

Corso di studi in Economia e
Management

Cattedra di Economia Aziendale dello Sport

Il modello Red Bull nel calcio: strategie economiche e impatto sul sistema sportivo. Il caso del RB Leipzig

Prof. Simona Caricasulo

RELATORE

Emanuele Maria Mezzetti

Matr. 289231

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

1. REDBULL COME BUSINESS SPORTIVO	5
1.1 L'ingresso di RedBull nel mondo dello sport.....	5
1.1.1 La nascita di RedBull e il suo ingresso nel mercato	5
1.1.2 Un nuovo modo di comunicare: il marketing esperienziale	6
1.1.3 L'evoluzione del marketing dalla sponsorizzazione alla proprietà	7
1.2 La presenza di RedBull nel mondo del calcio	8
1.2.1 L'allargamento dei confini RedBull: l'ingresso nel calcio.....	8
1.2.2 Le società sportive gestite da Red Bull: RB Leipzig, Red Bull Salzburg, New York Red Bulls, Red Bull Bragantino	9
1.2.3 Potenziale ingresso in Italia e altre sponsorizzazioni nel mondo del calcio	11
1.3 L'impatto del modello RedBull sul calcio europeo	12
1.3.2 La normativa in Italia	13
1.3.3 La normativa Uefa e il caso di Lipsia e Salisburgo	14
2 LE STRATEGIE SPORTIVE NEL MODELLO REDBULL	17
2.1 Il modello sportivo: scouting, sviluppo e continuità di gioco	17
2.1.1 Filosofia di gioco e continuità tra i club RedBull	17
2.1.2 Il ruolo dello scouting e la valorizzazione dei giovani talenti	19
2.1.3 La sinergia tra i club: il percorso di crescita dei giocatori tra le squadre di RedBull	21
2.2 I modelli multi-squadra nel calcio: strategie e implicazioni	23
2.2.1 Il modello multi-squadra nel panorama calcistico	23
2.2.2 Il Manchester City Football Group, punti di incontro e differenze con il modello RedBull.	26
3. LA STRUTTURA ECONOMICA DEL MODELLO REDBULL	31
3.1 Il modello di gestione finanziaria: sostenibilità ed espansione	31
3.1.1 Investimenti iniziali e strategie di acquisizione dei club	31
3.1.2 Rinnovamento impianti e strutture dei club	33
3.1.3 Principali ricavi e investimenti: il ruolo del fair play finanziario nelle strategie del club	36
3.2 Caso di studio: L'ascesa del Lipsia (RB Leipzig) dalla quinta divisione alla Champions League.....	39
3.2.1 L'acquisto del club e l'inizio dell'ascesa	39
3.2.2 L'arrivo in Champions League e l'aumento dei costi per competere.....	41
3.2.3 La crescita dei ricavi e le principali cessioni.....	42
3.2.4 Il bilancio del RB Leipzig	44
3.2.5 Considerazioni: critiche e possibili sviluppi futuri.....	52

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, il mondo del calcio ha assistito a una profonda trasformazione del modello gestionale delle società sportive, con l'emergere di nuove forme di proprietà e strategie aziendali sempre più sofisticate. Tra queste, il modello Red Bull rappresenta un caso esemplare di innovazione, capace di coniugare marketing, sport e business in un progetto globale che ha ridefinito i confini tradizionali dello sport professionistico.

Il gruppo Red Bull, noto a livello mondiale per i suoi energy drink e per un approccio comunicativo fortemente improntato all'esperienzialità, ha progressivamente costruito un vero e proprio impero sportivo, investendo direttamente nella proprietà di club calcistici in diverse aree del mondo. A differenza dei tradizionali sponsor, Red Bull non si limita a finanziare le squadre, ma ne acquisisce il controllo, applicando una visione coerente e centralizzata in grado di influenzarne identità, filosofia di gioco, struttura organizzativa e modelli di business.

Questa tesi si propone di analizzare in maniera approfondita il modello Red Bull nel calcio, osservando da vicino la sua evoluzione, la strategia sportiva adottata e l'impatto economico-finanziario generato. L'obiettivo principale è quello di comprendere come Red Bull sia riuscita a costruire un progetto vincente e sostenibile, capace di generare risultati rilevanti sia sul campo che fuori, ponendo particolare attenzione agli aspetti regolamentari, alle sinergie tra i club e alle criticità connesse alla multi-club ownership.

Il lavoro si articola in tre capitoli: Il primo capitolo ricostruisce l'ingresso di Red Bull nel mondo dello sport e, successivamente, nel calcio, presentando i club controllati e il contesto normativo in cui il gruppo opera.; il secondo capitolo analizza il modello sportivo adottato, focalizzandosi su scouting, filosofia di gioco, valorizzazione dei giovani talenti e confronto con altri gruppi di multiproprietà, come il City Football Group; il terzo capitolo si concentra invece sulla struttura economica e gestionale, valutando investimenti, strategie finanziarie e sostenibilità del progetto, con un caso studio dedicato all'ascesa dell'RB Leipzig.

Attraverso questo studio, si intende offrire una riflessione critica sul futuro della gestione calcistica, evidenziando i punti di forza e le possibili implicazioni sportive, economiche ed etiche di un modello che ha saputo innovare profondamente le dinamiche tradizionali del calcio moderno.

Lo studio è stato realizzato consultando sitografia e bibliografia reperita sul web e con il supporto dell'intelligenza artificiale per reperimento di fonti, bilanci, traduzioni e riorganizzazzione di alcuni passaggi.

1. REDBULL COME BUSINESS SPORTIVO

1.1 L'ingresso di RedBull nel mondo dello sport

1.1.1 La nascita di RedBull e il suo ingresso nel mercato

L'azienda Red Bull GmbH nasce nel 1984 per iniziativa dell'attuale CEO, Dietrich Mateschitz, e affonda le sue radici in un'esperienza avuta in Medio Oriente. Durante un viaggio di lavoro in Thailandia, Mateschitz scopre una bevanda locale chiamata *Krating Daeng*, che in italiano significa "Toro Rosso". Molto popolare tra camionisti e operai per combattere la stanchezza, la bibita cattura subito l'attenzione dell'imprenditore, che ne intuisce il potenziale sul mercato occidentale. Entra quindi in contatto con Chaleo Yoovidhya, il creatore della bevanda, e insieme fondano una nuova società, ribattezzando il prodotto nella sua traduzione inglese: Red Bull.

Tra il 1984 e il 1987, Mateschitz lavora alla formulazione finale della bevanda, al posizionamento del marchio, al design del packaging e alla definizione della strategia di marketing. Il 1° aprile 1987 viene lanciata ufficialmente Red Bull, dando di fatto origine a una nuova categoria merceologica: quella degli energy drink.

Ad oggi, Red Bull è considerato il leader indiscusso del settore. Nel 2024, l'azienda ha venduto 12,670 miliardi di lattine a livello globale, con una crescita del 4,4% rispetto a un già fortunato 2023. Il fatturato è salito del 6,4%, passando da 10,554 miliardi a 11,227 miliardi di euro.¹

Figura 1: il logo dell'azienda fondata da Dietrich Mateschitz.



Fonte: <https://www.addlance.com/blog/logo-red-bull>

¹ Red Bull: L'azienda Red Bull e il fondatore Dietrich Mateschitz. Red Bull GmbH, <https://www.redbull.com/it-it/energydrink/azienda>

1.1.2 Un nuovo modo di comunicare: il marketing esperienziale

Fin dalla sua nascita, Red Bull ha saputo imprimere una forte identità al brand grazie a un approccio innovativo al marketing, basato sul cosiddetto marketing esperienziale.

In contrapposizione alla tradizionale economia di prodotto, l'azienda ha puntato su un'economia dell'esperienza, in cui il valore risiede nel vissuto del consumatore. Le imprese diventano così fornitrici di emozioni, spostando l'attenzione dal semplice uso del prodotto alla costruzione di esperienze memorabili. Red Bull assume quindi il ruolo di regista di esperienze, coinvolgendo l'utente non solo come consumatore, ma come protagonista attivo – un vero e proprio “consum-attore”.

In questo contesto, la personalizzazione è fondamentale: l'esperienza deve essere su misura, capace di adattarsi a gusti e bisogni che cambiano continuamente. Il prodotto smette di essere il centro del processo e diventa un mezzo per vivere emozioni, comunicare valori culturali e instaurare un legame emotivo col marchio. Il marketing esperienziale punta sull'emotività più che sulla razionalità, offrendo esperienze d'acquisto coinvolgenti e significative.

Un tratto distintivo di Red Bull è proprio l'impronta data fin dall'inizio alla propria identità e al proprio modo di comunicare costruendo una sua strategia rivoluzionaria: anziché limitarsi a promuovere il prodotto, l'azienda ha scelto di ridefinire le modalità di interazione tra marchio e pubblico, utilizzando approcci non convenzionali.

Red Bull ha costruito un'immagine da marchio di lifestyle, attraverso eventi, sponsorizzazioni e partnership strategiche, che l'hanno portata a presidiare ambiti come sport estremi, festival musicali ed eventi culturali e grazie a questo tipo di marketing esperienziale è riuscita a consolidare il legame emotivo con il pubblico, favorendo la fidelizzazione.

Diversamente dai competitor, che si affidano alla pubblicità tradizionale, Red Bull ha puntato sulla creazione di contenuti originali che superano i confini dei media convenzionali, spesso incentrati su sport, avventura e adrenalina, hanno permesso al *brand* di costruire una community di appassionati.²

² Geis Group. "Il Marketing Sportivo secondo Red Bull: Il Caso Stratos." *Geis Group*, 14 marzo 2022, <https://www.geisgroup.it/il-marketing-sportivo-secondo-red-bull-il-caso-stratos/>

1.1.3 L'evoluzione del marketing dalla sponsorizzazione alla proprietà

Le sue strategie di comunicazione hanno reso Red Bull il marchio simbolo degli sport estremi, con un'immagine "cool" costruita su contenuti spettacolari e coerenti con la sua identità. Anche se profondamente legata a questa nicchia, Red Bull ha saputo espandere e ridefinire il concetto stesso di marketing sportivo non limitandosi più a sponsorizzare un evento o una squadra, ma di diventandone proprietari, gestendone ogni aspetto. Così facendo, Red Bull ha colmato un vuoto lasciato da media e brand tradizionali negli sport estremi, rivoluzionando il settore con un marketing più creativo, dinamico ed energico ed in questo modo il motto diventa chiaro: essere la storia principale, non solo la pubblicità a margine. Le emozioni vissute dai fan si associano direttamente al marchio, rendendolo memorabile. Un esempio perfetto di questa strategia è l'ingresso in Formula 1 con il Red Bull Racing Team.

La scelta di investire nella F1 nasce dalla volontà di legare il brand a valori come velocità, coraggio, adrenalina e stile. L'acquisizione della scuderia Jaguar Racing nel 2004, ribattezzata Red Bull Racing, ha segnato il primo grande passo da sponsor a proprietario di team sportivi.

Red Bull era già attiva nel motorsport, con sponsorizzazioni alla scuderia Sauber e al pilota Gerhard Berger, ma con questa mossa ha gettato le basi di un vero impero sportivo che, come vedremo, si espanderà anche oltre gli sport estremi, coinvolgendo nuove strutture e squadre in vari ambiti.

Il successo non si è fatto attendere: Red Bull Racing è diventata una delle protagoniste della F1, conquistando posizionamenti sul podio dei costruttori dal 2009 in poi, con l'unica eccezione del 2015. Pur non avendo una competenza diretta nel settore automobilistico, Red Bull ha saputo immediatamente colmare il gap con le altre scuderie grazie alla costruzione di un team di altissimo livello. Il successo sportivo ha avuto un forte impatto anche sul valore del marchio e Red Bull è riuscita così a dimostrare che sport e marketing possono fondersi in un modello vincente.³

³ Bertorello, L., Caruso, A., Monti, A., Vercillo, G., & Verrillo, G. (2016). *Il marketing esperienziale*. Master in Marketing Management 2015/2016, XIX Edizione

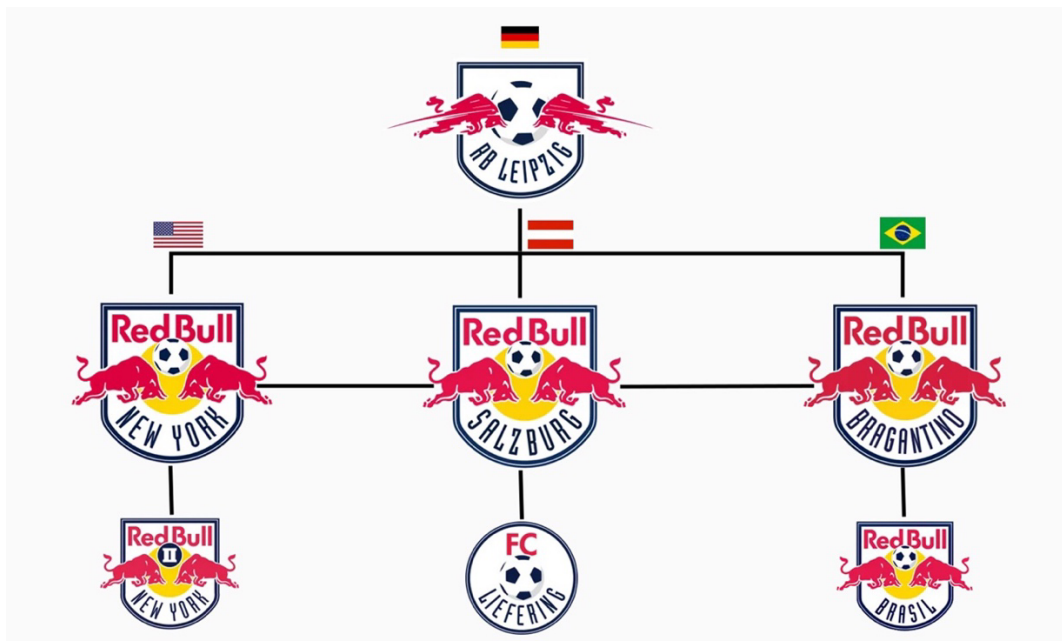
1.2 La presenza di RedBull nel mondo del calcio

1.2.1 L'allargamento dei confini RedBull: l'ingresso nel calcio

Dopo aver guadagnato enorme credibilità grazie alla nuova strategia di marketing, Red Bull decide di rivolgere la sua espansione al mondo del calcio, entrando in un contesto completamente diverso rispetto alla nicchia degli sport estremi con cui ormai si era identificata. L'approdo nel calcio è una mossa attentamente studiata dall'azienda, sostenuta da diverse motivazioni. In primo luogo, il calcio è lo sport più popolare al mondo, con miliardi di tifosi e una copertura mediatica globale: investire in squadre calcistiche consente a Red Bull di aumentare in modo significativo la propria esposizione, andando oltre il pubblico ristretto degli sport estremi. Inoltre, l'ingresso in questo settore permette di intercettare un target molto più ampio e diversificato. Mentre gli sport estremi attirano prevalentemente giovani appassionati e nicchie specifiche, il calcio ha un impatto trasversale, coinvolgendo più generazioni e più categorie di consumatori, aumentando così il bacino d'utenza del brand. L'acquisizione di club di alto livello consente poi al marchio di partecipare a competizioni di prestigio come la Champions League, rafforzando ulteriormente la visibilità e l'associazione tra Red Bull e performance di successo. L'investimento resta coerente con i valori che l'azienda vuole comunicare: Red Bull non si pone mai come sponsor passivo, ma come protagonista diretto delle storie che racconta, anche se, nel mondo del calcio, questa volontà ha incontrato diverse resistenze. In particolare, le difficoltà maggiori si sono presentate durante il processo di accettazione da parte delle tifoserie, che spesso si sono scontrate con la politica aziendale di attuare un rebranding totale dei club acquisiti. Questo tipo di intervento, che più avanti analizzeremo nel dettaglio è sempre stato però accompagnato da investimenti importanti, sia dal punto di vista infrastrutturale che tecnico.

1.2.2 Le società sportive gestite da Red Bull: RB Leipzig, Red Bull Salzburg, New York Red Bulls, Red Bull Bragantino

Figura 2: Struttura delle partecipazioni RedBull nel mondo calcistico. Al vertice la società più prestigiosa: Il Lipsia



Fonte: <https://www.footyheadlines.com/2023/02/could-red-bull-change-home-kit-colors-for-leipzig-salzburg-rb-bragatino.html>

L'ingresso ufficiale di Red Bull nel calcio avviene nel 2005, con l'acquisizione del SV Austria Salzburg, squadra storica ma con una struttura economica molto ridimensionata rispetto a quella che ammiriamo oggi. Dopo l'intervento, il club viene rinominato Red Bull Salzburg. In un primo momento, la tifoseria accoglie positivamente l'acquisizione, grata per la salvezza economica del club. Tuttavia, quando l'azienda annuncia non solo un cambio nella gestione, ma anche la sostituzione dei colori sociali dal tradizionale viola all'iconico rosso, blu e giallo aziendale, molti tifosi storici si oppongono duramente, arrivando a distaccarsi completamente dal club. Nonostante la frattura con la tifoseria originale, i nuovi investimenti permettono alla Red Bull Salzburg di affermarsi rapidamente come club dominante nel campionato austriaco. Dopo il successo in patria, Red Bull decide di espandersi anche a livello internazionale. Nel 2006 acquisisce i New York/New Jersey MetroStars, squadra militante nella Major League Soccer statunitense, che viene rinominata New York Red Bulls. Il successo economico di questa operazione è evidente,

infatti il brand austriaco investì 30 milioni di euro per comprare il club statunitense e ad oggi secondo Forbes la società americana ha un valore di 560 milioni di euro⁴. I risultati sportivi invece almeno inizialmente non sono all'altezza delle aspettative, sebbene negli anni la squadra abbia attratto alcuni giocatori di fama europea. Tuttavia, l'operazione ha contribuito a rafforzare la presenza del brand sul mercato americano e ad associare il marchio al calcio anche negli Stati Uniti.

Nel 2008, l'azienda decide di investire anche nel continente africano, acquisendo la Soccer School of Lavanttal, che viene trasformata in Red Bull Ghana. Il progetto, ambizioso, si scontra però con problematiche strutturali e territoriali complesse, come la mancanza di infrastrutture di base (strade asfaltate, beni essenziali), che ne rallentano lo sviluppo. Di fronte a queste difficoltà, Red Bull decide di interrompere l'iniziativa sei anni dopo, nel 2014. Di tutt'altro impatto è invece il progetto avviato in Germania nel 2009, considerato il più ambizioso nella storia calcistica del brand. L'ingresso nel mercato tedesco avviene attraverso l'acquisizione del SSV Markranstädt, squadra allora in quinta divisione.

Il club viene trasformato in RB Leipzig, e da quel momento conosce una scalata rapidissima, diventando in pochi anni una delle principali forze della Bundesliga, con numerose apparizioni nella massima competizione europea per club.

Nel 2019 arriva anche l'espansione in Sud America: Red Bull acquista il CA Bragantino, che viene rinominato Red Bull Bragantino, dopo che il progetto parallelo Red Bull Brasil avviato nel 2007 aveva fallito il salto nella massima serie. Il Bragantino, invece, riesce a consolidarsi in Serie A brasiliana, stabilendosi a metà classifica. In questo contesto, Red Bull crea un sistema a piramide in cui la squadra brasiliana principale viene affiancata dalla Red Bull Brasil, trasformata in team satellite.⁵

⁴ Gittins, W. (2024, 4 dicembre). *Red Bull paid bargain price to buy New York Red Bulls back in 2006*. AS USA. <https://en.as.com/soccer/red-bull-paid-bargain-price-to-buy-new-york-red-bulls-back-in-2006-n/>

⁵ Ychsen, Anna L., e Victoria A. Bay. *Corporate Strategy: Red Bull's Multi-Club Ownership Model in the Football Industry*. <https://research.cbs.dk/en/studentProjects/corporate-strategy-red-bulls-multi-club-ownership-model-in-the-fo>

1.1.3 Potenziale ingresso in Italia e altre sponsorizzazioni nel mondo del calcio

Nonostante un grande impero creato nel mondo del calcio l'azienda austriaca continua a cercare nuove opportunità per espandere la propria rete calcistica, con un occhio particolare rivolto all'Italia, un paese dove il calcio è fortemente radicato nella cultura popolare. Il principale ostacolo a un investimento diretto nel nostro paese è rappresentato dalla questione degli stadi di proprietà. Red Bull tende a investire esclusivamente in club che possano garantire un impianto proprio o la possibilità di costruirne uno nuovo, ma in Italia questa condizione è molto rara, a causa di complesse normative e ostacoli burocratici. Lo stesso Lipsia

fu scelto anche perché disponeva di uno stadio moderno costruito nel 2006 in occasione dei Mondiali, già pronto per essere affidato a una squadra.

Un tentativo concreto di entrare in Italia fu fatto nel 2016, quando Red Bull provò ad acquistare l'Udinese, ma la famiglia Pozzo, proprietaria del club, preferì mantenere il controllo, concentrandosi sul proprio modello di multiproprietà (Watford in Inghilterra e Granada in Spagna, ceduto poi nel 2016). Negli ultimi mesi sono circolate voci di un interesse verso due club storici: il Torino e il Genoa. Entrambi, però, pongono ostacoli culturali e simbolici significativi: in Italia, infatti, tifosi e società sono molto legati ai colori e ai loghi delle squadre. Per il Torino, ad esempio, la maglia granata è parte integrante dell'identità del club, tanto quanto il nome stesso. In questo caso, Red Bull potrebbe optare per un rebranding più "soft", magari giocando sul simbolo del toro per trovare un compromesso. Più difficile sarebbe un'operazione simile con il Genoa, per la sua storia ultracentenaria e l'estrema sensibilità della sua tifoseria.

Parallelamente alle acquisizioni dirette, Red Bull ha anche ampliato la sua presenza nel calcio attraverso sponsorizzazioni e collaborazioni strategiche. Un esempio significativo è il recente investimento nel Leeds United, storico club inglese attualmente militante in Championship. Nonostante i risultati altalenanti, il Leeds è la più grande città del Regno Unito ad ospitare un solo club professionistico, possiede uno stadio da 38.000 posti (Elland Road) e una base molto solida di tifosi, con ben 27.000 abbonati. Considerato il suo enorme potenziale inespresso, Red Bull ha monitorato a lungo la situazione prima di acquisire nel 2023 il 10% del club per 170 milioni di euro, diventandone socio di minoranza e sponsor principale. Per la prima volta, Red Bull adotta una strategia più prudente: invece di controllare direttamente la squadra, si limita a inserire il proprio logo

sulle maglie e a legarsi al club come sponsor principale. Una scelta con la quale la Red Bull si è avvicinata per la prima volta al calcio inglese e con la quale ha poi cercato di muovere i suoi primi passi anche nel campionato di prima serie inglese. La Premier League è infatti considerato il campionato più competitivo del mondo e anche il più redditizio e per questo considerato molto appetibile per il progetto di Red Bull. L'azienda ha infatti avviato sponsorizzazioni con club della massima serie inglese come Everton, Fulham e Newcastle, rafforzando ulteriormente il proprio posizionamento nel calcio internazionale con modalità sempre più diversificate.⁶

1.3 L'impatto del modello Red Bull sul calcio europeo

Il modello Red Bull oggi è considerato uno dei punti di riferimento quando si parla di modelli multi-club ownership nel mondo del calcio ed ha avuto una enorme influenza proprio in questa chiave, contribuendo alla diffusione di questo fenomeno grazie ai suoi eccellenti risultati. Negli ultimi anni sono sempre di più gli investimenti che vengono fatti nel calcio seguendo questa logica in cui ad un'unica proprietà sono subordinati diversi club in diverse parti del mondo e questo ha contribuito a creare perplessità in particolare sulla gestione e la regolamentazione di questo fenomeno.

È importante sottolineare che sono state da poco introdotte normative riguardo Multi-club ownership dalla Fifa, l'organismo che sovrintende tutte le competizioni calcistiche intercontinentali, e che esse sono state introdotte nel 2024 in occasione del nuovo mondiale per club. Per molti anni ci si è trovati all'interno di una situazione in cui il fenomeno era in espansione ma almeno a livello Fifa la normativa faceva ancora scarsa chiarezza e per molto tempo è stata inesistente.

Questa mancanza di regolamentazione ha sollevato dibattiti tra esperti e tifosi, evidenziando varie problematiche, che ancora oggi sono all'ordine del giorno, tra cui il possibile conflitto di interessi o il trattamento preferenziale per una squadra rispetto alle altre possedute.

Il conflitto di interessi è una delle critiche più comuni mosse contro la Multi-club ownership poiché in una situazione in cui una singola entità possiede più squadre, esiste

⁶ Morrone, Daniele V. "Come Red Bull si è presa il calcio." *Ultimo Uomo*, 26 novembre 2024, <https://www.ultimouomo.com/red-bull-sistema-calcio-lipsia-salisburgo-come-funziona-storia-franchigie-interesse-torino-geoa>.

il rischio che queste squadre possano influenzare in modo ingiusto i risultati delle competizioni.⁷

1.3.2 La normativa in Italia

Il fenomeno sempre più in espansione ha fatto sì che le varie federazioni abbiano proceduto a sviluppare una normativa per preservare l'integrità della competizione. In particolare, in Italia le norme che regolano le multiproprietà nelle società sportive in Italia sono essenzialmente due: i commi 7, 8 e 9 dell'art. 7 dello Statuto Federale approvato il 28 giugno 2019 (norma di rango primario sportivo) e l'art. 16 bis delle NOIF (Norme Organizzative Interne Federali). Lo Statuto Federale, al comma 7 dell'art. 7, fornisce un criterio generale, prevedendo che «non sono ammesse partecipazioni, gestioni o situazioni di controllo, in via diretta o indiretta, in più società del settore professionistico da parte del medesimo soggetto»; al comma 8, inoltre, si specifica che «nessuna società del settore professionistico può avere amministratori o dirigenti in comune con altra società dello stesso settore. Nessuna società del settore professionistico può avere collegamenti o accordi di collaborazione, non autorizzati dalla Lega competente e non comunicati alla FIGC, con altra società partecipante allo stesso campionato».

Il comma 9, inoltre, prende in esame la medesima questione, rapportata però al mondo del calcio dilettante, prevedendo che «nessuna società partecipante a campionati della L.N.D. può avere soci, amministratori o dirigenti in comune. Nessuna società del settore dilettantistico può avere collegamenti o accordi di collaborazione, non autorizzati dalla L.N.D. e non comunicati alla FIGC, con altra società partecipante allo stesso campionato».

Infine, il comma 10 disciplina l'aspetto conseguente alla violazione della normativa, cioè la fase punitiva ovvero sanzionatoria, affermando che «i regolamenti federali disciplinano i casi di conflitto di interessi e stabiliscono le relative conseguenze o sanzioni nel rispetto dell'art. 29, comma 5».

⁷Capuano, Giuseppe. *Il diritto sportivo tra ordinamento statale e ordinamento sportivo*. Rivista di Diritto Sportivo, Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI), 2010, <https://rivistadirittosportivo.coni.it/images/rivistadirittosportivo/dottrina/Capuano.pdf>.

Il quadro fornito dallo Statuto Federale viene poi esteso dall'art. 16 bis delle NOIF , il quale prevede che «non sono ammesse partecipazioni o gestioni che determinino in capo al medesimo soggetto controlli diretti o indiretti in società appartenenti alla sfera professionistica o al campionato organizzato dal Comitato Interregionale»

Per avere un riferimento di portata normativa generale circa il concetto di “società controllate e società collegate” si può far riferimento all'articolo 2359 c.c, che è l'unica norma di carattere ordinamentale che trova applicazione ogni qual volta venga in considerazione la nozione di controllo o collegamento tra società, indipendentemente dalla natura dell'attività esercitata e dalle questioni riguardanti la redazione del bilancio.⁸

1.3.3 La normativa Uefa e il caso di Lipsia e Salisburgo

Per quanto riguarda invece la normativa per le competizioni a livello europeo, questa è trattata all'interno dell'articolo 5 del regolamento delle competizioni per club, della stagione 2024/2025 intitolato *"Integrità della competizione / multiproprietà"*.

Per garantire l'integrità delle competizioni UEFA per club (cioè UEFA Champions League, UEFA Europa League e UEFA Conference League), il club deve essere in grado di dimostrare che alla data del 3 giugno 2024 sono soddisfatti i criteri riportati di seguito e deve continuare a rispettare tali criteri fino al termine della competizione:

Nessun club partecipante a una competizione UEFA per club può, direttamente o indirettamente:

- detenere o gestire titoli o azioni di un altro club partecipante a una competizione UEFA per club;
- essere membro di un altro club partecipante a una competizione UEFA per club;
- essere coinvolto a qualsiasi titolo nella gestione, amministrazione e/o nel rendimento sportivo di un altro club partecipante a una competizione UEFA per club;
- avere qualsiasi potere nella gestione, amministrazione e/o nel rendimento sportivo di un altro club partecipante a una competizione UEFA per club.

⁸ Federazione Italiana Giuoco Calcio. *Norme Organizzative Interne della FIGC (NOIF)*. FIGC, <https://www.figc.it/it/federazione/norme-e-regolamenti/norme-organizzative-interne-della-figc-noif/>

Nessuna persona può essere contemporaneamente coinvolta, direttamente o indirettamente, a qualsiasi titolo nella gestione, amministrazione e/o rendimento sportivo di più di un club partecipante a una competizione UEFA per club.

Nessuna persona fisica o giuridica può avere controllo o influenza su più di un club partecipante a una competizione UEFA per club, dove per controllo o influenza si intende:

- detenere la maggioranza dei diritti di voto degli azionisti;
- avere il diritto di nominare o rimuovere la maggioranza dei membri dell'organo amministrativo, gestionale o di supervisione del club;
- essere azionista e controllare da solo la maggioranza dei diritti di voto degli azionisti in virtù di un accordo con altri azionisti del club;
- essere in grado di esercitare con qualsiasi mezzo un'influenza decisiva nei processi decisionali del club.⁹

Nonostante questa normativa è stato possibile iscriversi alla stessa competizione per i due maggiori club europei gestiti da RedBull: il Lipsia e il Salisburgo.

Questo è stato possibile grazie ad alcuni interventi fatti da RedBull all'interno della struttura societaria che sono andati a modificare il rapporto con l'azienda austriaca.

In particolare, secondo l'Uefa, l'influenza di Red Bull sul Salisburgo si era notevolmente ridotta: erano state rimosse alcune persone legate alla Red Bull (e che erano anche contemporaneamente coinvolte con il Lipsia) nel CdA, così come il presidente del CdA, legato a Red Bull, si era dimesso.

Inoltre, era stato modificato l'accordo di sponsorizzazione tra Salisburgo e Red Bull (con spazi e cifre ridotte), cessando l'accordo di collaborazione tra i due club ed estinguendo i diversi prestiti.

In sostanza, secondo la Camera Investigativa dell'Organo UEFA di Controllo Finanziario dei Club, la relazione tra Red Bull e il Salisburgo, in seguito alle modifiche, è diventata una relazione di sponsorizzazione standard, stabilendo così che non è stato violato

⁹ *Regulations of the UEFA Champions League 2024/25: Article 5 – Integrity of the Competition/Multi-Club Ownership*. UEFA, 2 settembre 2024, <https://documents.uefa.com/r/Regulations-of-the-UEFA-Champions-League-2024/25/Article-5-Integrity-of-the-competition/multi-club-ownership-Online>

l'articolo 5 (riguardante l'integrità della competizione) e ammettendo entrambi i club alla stessa competizione.¹⁰

¹⁰ "Champions League: la decisione su Salisburgo e Lipsia." *UEFA.com*, 20 giugno 2017, <https://it.uefa.com/uefachampionsleague/news/023a-0e9c86d89e68-d8e473930ea3-1000--champions-league-la-decisione-su-salisburgo-e-lipsia/>.

2 LE STRATEGIE SPORTIVE NEL MODELLO REDBULL

2.1 Il modello sportivo: scouting, sviluppo e continuità di gioco

2.1.1 Filosofia di gioco e continuità tra i club RedBull

Il brand austriaco così come all'interno del mercato delle bevande occupa una nicchia ben definita ed è chiaramente identificabile attraverso quelli che sono i valori di cui è portatrice, anche nel calcio si distingue per una strategia sportiva molto identificativa che è stata sin da subito la chiave dei successi dei team targati RedBull e che soprattutto si ripete in maniera speculare all'interno di tutti i club associati al brand.

Le linee guida per tutte le società presenti nel gruppo RedBull sono chiare e ben definite e il loro successo può essere attribuito ad un uomo che nel 2012 approdò al Salisburgo e al quale venne affidata la totale gestione del club: Ralf Rangnick. Fin dal suo arrivo riuscì ad improntare una nuova filosofia del lavoro basata su alcuni principi cardine quali puntare sui giovani e proporre un calcio estremamente moderno caratterizzato da pressing ultraoffensivo, grande qualità, transizioni rapide e dominio della partita e dell'avversario. Nasce così un vero e proprio modello che è coerente per tutte le società della RedBull e che si basa su quelli che sono quattro pilastri fondamentale per tutte le società appartenenti al brand e che ora andremo a vedere prima di analizzarli più nel dettaglio. Questi pilastri vanno a definire quella che è la strategia sportiva applicata da RedBull nel mondo del calcio basata su; scouting, staff *development*, strutture all'avanguardia e player trading tra le varie società targate RedBull.

In particolare, vi è una grande continuità tra i club RedBull per quello che poi viene proposto dalle squadre all'interno del terreno di gioco. Lo stile di gioco delle società all'interno del gruppo si basa anche su quelli che sono i valori portati avanti dal brand attraverso la sua comunicazione nel mondo. Infatti, uno stile di gioco estremamente reattivo, basato su un sistema di pressing asfissiante e intensità altissima tende ad associare alle squadre gli stessi valori del quale il brand si rende portatore quindi velocità, adrenalina ed energia. Un po' come se i giocatori in campo fossero i tester della bevanda il cui logo portano sul petto. Le squadre in campo oltre ad adottare uno stile di gioco che incarna i valori del marchio portano avanti uno stile di gioco che rappresenta anche

un'innovazione tattica nel calcio moderno.¹¹ ¹²Questa filosofia viene ulteriormente rafforzata con l'arrivo di Jürgen Klopp che dal 1 gennaio 2025 svolge il ruolo come responsabile globale del calcio per Redbull e che ha sottolineato l'importanza di un gioco ad alta intensità come tratto distintivo delle squadre Red Bull, pur adattandolo alle diverse realtà calcistiche in cui operano. Il tecnico tedesco, considerato uno dei volti più importanti nel calcio a livello mondiale, svolgerà all'interno della società un ruolo di visione strategica, aiutando i direttori sportivi a sviluppare la filosofia di redbull nel mondo.

Nella sua prima conferenza stampa nella quale ha parlato del suo ruolo Klopp ha subito reso l'idea di quelli che sono gli obiettivi chiari della strategia sportiva del brand austriaco: Voglio che la gente ci veda giocare e che, senza leggere il nome sulla maglietta, possa capire che siamo la Red Bull¹³

Figura 3: Ralf Ragnick uomo che, grazie alla sua gestione è riuscito a dare uno slancio importante al modello RedBull nel calcio europeo



Fonte: <https://www.redbull.com/int-en/what-to-expect-from-ralf-rangnick-in-the-premier-league>

¹¹ Mascia, Andrea. "Il sistema Red Bull tra campo e marketing." *nss sports*, 8 marzo 2022, <https://www.nss-sports.com/it/lifestyle/29203/red-bull-salisburgo-marketing>

¹² Spagnoli, Federico. "Il modello Red Bull: un connubio tra innovazione e avanguardismo." *La Tribuna*, 15 novembre 2022, <https://latribuna.ch/il-modello-red-bull-un-connubio-tra-innovazione-e-avanguardismo/>

¹³ Red Bull. "Jürgen Klopp e il suo nuovo ruolo come Head of Global Soccer per Red Bull." *Red Bull*, 14 gennaio 2025, <https://www.redbull.com/it-it/jurgen-klopp-nuovo-ruolo-red-bull-head-of-global-soccer>.

Figura 4: Jürgen Klopp head of glbal soccer per RedBull dal 2025



Fonte: <https://www.redbull.com/it-it/jurgen-klopp-nuovo-ruolo-red-bull-head-of-global-soccer>

2.1.2 Il ruolo dello scouting e la valorizzazione dei giovani talenti

Una delle caratteristiche del gruppo Red Bull che viene considerato uno dei maggiori punti di forza del gruppo e permette alla società di essere competitiva nei rispettivi campionati nazionali e internazionali è il loro sistema di scouting con il quale riescono a stare sempre un passo avanti rispetto ai diretti concorrenti.

la Red Bull ha implementato una rete di scouting a livello globale per scovare il maggior numero di giovani talenti possibile. A Salisburgo è stato creato un database di quasi mezzo milione di giovani giocatori provenienti da tutto il mondo. L'efficacia della rete di scouting creata permette alla Red Bull di individuare con anticipo potenziali talenti e di ingaggiarli in una delle squadre satellite o, se ritenuti già pronti, nel Salisburgo o nel Lipsia.

Il processo di scouting si basa sul creare una vera e propria strategia per ogni giocatore che viene individuato dalla società. Lo scout deve essere in grado di vedere il potenziale

e avere un ambiente pronto a far crescere il giocatore all'interno del quale potrà raggiungere il pieno potenziale e diventare un asset importante per la società. A mio avviso, secondo quello che sarà poi lo sviluppo della tesi l'obiettivo delle plusvalenze è primario rispetto alla crescita del vivaio per le esigenze della squadra.

Il metodo di lavoro solitamente non prevede l'acquisto di giocatori già affermati, ma il gruppo RedBull grazie ad una rete di software connessa in tutto il mondo riesce a trovare quei giovani talenti che si sposano con le caratteristiche ricercate dalle società del gruppo e riescono a creare un ambiente dentro il quale il giocatore è protetto ed è possibile tirare fuori il meglio da ognuno. I giovani sono inoltre spesso attratti da questo progetto perché sanno che troveranno il loro spazio e perché a tutti i giocatori viene data la possibilità di sbagliare e imparare imponendo ai giovani calciatori un tipo di pressione molto diversa rispetto a quella oppressiva di altri ambienti calcistici.

Il lavoro dello staff poi non si limita alla semplice individuazione dei talenti ma essi vengono costantemente seguiti durante il loro percorso di crescita, una metodologia che prevede una completa valorizzazione dei propri asset, dalla creazione fino alla loro vendita che permette ai club di generare plusvalenze importanti che consentono di coprire interamente la struttura dei costi, come vedremo successivamente attraverso l'analisi dettagliata dei bilanci del Lipsia. Una valorizzazione che ovviamente comprende anche l'aspetto comunicativo, curato nei minimi dettagli, dei calciatori di loro proprietà. Un esempio lampante è presente proprio sul profilo Instagram del Lipsia, il quale mostra svariate storie in evidenza dedicate ognuna ad un giocatore del proprio team, a dimostrazione di quanto siano pienamente consapevoli del fatto che i giocatori ricoprono una parte non indifferente del loro patrimonio.¹⁴

A fare la differenza in questo contesto sembra essere la preparazione e competenza di tutto il team, non solo per quello di scouting ma anche per tutti i dirigenti e gli allenatori che sono passati in queste società permettendo lo sviluppo del modello e dei giocatori e ora sono cercati in tutto il mondo dai più grandi club e spesso proseguono la carriera nei club di punta del campionato tedesco: sono un esempio Christoph Freund e Marco Rose dirigenti che hanno fatto parte del Salisburgo e hanno contribuito al suo successo e

¹⁴Mascia, Andrea. "Il sistema Red Bull tra campo e marketing." *nss sports*, 8 marzo 2022, <https://www.nss-sports.com/it/lifestyle/29203/red-bull-salisburgo-marketing>.

successivamente hanno proseguito le loro carriere rispettivamente al Bayern Monaco e al Borussia Dortmund, i due club tedeschi più prestigiosi.

In un'intervista rilasciata a Marca, Bernhard Seonbuchner, direttore sportivo della squadra che sta monopolizzando il calcio austriaco, ha permesso di capire come funziona veramente il sistema di scouting della RedBull e ha svelato che al contrario di quanto si possa pensare il team di osservatori è molto scarso a livello numerico rispetto a quello delle altre squadre europee. Come afferma il dirigente tedesco: “abbiamo meno di dieci persone che fanno tutto e possiamo permettercelo perché il mercato di giocatori che ci interessa non è poi così grande: abbiamo obiettivi ben definiti.” poi ci sono anche gli aspetti emotivi legati all'età e al processo formativo: «Quando individuiamo i giocatori che vorremmo acquistare», spiega ancora Seonbuchner, «diamo molta importanza al talento, ovviamente. Ma ci concentriamo anche sull'eventuale sviluppo dell'atleta e dell'uomo. Cerchiamo dei calciatori che non hanno ancora scalato l'Everest, ma hanno voglia di farlo. E noi gli diamo questa opportunità: con le nostre squadre giovanili, con la nostra società affiliata, il Liefering, che milita nella seconda divisione, e poi dandogli fiducia una volta che arrivano in prima squadra. In questo modo loro crescono, valorizzano le loro doti e noi ne traiamo vantaggio tecnico ed economico”.¹⁵

Queste parole permettono di inquadrare ancora meglio quella che è l'ideologia del gruppo RedBull e comprendere ciò che porta questo modello ad essere competitivo ed un vero e proprio esempio per tutta Europa vista la sua sostenibilità e capacità di coprire i costi grazie ai giocatori che riesce prima ad individuare, poi a formare ed infine a vendere.

2.1.3 La sinergia tra i club: il percorso di crescita dei giocatori tra le squadre di RedBull

Uno dei punti di forza del modello RedBull è rappresentato dalla sinergia e cooperazione dei vari club all'interno del gruppo e tutto ciò grazie al grande impero diversificato che l'azienda austriaca è riuscita a costruire ponendo basi solide in diversi continenti e creando squadre competitive in più campionati.

In particolare, i giocatori hanno la possibilità di crescere attraverso un “percorso formativo” tra le varie squadre di RedBull che culmina poi nel momento in cui saranno

¹⁵ Redazione Undici. "Lo scouting del Red Bull Salisburgo è più piccolo di quello che pensi, ma funziona benissimo." *Rivista Undici*, 3 ottobre 2023, <https://www.rivistaundici.com/2023/10/03/salisburgo-mercato/>

considerati pronti, nella società al vertice del gruppo, il Lipsia, consentendo ai giocatori di mettersi in mostra nei principali palcoscenici del calcio mondiale come la Champions League.

Ognuna delle squadre possedute da RedBull svolge una funzione specifica nella valorizzazione dei propri asset che può essere di formazione, sviluppo, transizione competitiva ed esposizione internazionale a seconda del momento della carriera del giocatore e del club all'interno del quale si trova

I giovani giocatori che vengono selezionati con le specializzate reti di scouting vengono infatti prima fatti crescere e diventare parte del sistema RedBull nelle società minori del gruppo come il Salisburgo e prima ancora nel Liefering club di seconda lega austriaca che funge da succursale al Salisburgo e quando sono considerati pronti verranno poi trasferiti a Lipsia. Questa collaborazione è molto evidente dai dati sui trasferimenti delle rispettive squadre e possiamo vedere come il Lipsia ha ricevuto nella sua storia ben 33 calciatori da altri club appartenenti al gruppo RedBull con una spesa totale per trasferimenti interni pari a circa 154 milioni di euro con calciatori pagati anche somme ingenti spesso prelevati dal Salisburgo. Ne sono un esempio i trasferimenti di Naby Keita, Dominic Szoboszlai e Benjamin Sesko prelevati tutti dal club austriaco per una cifra tra i 20 e i 30 milioni di euro¹⁶. Il Lipsia spesso costituisce un trampolino di lancio per questi giocatori per i più grandi club europei realizzando grandi plusvalenze per il gruppo Redbull e costituendo una parte fondamentale del loro bilancio. Basta pensare che i primi due nomi citati sono stati recentemente acquistati dal Liverpool rispettivamente per 60 e 70 milioni di euro¹⁷ a testimonianza del gran lavoro fatto dal club tedesco e da tutto il gruppo RedBull.

¹⁶ Tychsen, Andreas Louis, e Viktor Aagaard Bay. *Corporate Strategy: The Case of Red Bull GmbH and Their Football Investments*. api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/76443514/1429078_Red_Bull_Master_s_thesis.pdf

¹⁷ Dati Transfermarkt aggiornati al 2025: <https://www.transfermarkt.it/>

2.2 I modelli multi-squadra nel calcio: strategie e implicazioni

2.2.1 Il modello multi-squadra nel panorama calcistico

Il modello societario adottato dal gruppo Red Bull si inserisce perfettamente all'interno di un contesto innovativo e in forte espansione nel panorama calcistico europeo e globale: il fenomeno della multi-club ownership (MCO). Questo sistema si fonda sulla presenza di un'unica proprietà che controlla più squadre attive in campionati differenti e, come nel caso Red Bull, consente la creazione di una rete internazionale di club strategicamente distribuiti, con conseguenti vantaggi tanto sportivi quanto economici.

Oggi investire nel calcio, in particolare a livello professionistico, rappresenta un'opportunità sempre più concreta per diversificare i propri asset e aumentare il valore di portafoglio.

Proprio in questo contesto, si sono sviluppati nuovi modelli imprenditoriali capaci di espandere i network societari e incrementare i ricavi, tra cui spicca quello della multi-club ownership, considerato da molti osservatori come il paradigma proprietario destinato a dominare il futuro di questo sport. Tale modello prevede che due o più società calcistiche siano detenute dalla stessa entità proprietaria, dando vita a una struttura che consente di sfruttare sinergie significative: da un lato sul piano sportivo, attraverso una più efficiente rete di scouting e lo sviluppo dei giovani talenti, e dall'altro su quello commerciale, grazie alla condivisione di risorse, know-how e pratiche manageriali ottimizzate. In un mercato in cui il valore dei calciatori è in costante crescita, la MCO offre la possibilità di acquisire giovani promesse a costi inferiori e, allo stesso tempo, di supportare la crescita dei club minori del gruppo, creando un ecosistema autosostenibile. Sebbene non si tratti di un concetto radicalmente nuovo – la logica dell'acquisizione o fusione tra aziende per ampliare competenze e capacità operative è consolidata in molti settori – la sua applicazione al calcio ha assunto connotati distintivi, visto la particolare natura dei beni scambiati ovvero diritti alle prestazioni sportive che nel caso specifico nascono e si valorizzano all'interno non di una singola società ma di un gruppo.

Gli aspetti regolamentari di questo fenomeno sono stati già trattati nei paragrafi 1.3.2 e 1.3.3. In questa sezione, invece, si approfondiranno i principali benefici derivanti da tale modello, cercando di comprenderne le motivazioni strategiche e analizzando i casi più emblematici, come il City Football Group, con l'obiettivo di evidenziare analogie e differenze rispetto al caso Red Bull. Nonostante le potenzialità del sistema, non mancano

criticità e rischi: coordinare club operanti in contesti giuridici, culturali ed economici diversi – talvolta anche in continenti distinti – rappresenta una sfida rilevante, a cui si aggiungono aspettative differenti da parte delle tifoserie e dei mercati locali. Per questo motivo, l'adozione di una MCO richiede una visione strategica ben definita, strettamente allineata agli obiettivi dell'azionista, e non dovrebbe essere considerata una soluzione universale o il traguardo finale per ogni società.

Una questione centrale riguarda l'esistenza o meno di un club dominante all'interno del gruppo oppure la presenza di un equilibrio tra le squadre del portafoglio. È quindi fondamentale che ogni club abbia obiettivi, ruoli e responsabilità chiaramente delineati, per evitare forme di concorrenza interna che possano indebolire il potenziale sinergico del gruppo.

Un ambito in cui la multi-club ownership può generare un vantaggio competitivo rispetto ai club indipendenti è lo sviluppo sportivo, in particolare quello dei calciatori. Sempre più proprietari delle principali squadre europee acquistano club satellite in leghe minori per garantire ai propri giovani minuti di gioco e un percorso di crescita controllato, prima di riportarli alla base più maturi e pronti. Esempi concreti sono i proprietari del Leicester City, che possiedono anche l'OH Leuven nella massima divisione belga, oppure il Cercle Brugge e il Royal Excel Mouscron, affiliati rispettivamente a Monaco e Lille.

Un ulteriore beneficio è la possibilità di gestire meglio il rischio sportivo e ottimizzare le prestazioni delle squadre del gruppo, anche tramite il trasferimento strategico di giocatori, all'interno delle finestre di mercato a disposizione per l'acquisto dei calciatori, per sopperire a carenze temporanee dovute ad infortuni o mancanze tecniche.

È il caso emblematico della famiglia Pozzo, proprietaria di Watford e Udinese, che nel corso dell'ultimo decennio ha effettuato oltre 50 trasferimenti tra i due club.

Sul piano operativo, le MCO offrono anche vantaggi economici non trascurabili. La centralizzazione di funzioni aziendali, come finanza, marketing o risorse umane, consente economie di scala e una gestione più efficiente. Ad esempio, il City Football Group ha negoziato un accordo con Puma che coinvolge cinque club del proprio network, tra cui il Manchester City, per un valore complessivo di 650 milioni di sterline in dieci anni,

dimostrando come una struttura multi-club possa rafforzare il potere contrattuale e l'accesso a mercati diversificati.¹⁸

Tutti questi elementi spiegano perché un numero crescente di investitori scelga di adottare questo modello proprietario. L'esempio vincente di Red Bull ha ispirato numerosi tentativi di emulazione, seppure con approcci strategici differenti e risultati variegati.

I dati confermano la diffusione del fenomeno: secondo l'analisi pubblicata da *Play the Game* nel aprile 2025, risultano 147 gruppi di multi-club ownership che controllano direttamente o possiedono partecipazioni rilevanti in 366 club nel mondo, coinvolgendo oltre 14.000 calciatori. Nel 2021, i club facenti parte di gruppi proprietari di almeno due società erano 156, distribuiti in 60 gruppi.¹⁹

Gli attori principali di questa espansione sono soprattutto investitori statunitensi, che hanno generato oltre la metà (54%) degli investimenti globali in club calcistici con partecipazioni multiple. Tra questi spicca RedBird Capital, proprietario del Milan, che ha già investito in Tolosa, Liverpool, nei Boston Red Sox (baseball) e in diversi settori legati a media e tecnologia, consolidando una strategia imprenditoriale trasversale e a forte componente globale.²⁰

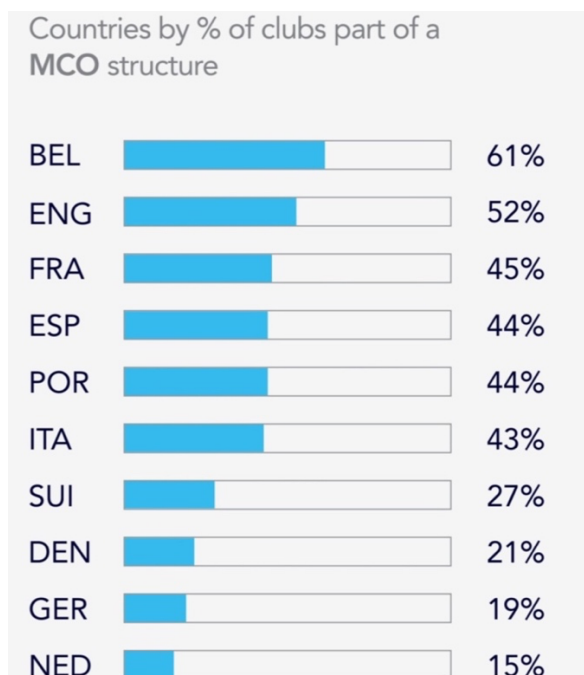
¹⁸ "Le multi-proprietà nel calcio del futuro: rischi e vantaggi." *Calcio e Finanza*, 1° dicembre 2020, <https://www.calcioefinanza.it/2020/12/01/multi-proprietà-nel-calcio-rischi-vantaggi/>

¹⁹ Menary, S. (2025, April 14). *Football's MCO crisis: How investors are changing the game*. Play the Game. <https://www.playthegame.org/news/football-s-mco-crisis-how-investors-are-changing-the-game/>

²⁰ "Multiproprietà, il tribunale del calcio e il dibattito aperto." *Calcio e Finanza*, 21 aprile 2025, <https://www.calcioefinanza.it/2025/04/21/multiproprietà-tribunale-calcio-dibattito/>

Figura 5: un grafico pubblicato nel report CIES 2024 sulle multiproprietà che mostra visivamente l'incremento del fenomeno delle MCO negli ultimi anni e riportato su:

<https://www.calcioefinanza.it/2025/04/21/multiproprieta-tribunale-calcio-dibattito/>



2.2.2 Il Manchester City Football Group, punti di incontro e differenze con il modello RedBull.

Uno dei più influenti protagonisti dell'attuale era calcistica, segnata dal modello della multiproprietà, è senza dubbio il Manchester City, club simbolo e fulcro del City Football Group. Le fondamenta di questo ambizioso progetto risalgono al 2008, anno in cui il Manchester City fu acquisito dalla famiglia reale degli Emirati Arabi Uniti, in particolare dallo sceicco Mansour Bin Zayed Al Nahyan, che attraverso la compagnia Abu Dhabi United Group detiene circa l'80% delle quote societarie. La quota restante è suddivisa tra due importanti gruppi di investimento: l'azienda statunitense Silver Lake Partners e il fondo cinese China Media Capital.

All'epoca dell'acquisizione, il club inglese si trovava stabilmente nella zona di metà classifica della Premier League, ma nel giro di pochi anni, grazie all'ingente capacità economica della nuova proprietà, ha radicalmente cambiato la propria dimensione. Gli

investimenti sul mercato, finalizzati all'acquisto di giocatori di altissimo livello, hanno reso possibile una rapida ascesa del club, culminata in numerosi successi sia a livello nazionale che internazionale, tra cui sei titoli di Premier League in sette stagioni e la vittoria della UEFA Champions League.

Forte di questi risultati e del prestigio raggiunto, il Manchester City è stato designato come la squadra principale del City Football Group, un progetto che ha preso forma concreta nel 2013, quando il gruppo ha iniziato a espandersi nel mondo della multiproprietà con la fondazione del New York City FC. Questo nuovo club, iscritto al massimo campionato statunitense a partire dal 2015, ha raggiunto un traguardo storico vincendo la Major League Soccer per la prima volta nel 2021, appena sei stagioni dopo il debutto.

È così che ha preso forma quello che oggi è riconosciuto come il più grande gruppo proprietario del calcio mondiale, con una rete composta da tredici club dislocati in cinque continenti, diventando un punto di riferimento globale nel panorama delle multiproprietà calcistiche.²¹

²¹ *City Football Group – Company*. City Football Group, <https://www.cityfootballgroup.com/company>.

Figura 6: La mappa delle società appartenenti al City football group con tutti i club di proprietà o con partecipazioni del fondo arabo.



Fonte: <https://www.cityfootballgroup.com/company>

Presentato il City Football Group, possiamo vedere come quest'ultimo e il modello RedBull rappresentano due tra i più importanti modelli nel panorama calcistico mondiale e dimostrano come sia possibile costruire realtà vincenti pur seguendo filosofie differenti, ciascuna delle quali riflette in modo coerente la visione e gli obiettivi della proprietà. Non mancano, tuttavia, punti di contatto tra i due: entrambi i gruppi mirano all'espansione in diverse aree geografiche con l'obiettivo di diversificare l'investimento e penetrare in mercati eterogenei. Un altro aspetto comune è la forte attenzione allo sviluppo del settore giovanile e all'attività di scouting, elementi che hanno contribuito al successo di entrambi i modelli e li hanno resi oggetto di imitazione da parte di altri investitori.

Tuttavia, le due proprietà presentano anche differenze significative, in particolare nella gestione dell'identità dei club all'interno del gruppo. Red Bull adotta un modello fortemente centralizzato e standardizzato: tutti i club sotto il suo controllo condividono nome, colori sociali, logo e una filosofia calcistica omogenea, rispecchiando pienamente la cultura aziendale della multinazionale austriaca. Al contrario, il City Football Group

tende a concedere maggiore autonomia ai singoli club, sia sul piano tecnico che su quello identitario. Non ha imposto un'unificazione forzata di loghi o colori sociali a tutte le società del proprio portafoglio, per evitare attriti con le tifoserie storiche. Nei casi in cui ha potuto partire da zero, come con la fondazione del New York City FC, è stato possibile adottare simboli visivi e stilistici vicini a quelli del Manchester City, come il colore azzurro e il logo circolare. In altri casi, come per il Melbourne City FC o il Mumbai City FC, la denominazione "City" è stata integrata nel nome e sono stati introdotti simboli propri del gruppo. Tuttavia, ci sono anche esempi in cui non si è intervenuti sull'identità visiva delle squadre e la differenza rispetto al modello Red Bull, ha riconosciuto in alcune situazioni l'importanza simbolica e affettiva del brand locale, decidendo di non modificarlo come nel caso del Palermo, che nonostante l'acquisizione da parte del gruppo nel 2022, ha mantenuto i tradizionali colori rosa e nero.

Un'altra differenza significativa tra i due modelli risiede nella strategia sportiva. Mentre Red Bull mira a formare giovani talenti attraverso un percorso graduale che coinvolge più club del gruppo, con l'obiettivo finale di generare plusvalenze e affermare il marchio attraverso il successo dei singoli giocatori, il City Football Group pone al centro della propria visione il risultato sportivo²², da raggiungere spesso in tempi brevi grazie a investimenti consistenti e mirati.²³

In conclusione, l'analisi dei modelli Red Bull e City Football Group evidenzia come la multiproprietà non sia un concetto univoco, ma piuttosto un insieme di strategie diverse accomunate da una visione globale del calcio come industria. Questi due esempi dimostrano che, pur perseguendo obiettivi comuni quali l'ottimizzazione delle risorse, la valorizzazione dei talenti e l'espansione internazionale, le modalità operative possono variare notevolmente in funzione dell'identità aziendale, del contesto culturale e della finalità dell'investimento. Da un lato, il modello Red Bull si distingue per la forte standardizzazione e centralizzazione del controllo, funzionale a consolidare un brand riconoscibile e coerente; dall'altro, il City Football Group adotta un approccio più flessibile e adattivo, volto a rispettare le specificità locali dei club, pur mantenendo un

²² City Football Group ha 13 partecipazioni totali o parziali in club calcistici tra cui il Palermo; è pertanto concentrata esclusivamente su questo settore mentre Red Bull investe in più discipline

²³ Come il City Football Group gestisce il look delle sue squadre." *nss sports*, 26 settembre 2023, <https://www.nss-sports.com/it/lifestyle/37916/city-football-group-manchester-city-palermo-girona>.

filo conduttore tecnico e organizzativo. Queste due realtà offrono quindi uno spunto significativo per comprendere le potenzialità, ma anche le criticità, di una struttura che sta ridefinendo profondamente le logiche di gestione nel calcio moderno. Il fenomeno delle multiproprietà si presenta oggi come una delle frontiere più innovative e controverse dell'industria calcistica globale, e la sua evoluzione futura merita attenzione sia in termini economici sia in termini sportivi, normativi ed etici.

3. LA STRUTTURA ECONOMICA DEL MODELLO REDBULL

3.1 Il modello di gestione finanziaria: sostenibilità ed espansione

3.1.1 Investimenti iniziali e strategie di acquisizione dei club

L'ingresso di Red Bull nel mondo del calcio non è stato dettato da logiche impulsive o occasionali, bensì da una pianificazione industriale strategica fondata su un preciso criterio economico: trasformare club calcistici in piattaforme di comunicazione e sviluppo di valore, integrando sport, marketing e brand awareness. Fin dall'inizio, il gruppo ha scelto di intervenire su realtà con alto potenziale inespresso ma basso costo d'acquisizione, orientando i propri investimenti verso contesti sportivi fragili o sottovalutati che consentissero margini di manovra elevati.

Il primo grande investimento risale al 2005, con l'acquisizione dell'Austria Salzburg. Sebbene non esistano cifre ufficiali sul costo dell'operazione, è noto che Red Bull ha assunto la piena proprietà del club, ristrutturandone profondamente l'identità sportiva e societaria. L'intervento ha incluso la modernizzazione dello stadio e del centro di allenamento, con un investimento di oltre 20 milioni di euro nei primi tre anni²⁴.

Nel 2006, Red Bull entra nel mercato nordamericano con l'acquisizione dei New York/New Jersey MetroStars, trasformandoli nei New York Red Bulls. Secondo fonti statunitensi, il costo dell'operazione è stato pari a circa 30 milioni di dollari²⁵. Oltre al trasferimento delle quote, l'azienda ha investito pesantemente nella costruzione del Red Bull Arena, completata nel 2010, con una spesa di circa 200 milioni di dollari²⁶.

L'investimento più notevole, e forse più strategico, è però quello compiuto nel 2009 in Germania. Red Bull ha acquisito la licenza sportiva del SSV Markranstädt per appena 350.000 euro, ma ha subito annunciato un piano di sviluppo decennale

²⁴ *Red Bull Salzburg: Club Profile and History*. Transfermarkt, <https://www.transfermarkt.com/red-bull-salzburg/startseite/verein/409>.

²⁵ "Red Bull paid bargain price to buy New York Red Bulls." *AS.com*, 15 gennaio 2003, <https://en.as.com/soccer/mls-commissioner-confirmed-for-the-next-four-years-n/>.

²⁶ Bell, Jack. "MetroStars' New Home Is Nearly a Reality." *The New York Times*, 1 luglio 2004, <https://www.nytimes.com/2004/07/01/sports/soccer/metrostars-new-home-is-nearly-a-reality.html>

con investimenti previsti per oltre 100 milioni di euro²⁷ destinati a trasformare il club in una potenza della Bundesliga. Tali risorse sono state impiegate per lo staff tecnico, la struttura giovanile e l'ammodernamento del Red Bull Arena di Lipsia. Il successo di questa operazione è oggi evidente: l'RB Leipzig è stabilmente tra le prime squadre del campionato tedesco e compete regolarmente in Champions League.

Più recentemente, nel 2023 Red Bull ha acquisito una quota di minoranza nel Leeds United, club di Championship inglese, versando 170 milioni di euro per il 10% delle quote, e firmando un accordo di sponsorizzazione stimato in 60 milioni di dollari²⁸.

Nel 2024, la strategia si è estesa anche alla Francia con un ingresso del 15% in Paris FC, valutato circa 90 milioni di euro, segnando un passo importante verso la penetrazione del mercato francese ed europeo occidentale.²⁹

Gli investimenti iniziali di Red Bull, pur modulati secondo contesto e opportunità, si caratterizzano per un comune denominatore: creare valore a lungo termine attraverso la costruzione di un'identità sportiva e infrastrutturale forte, coerente con il brand aziendale. In questa logica, non è tanto il valore economico iniziale a determinare la rilevanza di un'operazione, quanto la capacità del progetto di generare redditività, visibilità e plusvalenze utile a contribuire alla sostenibilità economico finanziaria della società sportiva.

Per il futuro, Red Bull sembra intenzionata a proseguire con investimenti selettivi in mercati ad alto potenziale ma attualmente poco saturi. Le voci di un possibile ingresso in Italia o Giappone testimoniano l'ambizione di espandere ulteriormente il modello, sebbene ostacoli normativi e culturali rendano questi scenari ancora incerti. Quel che è certo è che, ad oggi, Red Bull non si limita più a "sponsorizzare lo sport", ma a costruirlo e controllarne i meccanismi, sfruttandolo come un'estensione organica del proprio brand globale.

²⁷ "Leipzig before Red Bull: a city that can claim to be the home of German football." *The Guardian*, 11 febbraio 2017, <https://www.theguardian.com/football/englische-woche/2017/feb/11/rb-leipzig-red-bull-city-football-history>.

²⁸ "Red Bull adds to soccer portfolio by buying minority stake in English club Leeds." *Sportcal*, 30 maggio 2024, <https://www.sportcal.com/news/red-bull-adds-to-soccer-portfolio-by-buying-minority-stake-in-english-club-leeds/>.

²⁹ Inside World Football, Red Bull invests in Paris FC, 2024, <https://www.insideworldfootball.com/2024/10/11/red-bull-set-add-6th-club-stake-portfolio-paris-fc-stake>.

3.1.2 Rinnovamento impianti e strutture dei club

Uno degli elementi più distintivi del modello Red Bull nel calcio è rappresentato dall'attenzione sistematica verso la modernizzazione delle infrastrutture sportive. Per l'azienda austriaca, l'investimento in impianti all'avanguardia non è solo un prerequisito tecnico, ma una scelta strategica, strettamente legata alla sua filosofia di brand. Stadi moderni, centri sportivi evoluti e accademie giovanili hi-tech rappresentano strumenti fondamentali per garantire prestazioni elevate, sviluppo dei talenti e esperienze immersive per il pubblico. L'obiettivo non è semplicemente quello di adeguarsi agli standard sportivi contemporanei, ma di creare un ecosistema che rifletta i valori del marchio Red Bull: innovazione, energia, precisione ed eccellenza.

In ogni progetto calcistico intrapreso dal gruppo, la condizione strutturale del club è stata un criterio decisivo per l'investimento: dove possibile, Red Bull ha rilevato realtà dotate di impianti già funzionali e mentre altrove ha promosso interventi radicali di ristrutturazione o costruzione ex novo. Questo approccio dimostra come l'infrastruttura non sia considerata un elemento accessorio, ma un pilastro centrale nella costruzione del valore sportivo ed economico dei propri club.

Per comprendere più da vicino l'approccio adottato da Red Bull nello sviluppo di impianti sportivi moderni e funzionali, è utile analizzare due esempi emblematici: la Red Bull Football Academy di Salisburgo, centro nevralgico per la formazione dei giovani talenti del Red Bull Salzburg e del Liefering, e la Red Bull Arena di Lipsia, impianto che ospita le partite casalinghe dell'RB Leipzig. Questi due casi permettono di osservare come la strategia infrastrutturale di Red Bull attribuisca pari rilevanza sia agli stadi destinati alle competizioni ufficiali, sia ai centri di allenamento e formazione, considerati fondamentali per la crescita e la valorizzazione dei calciatori fin dalle fasce giovanili. L'investimento parallelo in strutture per la performance immediata e in ambienti dedicati allo sviluppo a lungo termine rappresenta un tratto distintivo del modello Red Bull, capace di coniugare visione sportiva ed efficienza manageriale.

La Red Bull Football Academy di Salisburgo, inaugurata nel 2014 nel quartiere di Liefering, rappresenta uno dei progetti più ambiziosi e innovativi nel panorama calcistico europeo. Con un investimento stimato di circa 40 milioni di euro, l'Academy si estende su una superficie di oltre 12.000 metri quadrati, offrendo strutture all'avanguardia per la formazione di giovani talenti nel calcio e nell'hockey su ghiaccio.

Il complesso ospita circa 400 giovani atleti, provenienti da diverse nazioni, che beneficiano di un programma integrato che combina formazione sportiva e istruzione scolastica. La filosofia dell'Academy si basa sul principio "51% educazione, 49% sport", sottolineando l'importanza di un equilibrio tra sviluppo atletico e crescita personale. Le strutture includono sei campi da calcio, una palestra attrezzata, sale per l'analisi video, un centro medico e residenze per gli atleti.

Nel 2017, la squadra Under-19 del Salisburgo, composta principalmente da giocatori dell'Academy, ha conquistato la UEFA Youth League, evidenziando l'efficacia del modello formativo adottato.³⁰

La Red Bull Football Academy di Salisburgo non è solo un centro di allenamento, ma un vero e proprio ecosistema dedicato alla crescita di atleti completi, in linea con la visione strategica di Red Bull di investire in infrastrutture moderne per garantire eccellenza sportiva e sostenibilità a lungo termine.³¹

Figura 7: il centro di allenamento di ultima generazione ideato dalla redbull per la crescita dei talenti nelle file di Salisburgo e Liefering.



Fonte: <https://www.redbull.com/us-en/theredbulletin/red-bull-academy-future-of-football>

³⁰ *Youth and Academy – FC Red Bull Salzburg*. FC Red Bull Salzburg, <https://www.redbullsalzburg.at/en/youth-and-academy>

³¹ "How Red Bull Academy Is Making the Footballers of the Future." *Red Bull*, <https://www.redbull.com/in-en/theredbulletin/red-bull-academy-future-of-football>.

La RedBull arena di Lipsia rappresenta uno degli esempi più significativi dell'approccio strategico di Red Bull nel potenziare le infrastrutture sportive dei propri club. Originariamente costruito tra il 2000 e il 2004 sul sito del vecchio Zentralstadion, lo stadio è stato inaugurato nel 2004 con una capienza iniziale di circa 44.345 posti. Nel 2010, con l'ingresso di Red Bull nel calcio tedesco attraverso l'acquisizione del SSV Markranstädt e la fondazione dell'RB Leipzig, l'impianto è stato ribattezzato "Red Bull Arena" e ha iniziato a ospitare le partite casalinghe del nuovo club.

Nel 2017, Red Bull ha acquisito la piena proprietà dello stadio, investendo circa 70 milioni di euro per assicurarsi il controllo completo dell'impianto. Questo investimento ha permesso al club di pianificare e realizzare una serie di interventi di ammodernamento, tra cui l'espansione della capienza a 47.069 posti e l'implementazione di tecnologie all'avanguardia per migliorare l'esperienza dei tifosi.

La struttura si distingue per la sua architettura unica: costruita all'interno della conca del vecchio stadio, mantiene elementi storici come le panche originali, visibili durante l'accesso all'arena. Questa scelta progettuale non solo preserva la memoria storica del luogo, ma contribuisce anche a creare un'atmosfera distintiva e coinvolgente per i tifosi. Oltre a ospitare le partite dell'RB Leipzig, la Red Bull Arena è stata teatro di importanti eventi internazionali, tra cui alcune partite della FIFA Confederations Cup 2005, del Campionato mondiale di calcio 2006 e del Campionato europeo di calcio 2024. Questi eventi hanno consolidato la reputazione dello stadio come una delle principali sedi calcistiche in Germania.

L'investimento nella Red Bull Arena riflette la filosofia di Red Bull di integrare infrastrutture moderne e funzionali nel proprio modello sportivo, creando ambienti che favoriscano non solo le performance atletiche, ma anche l'engagement dei tifosi e la valorizzazione del brand a livello internazionale.^{32 33}

³² Occhiuto, Matteo. "Guida alla Red Bull Arena, lo stadio del Lipsia." *Social Media Soccer*, 7 apr. 2022, www.socialmediasoccer.com/it/articolo/guida-alla-red-bull-arena-lo-stadio-del-lipsia.html.

³³ "Nuovi investimenti, la Red Bull acquista lo stadio al Lipsia." *Calcio e Finanza*, 15 settembre 2017, www.calcioefinanza.it/2017/09/15/red-bull-lipsia-acquista-stadio-investimento/.

Figura 8: La RedBull Arena casa del RB Leipzig



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

3.1.3 Principali ricavi e investimenti: il ruolo del fair play finanziario nelle strategie del club

Doppo aver analizzato gli investimenti effettuati dal gruppo RedBull per la costruzione o il rinnovamento delle infrastrutture andiamo ad analizzare quella che è la struttura finanziaria del club analizzando quelli che sono i principali costi e ricavi delle società calcistiche.

Andando ad analizzare quella che è la struttura dei ricavi generati dal gruppo RedBull attraverso le società possedute possono provenire dalle seguenti fonti:

- Diritti televisivi: proventi dalla trasmissione delle partite, sia a livello nazionale che internazionale
- Sponsorizzazioni e partnership: accordi commerciali con sponsor, inclusi quelli collegati direttamente al marchio RedBull
- Vendita di giocatori: Profitti derivanti dalla cessione di calciatori formati internamente o acquistati e valorizzati.

-Biglietteria e merchandising: Entrate dalla vendita di biglietti per le partite e di prodotti ufficiali delle squadre.

-Premi competitivi: Guadagni ottenuti attraverso la partecipazione e il successo in competizioni nazionali e internazionali.

Per quanto riguarda le spese la gestione di una società di calcio comporta diverse spese che sono:

-Stipendi e compensi: riguardante contratti di giocatori, allenatori, dirigenti e staff tecnico che rappresentano una parte significativa dei costi operativi

-Trasferimenti e scouting: costi associati all'acquisto di nuovi giocatori e al mantenimento di una rete di scouting efficace, punto di forza del modello RedBull

-Marketing e sponsorizzazioni: investimenti in campagne pubblicitarie, eventi e sponsorizzazioni per promuovere il marchio RedBull attraverso le squadre di calcio.

-Infrastrutture: l'ammontare di tutti i costi visti in precedenza per costruire, rinnovare e mantenere le strutture dedicate alla pratica e allo spettacolo sportivo

-Costi generali e amministrativi: spese per la gestione quotidiana delle società come affitti, utenze e servizi generali

Il modello di investimenti di un club è però notevolmente influenzato dal Financial Fair Play, annunciato dalla Uefa nel 2009 e adottato ufficialmente nel 2010.

A dieci anni dalla sua introduzione, risulta ormai evidente come il Fair Play Finanziario abbia rappresentato un autentico spartiacque nella gestione economica delle società calcistiche, segnando un netto distacco rispetto alle prassi del passato. Nato con l'obiettivo di garantire la sostenibilità del sistema calcio nel medio-lungo termine, all'interno di uno scenario che al momento dell'introduzione contava una perdita pari a 1,7 miliardi di euro per le squadre europee. Questo cambiamento rappresenta un successo tangibile per la UEFA e per il calcio europeo nel suo complesso, rafforzando l'idea che non sarà più la squadra più indebitata a prevalere, bensì quella in grado di competere facendo affidamento esclusivamente sulle proprie risorse economiche, senza dipendere da continui interventi di soci finanziatori o proprietari con atteggiamenti da mecenati.

Dall'introduzione della norma si è verificato un miglioramento della situazione patrimoniale di molti club e questo risultato è stato reso possibile grazie a un'autentica trasformazione del sistema calcistico, attraverso l'introduzione di vincoli rigorosi per le società, la cui violazione comporta sanzioni via via più severe, fino alla possibile

esclusione dalle competizioni europee. Le regole imposte hanno l'obiettivo dichiarato di spingere i club a vivere dei propri ricavi, di portare maggiore rigore nella gestione finanziaria e di garantire una maggiore tutela dei creditori.

Prima dell'adozione di tali norme, bastava analizzare i bilanci dei principali club europei per rilevare un andamento sistematicamente negativo, con costi che superavano di gran lunga i ricavi e un livello di indebitamento crescente di anno in anno. In un contesto aggravato dalla crisi finanziaria globale, molte società si sono trovate in difficoltà nel sostenere le spese operative quotidiane, con conseguenti problemi di liquidità e ritardi nei pagamenti verso altri club, lavoratori e autorità fiscali.

È in questo scenario che è maturata l'esigenza di un intervento normativo volto a correggere tali comportamenti, imponendo alle società di chiudere i propri esercizi almeno in pareggio o, idealmente, in utile, entro un arco temporale definito. Con l'introduzione del Fair Play Finanziario, è stato messo in atto il principio del break-even point, nucleo centrale della nuova disciplina, orientato a promuovere una gestione economico-finanziaria in equilibrio e non fondata su apporti costanti di liquidità da parte di soggetti terzi.

Questo principio stabilisce che, per ogni periodo triennale (detto periodo di monitoraggio), i club possano registrare perdite di esercizio fino a un massimo di 5 milioni di euro. Perdite superiori – ma comunque entro il limite massimo di 30 milioni di euro – sono consentite solo se coperte tempestivamente, all'interno dello stesso periodo, tramite aumenti di capitale effettuati dai soci o da soggetti collegati.³⁴

In conseguenza di ciò, tutte le spese operative – come stipendi, trasferimenti e commissioni – devono essere sostenute con i ricavi ordinari, derivanti da diritti televisivi, sponsorizzazioni, biglietteria o cessioni di calciatori. Diversa è invece la normativa per quanto riguarda gli investimenti strutturali: gli importi destinati a infrastrutture, centri sportivi, impianti, settori giovanili e calcio femminile non rientrano nel computo dei vincoli FFP. Tali spese sono infatti considerate investimenti strategici di lungo periodo,

³⁴ Di Girolamo, Francesco. "Il fair play finanziario nella giurisprudenza della Corte Arbitrale dello Sport." *Rivista di Diritto Sportivo*, s.d., https://rivistadirittosportivo.coni.it/images/rivistadirittosportivo/dottrina/DOC.17_Di_Girolamo_Il_FFP_nella_giurisprudenza_CAS-DRAFT.pdf

orientati a rendere le società più solide nel tempo, e possono essere finanziate anche attraverso capitali esterni senza incorrere in sanzioni.

La struttura dei club appartenenti al gruppo Red Bull si rivela perfettamente allineata con questo impianto normativo. Infatti, sono stati realizzati cospicui investimenti in infrastrutture finalizzati al miglioramento della qualità degli allenamenti e allo sviluppo dei giovani talenti. Parallelamente, grazie a un'efficiente rete di scouting internazionale, le società del gruppo acquistano calciatori a costi contenuti, li formano internamente e successivamente li rivendono a valori sensibilmente superiori, generando significative plusvalenze. Tutto questo avviene nel pieno rispetto delle normative UEFA, dimostrando come il modello Red Bull rappresenti non solo un caso di successo sportivo ed economico, ma anche un esempio di straordinaria sostenibilità gestionale.³⁵

3.2 Caso di studio: L'ascesa del Lipsia (RB Leipzig) dalla quinta divisione alla Champions League

3.2.1 L'acquisto del club e l'inizio dell'ascesa

Analizzato il modello della Red Bull in tutti i suoi aspetti possiamo vedere più da vicino quello che è il club di punta di tutto il sistema, dove gli ottimi risultati in termini di sostenibilità ed economico finanziari sono stati affiancati a delle prestazioni sportive eccellenti che hanno portato il brand austriaco a scendere in campo sui palcoscenici più grandi e importanti d'Europa.

L'ingresso nel calcio tedesco si è concretizzato nel 2009 con l'acquisto di un club di quinta divisione tedesca l'SSV Markranstädt. Questa non fu però la prima opzione per la società austriaca perché riscontrò non pochi problemi prima di riuscire ad entrare nel mercato del calcio in Germania scontrandosi con ostacoli legati alla tradizione calcistica tedesca e alla diffidenza verso modelli esterni e aziendali. Nel territorio tedesco, dove la cultura calcistica è profondamente legata ai valori di comunità e partecipazione popolare, il modello Red Bull è stato vissuto come un'aggressione al principio del "50+1", secondo cui i soci del club devono detenere la maggioranza delle quote con diritto di voto.

³⁵ UEFA, *Tutto ciò che c'è da sapere sul fair play finanziario*, UEFA.com
<https://it.uefa.com/news-media/news/0212-0e89268bfa74-02f3a02f0463-1000--tutto-cio-che-c-e-da-sapere-sul-fair-play-finanziario/>

A causa di questi contrasti, l'azienda fu costretta a virare su una realtà più periferica e priva di opposizione organizzata, come l'SSV Markranstädt, un club senza una tifoseria strutturata e con una limitata visibilità storica. Questo permise a Red Bull di attuare senza ostacoli un rebranding completo, trasformando in tutto e per tutto il club, pur formalmente mantenendone la matricola sportiva.

La scelta di Markranstädt, situata a pochi chilometri da Lipsia, fu comunque strategica: la città sassone, con una popolazione di oltre mezzo milione di abitanti, non aveva più un club stabile in Bundesliga dal fallimento sportivo delle squadre locali post-riunificazione. Red Bull vide in Lipsia un mercato calcistico potenzialmente ricchissimo, con infrastrutture già presenti, come il moderno stadio costruito per i Mondiali del 2006 (oggi Red Bull Arena), e una base demografica ampia, giovane e potenzialmente coinvolgibile. A differenza di quanto avvenuto in Austria o in Brasile, in Germania non è stato possibile chiamare la squadra "Red Bull Leipzig", poiché la federazione calcistica tedesca proibisce l'inserimento di marchi commerciali nel nome ufficiale delle società sportive. Per aggirare questa restrizione normativa, il club è stato registrato con il nome di "RasenBallsport Leipzig", traducibile in italiano come "Sport del pallone sull'erba Lipsia", mantenendo così l'acronimo "RB" che richiama comunque il marchio aziendale, pur senza violare le regole formali della federazione tedesca. Nonostante i primi ostacoli incontrati e le ingenti critiche ricevute Red Bull ha saputo costruire rapidamente una struttura sportiva d'élite, investendo in modo massiccio in due aree chiave già discusse nei capitoli precedenti: scouting internazionale e sviluppo dei giovani talenti. Già nei primi anni, il club ha avviato un piano di espansione del proprio network di osservatori e ha investito nelle infrastrutture di formazione, tra cui un centro sportivo all'avanguardia per la crescita dei giovani calciatori.

A guidare questo processo è stata la visione strategica di figure come Ralf Rangnick, che ha dato al Lipsia una forte identità tecnica e organizzativa: gioco ad alta intensità, disciplina tattica, e un sistema di valorizzazione dei giovani coerente con lo stile Red Bull.^{36 37}

³⁶Morrone, Daniele V. "Come Red Bull si è presa il calcio." *Ultimo Uomo*, 26 nov. 2024, <https://www.ultimouomo.com/red-bull-sistema-calcio-lipsia-salisburgo-come-funziona-storia-franchigie-interesse-torino-geoa>.

3.2.2 L'arrivo in Champions League e l'aumento dei costi per competere

Gli investimenti effettuati da RedBull si sono confermati mirati ed efficienti con il club tedesco che sin da subito ha raccolto ottimi risultati non solo economico finanziari ma anche a livello sportivo. Innanzi tutto, dopo essere partito dalla quinta divisione nel 2009 in 7 anni sono arrivati in Bundesliga esordendo nel maggiore campionato tedesco nella stagione 2016-2017 e conquistando subito il secondo posto in campionato che ha garantito l'accesso anche alla massima competizione europea: La Champions League.

Il club ha poi consolidato la propria presenza ai vertici del calcio nazionale e internazionale, raggiungendo un traguardo storico nella stagione 2019-2020, quando ha superato avversari di spessore come il Tottenham e l'Atlético Madrid, arrivando fino alle semifinali di Champions League, dove è stato eliminato dal Paris Saint-Germain.³⁸

Questi successi sportivi non sono stati casuali, ma il frutto di una strategia imprenditoriale e sportiva fortemente strutturata. La partecipazione alle competizioni europee, in particolare alla Champions League, ha avuto un impatto notevole sulla struttura dei costi e dei ricavi del club. Secondo Forbes, il RB Lipsia ha costruito il proprio modello economico su un'attenta politica di valorizzazione dei giovani talenti, acquistati a basso costo, sviluppati nel proprio centro sportivo ultramoderno e poi ceduti con grandi plusvalenze. Questo approccio ha reso il club non solo competitivo sul campo, ma anche sostenibile finanziariamente, capace di autofinanziarsi attraverso il mercato dei trasferimenti, con vendite e plusvalenze di grande valore.

La presenza costante nelle coppe europee ha però portato anche ad un inevitabile aumento dei costi operativi, in particolare per quanto riguarda il monte ingaggi, lo staff tecnico e le infrastrutture. Per mantenere il livello competitivo richiesto dalle competizioni UEFA, il Lipsia ha dovuto investire in maniera massiccia nella rosa e nella struttura organizzativa, passando da un club provinciale a una realtà globale con ambizioni costanti di top club. Tuttavia, il supporto economico iniziale e strategico di Red Bull ha permesso

³⁷Spaziante, Matteo. "Quanto ha speso Red Bull nel Lipsia: tra fatturato e stipendi." *Calcio e Finanza*, 2 ottobre 2024, <https://www.calcioefinanza.it/2024/10/02/quanto-ha-speso-red-bull-lipsia-fatturato-stipendi/>

³⁸ "RB Leipzig – Storia." *UEFA Champions League*, UEFA, n.d., <https://www.uefa.com/uefachampionsleague/history/clubs/2603790--leipzig/>.

al club di assorbire questi costi in una logica di crescita a lungo termine, senza compromettere la stabilità del bilancio.³⁹

3.2.3 La crescita dei ricavi e le principali cessioni

L'avvento verso le fasce più alte del calcio europeo grazie ai risultati conseguiti negli ultimi anni dal Lipsia non ha contribuito solo a modificare la struttura dei costi ma di pari passo il club ha registrato grandi aumenti anche nella struttura dei ricavi. Questo sia per quanto riguarda i ricavi derivanti dalle cessioni, in quanto i giocatori prelevati e successivamente cresciuti dalla RedBull hanno potuto mettere in mostra le loro doti sui più grandi palcoscenici d'Europa, ma anche per quanto riguarda i premi ricevuti in base ai piazzamenti sportivi. Analizzando inizialmente questi ultimi la Uefa ha da sempre garantito grandi entrate per i club partecipanti alla Champions League e ancor di più dalla stagione 2024-2025 con il nuovo formato al quale l'organo sovrano del calcio europeo ha dato vita. Nel dettaglio la cifra messa a disposizione dalla UEFA per la stagione attuale è pari a 2,5 miliardi di euro. Il 27,5% di questi verrà assegnato come quota di partecipazione garantendo ad ogni squadra un minimo di 18,62 milioni di euro. Una quota invece pari al 37,5% ossia 914 milioni sarà divisa tra le squadre in base ai risultati ottenuti con il pareggio che garantisce 700 mila euro e la vittoria che porta un'entrata di 2,1 milioni di euro. Il restante 35% viene invece è derivante dal pilastro "value" e viene assegnato sulla base di due criteri: il valore dei club nel mercato domestico di riferimento e i risultati della squadra in Europa prendendo in considerazione i risultati dei club in Europa negli ultimi 10 anni. Inoltre, vi è l'assegnazione di 666 quote dal valore di circa 275 mila euro ciascuna che vengono assegnate sulla base del piazzamento conseguito con la prima testa di serie che avrà diritto a 26 quote per un valore totale di 9,9 milioni. Questo per quanto riguarda la fase iniziale del girone poiché conclusa questa avrà inizio la fase ad eliminazione diretta dove verranno forniti premi per ogni turno superato con la seguente divisione:

-Ottavi di finale: 11 milioni di euro;

-Quarti di finale: 12, 5 milioni di euro;

³⁹ Flynn, Henry. "Germany's Money-Making Machine: How RB Leipzig Could Earn and Use a \$200 Million-Plus Fortune." *Forbes*, 30 giugno 2023, <https://www.forbes.com/sites/henryflynn/2023/06/30/germanys-money-making-machine-how-rb-leipzig-could-earn-and-use-a-200-million-plus-fortune/>.

- Semifinale: 15 milioni di euro;
- Finalista: 18,5 milioni di euro;
- Vincitrice: 29 milioni di euro (considerando anche i 4 milioni garantiti dalla qualificazione alla Supercoppa Europea 2025-2026).⁴⁰

Questa analisi permette di capire come la partecipazione alla Champions League e i risultati conseguiti nella competizione come, ad esempio, la semifinale del 2019-2020 siano stati fondamentali per garantire alla società entrate che hanno permesso di sostenere i grandi investimenti effettuati dalla società per scouting ed infrastrutture. Un'altra fonte di ricavo importantissima per il gruppo RedBull è quella legata alle cessioni sul mercato e in particolar modo per il Lipsia che costituisce l'ultimo scalino per il percorso di crescita dei giocatori all'interno delle società targate RedBull e funge spesso da trampolino di lancio che proietta i giocatori verso i più grandi top club europei garantendo entrate costanti e di spessore al club tedesco.

Molti calciatori passano al Lipsia dal Salisburgo o da altre società del gruppo e qui hanno la possibilità di compiere l'ultimo passo che li porta nei più grandi club europei e che porta invece grandi plusvalenze per tutto il gruppo.

Alcuni degli esempi più noti di giocatori che hanno fatto questo percorso sono:

- Dominik Szoboszlai: Arrivato dal Red Bull Salisburgo nel 2021 per 20 milioni di euro è stato venduto al Liverpool nel 2023 per 70 milioni di euro.
- Naby Keïta: Acquistato dal Red Bull Salisburgo nel 2016 per 30 milioni di euro, è stato venduto al Liverpool nel 2018 per 60 milioni di euro.
- Dayot Upamecano: Prelevato dal Red Bull Salisburgo nel 2017 per 18,5 milioni di euro è stato ceduto al Bayern Monaco nel 2021 per 42,5 milioni di euro.

Questi sono esempi di giocatori che sono stati cresciuti all'interno del sistema RedBull, acquistati prima dai club di divisione minore per poi approdare nella massima divisione ed infine essere ceduti in top club

⁴⁰ Brioloni, M. (2024, 30 agosto). *Come funziona la nuova Champions League?* Social Media Soccer. <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/come-funziona-la-nuova-champions-league.html>

Ci sono anche molti esempi di giocatori che non sono stati cresciuti internamente dalla RedBull ma sono stati acquistati da altre società e poi venduti a cifre molto più alte realizzando ricche plusvalenze. Tra questi abbiamo:

-Josko Gvardiol: acquistato dalla Dinamo Zagabria nel 2020 per 16 milioni di euro è stato ceduto al Manchester City nel 2023 per 90 milioni di euro, diventando la vendita più remunerativa nella storia del club.

-Christopher Nkunku: Prelevato dal Paris Saint-Germain nel 2019 per circa 13 milioni di euro, è stato ceduto al Chelsea nel 2023 per 60 milioni di euro.

-Timo Werner: Acquistato dallo Stoccarda nel 2016 per 10 milioni di euro, è stato venduto al Chelsea nel 2020 per 53 milioni di euro.⁴¹

In questi dati è raccolta la grandezza della gestione societaria del Lipsia e di tutto il modello RedBull che rappresenta un modello virtuoso nel panorama del calcio europeo. L'aumento della struttura dei costi, inevitabile per una squadra che ambisce a competere stabilmente ai massimi livelli, è stato sostenuto da una parallela e oculata crescita dei ricavi. Le prestazioni sportive, culminate in piazzamenti rilevanti in Bundesliga e Champions League, hanno garantito entrate cospicue, mentre le grandi cessioni, frutto di un sistema efficiente che parte dallo scouting, passa per la formazione e si riflette nell'atteggiamento competitivo in campo, hanno consolidato l'autosostenibilità del progetto. Il sistema Red Bull si dimostra così non solo una fucina di talenti, ma anche un meccanismo ben oliato capace di unire risultati sportivi e solidità economica.

3.2.4 Il bilancio del RB Leipzig

Per comprendere a fondo la sostenibilità economica e il modello gestionale adottato dal Lipsia, è necessario condurre un'analisi dettagliata dei bilanci ufficiali del club. Tale approccio consente di valutare in modo oggettivo ed empirico le modalità con cui la società genera valore, sostiene i propri costi operativi e pianifica gli investimenti per la crescita futura.

La documentazione analizzata è stata reperita attraverso il portale ufficiale tedesco Bundesanzeiger.de, la piattaforma governativa per la pubblicazione obbligatoria dei bilanci delle società registrate in Germania. Da questa fonte sono stati estratti i bilanci

⁴¹ Dati relativi ai trasferimenti in entrata e in uscita del RB Lipsia disponibili su: *Transfermarkt*, "RB Lipsia – Trasferimenti," <https://www.transfermarkt.it/rb-lipsia/transfers/verein/23826>

completi relativi alle stagioni comprese tra il 1° luglio 2018 e il 30 giugno 2021. Il triennio selezionato rappresenta una fase cruciale nel percorso di consolidamento sportivo e finanziario del club, con risultati significativi in termini di performance economica, partecipazioni europee e strutturazione societaria.

L'obiettivo dell'analisi è duplice: da un lato valutare la capacità del club di autofinanziarsi nel tempo, dall'altro approfondire la composizione delle principali voci di ricavo e costo, al fine di identificare i fattori chiave del successo gestionale di RB Leipzig.

Dopo una sintesi comparativa del triennio preso in esame, viene un approfondito il bilancio d'esercizio relativo alle stagioni che hanno caratterizzato un periodo di crescita e sviluppo per la società che comporterà anche una partecipazione alle semifinali di Champions League e soprattutto utile per evidenziare le dinamiche economiche di partenza e le leve attivate per raggiungere l'equilibrio gestionale nelle stagioni successive.

Nel triennio analizzato il RB Leipzig ha dimostrato una crescente stabilità economico-finanziaria, culminata in una progressiva capacità di autofinanziamento. La prima stagione del triennio è stata caratterizzata da un importante consolidamento del patrimonio netto effettuata da parte della RedBull, pari a 100 milioni di euro, attraverso la conversione di un credito pregresso in riserve di capitale, necessario per sostenere con capitale proprio gli investimenti strutturali e sportivi del club in quella fase di rafforzamento; nelle successive stagioni il modello gestionale ha trovato un equilibrio proprio.

Infatti, sia nella stagione 2019/2020 che in quella 2020/2021, il club ha generato utili netti positivi senza nuove immissioni di capitale, confermando una sostenibilità operativa basata su ricavi ricorrenti e una gestione dei costi efficiente.

Stagione	Utile netto	Immissione di capitale
2018/2019	+1.649.000 €	SI
2019/2020	+3.380.000 €	NO
2020/2021	+1.552.516 €	NO

I ricavi derivano principalmente da:

-Diritti televisivi (nazionali e internazionali)

- Premi UEFA legati alla qualificazione e al rendimento in Champions League
- Cessioni di calciatori
- Sponsorizzazioni e marketing, con Red Bull come partner strategico

I costi, concentrati soprattutto su personale tesserato, ammortamenti dei diritti alle prestazioni sportive (DPS)⁴² e gestione della struttura sportiva, risultano sostenibili grazie a una strategia di investimento oculata, supportata da una continua rotazione degli asset sportivi (ciclo di acquisizione/valorizzazione/cessione dei giocatori).

Per comprendere meglio le dinamiche economiche del modello Leipzig, analizziamo in modo più dettagliato l'esercizio 2018/2019, prima stagione del triennio, in cui l'equilibrio tra investimenti, gestione operativa e risultati sportivi ha posto le basi per la crescita futura.

Analisi stagione 2018/2019

Nel corso dell'esercizio 2018/2019, la RasenBallsport Leipzig GmbH ha registrato un risultato positivo sotto il profilo operativo e patrimoniale, confermandosi come una società economicamente equilibrata. L'esercizio si è chiuso con un utile netto di €1.649.074,35, in significativa crescita rispetto al periodo precedente. Questo risultato deriva da ricavi complessivi per €270,8 milioni a fronte di costi operativi pari a €265,4 milioni, generando così un utile operativo ante imposte di circa €5,44 milioni.

Dal lato dei ricavi, il bilancio evidenzia una suddivisione chiara delle fonti di entrata. La voce principale è rappresentata dall'attività sportiva, che include proventi da diritti televisivi, biglietteria, premi maturati per la partecipazione a competizioni UEFA e rappresenta oltre due terzi delle entrate complessive. A seguire troviamo i ricavi da merchandising e attività commerciali, nonché una categoria che riveste però un ruolo strategico per il modello di business del club: in essa sono infatti incluse le plusvalenze da cessioni di calciatori, tra cui spicca la vendita di Naby Keïta al Liverpool FC, evidenziata nella relazione sulla gestione come un fattore determinante dell'incremento dei ricavi rispetto all'anno precedente. Di seguito si riporta una tabella riepilogativa della composizione dei ricavi:

Tabella ricavi: esercizio 2018/2019

Categoria	Importo (TEUR)
------------------	-----------------------

⁴² Sul punto: S.Caricasulo, M.Nardinocchi: Slide del corso di economia aziendale dello sport-2024/2025

Attività sportiva, diritti TV	183.870
Merchandising, attività commerciali	5.743
Cessioni giocatori	78.337
TOTALE	267.950

Passando all'analisi dei costi, le spese principali riguardano il personale (stipendi, salari e oneri sociali), che incide per circa €124,8 milioni, a testimonianza del forte investimento nel capitale umano del club. Seguono gli ammortamenti per un totale di oltre €57 milioni, di cui circa €53,6 milioni attribuibili ai diritti pluriennali dei calciatori, voce strettamente legata alla strategia di crescita sportiva e patrimoniale. Le altre spese operative, pari a €81,5 milioni, comprendono la logistica, l'organizzazione eventi, le trasferte, i costi di consulenza e marketing, oltre a componenti straordinarie legate a UEFA (costi per adeguamenti uefa o bonus performance interne) e rapporti con terzi. La tabella seguente sintetizza le principali categorie di costo:

Tabella costi: esercizio 2018/2019

Categoria	Importo (TEUR)
Lavoro dipendente (stipendi)	119.129
Oneri sociali	5.655
Ammortamenti su giocatori	53.596
Ammortamenti su immobilizzazioni immateriali	44
Ammortamenti su immobilizzazioni materiali	3.483
Altri costi operativi	81.456
Materiali e merci	2.001
TOTALE	265.365

Il risultato economico netto è riassunto nella seguente tabella:

Risultato Operativo: Esercizio 2018/2019

Descrizione	Importo (TEUR)
Totale Ricavi	270.808

Totale Costi	265.365
Risultato Operativo (Utile ante imposte)	5.443

Oltre all'andamento positivo della gestione operativa, l'anno è stato caratterizzato dall'immissione di capitale sopra citata registrata al 29 aprile 2019. Questo intervento non ha prodotto effetti immediati sul risultato economico, ma ha significativamente rafforzato la solidità patrimoniale del club, migliorando il rapporto tra mezzi propri e capitale investito. Alla chiusura dell'esercizio, il patrimonio netto complessivo ammontava a oltre €108 milioni, con disponibilità liquide per circa €58,8 milioni.

Dal punto di vista della sostenibilità aziendale, il Lipsia presenta un modello di business capace di autofinanziarsi attraverso i ricavi operativi, senza dipendere direttamente dalle iniezioni di capitale per la copertura dei costi correnti. L'immissione da parte del socio Red Bull, pur strategicamente importante, è destinata a supportare lo sviluppo e non a colmare perdite operative. Il club è in grado di generare utile grazie alla combinazione di fonti ricorrenti (media, stadio, sponsor) e di operazioni strategiche sul mercato dei trasferimenti, seguendo un modello di "player trading" che unisce rendimento sportivo e plusvalenze economiche, la società mostra segni evidenti di solidità finanziaria e sostenibilità operativa, configurandosi come un caso virtuoso di gestione calcistica moderna.

Analisi stagione 2019/2020

Nel corso dell'esercizio chiuso al 30 giugno 2020, il RasenBallsport Leipzig ha conseguito un utile di esercizio pari a 3,38 milioni di euro (TEUR 3.380), in crescita rispetto all'esercizio precedente (TEUR 1.649). Questo risultato è notevole soprattutto considerando il contesto pandemico che ha impattato duramente l'intero settore sportivo e in particolare le entrate da stadio e merchandising.

Tabella ricavi: esercizio 2019/2020

Categoria	Valore (in migliaia di euro)
Ricavi da attività sportiva	257.200
Ricavi commerciali	4.461
Altri ricavi operativi (sponsor, diritti TV, UEFA, cessioni giocatori)	57.907

Totale ricavi	319.568
+variazione magazzino/altre entrate	2.727
Totale ricavi netti	322.296

Le entrate più rilevanti derivano da:

- Diritti TV (in forte aumento rispetto al 2018/19),
- Proventi UEFA Champions League, grazie al raggiungimento della semifinale,
- Entrate da cessioni nella finestra invernale di calciomercato (specificatamente indicato nel testo come una fonte di ricavo sostitutiva alle mancate entrate da pubblico e merchandising).

Tabella costi: esercizio 2019/2020

Categoria	Valore (in migliaia di euro)
Costi per personale (stipendi e contributi)	146.337
Ammortamenti (prevalentemente cartellini giocatori)	72.956
Altri costi operativi	95.745
Acquisti di beni/materiali	1.572
Totale	316.612

Tra i costi più rilevanti figurano:

- Stipendi (fortemente aumentati rispetto all'anno precedente),
- Ammortamenti legati agli investimenti nei cartellini dei giocatori (69 milioni di euro solo per i diritti pluriennali),
- Altri costi operativi, tra cui servizi professionali, manutenzione, logistica.

Come già citato in precedenza in questo esercizio non vi è nessun nuovo apporto di capitale da parte della RedBull che mantiene il capitale sociale e la riserva da versamenti in conto capitale invariati dal 2019. Il risultato positivo, raggiunto senza nuovi conferimenti da parte del socio Red Bull GmbH, dimostra che la società è capace di sostenersi attraverso i propri ricavi operativi. L'incremento dei proventi derivanti dalle competizioni UEFA, dalle cessioni di calciatori e dalla visibilità mediatica ha compensato il calo delle entrate da pubblico. La gestione prudente dei costi e l'assenza di

debiti a lungo termine critici garantiscono una struttura aziendale solida e sostenibile, in grado di reggere anche contesti straordinari.

Analisi 2020/2021

Arriviamo così all'analisi dell'ultimo anno del triennio preso in considerazione. Nel corso dell'esercizio chiuso al 30 giugno 2021, il RB Leipzig ha registrato un risultato positivo con un utile netto di 1.552.516,22 € (contro i 3.379.829,88 € dell'anno precedente), nonostante le persistenti difficoltà legate alla pandemia di COVID-19 che ha influito fortemente su alcune voci di ricavo tradizionali come la presenza allo stadio e il merchandising come nell'esercizio precedente.

Il bilancio mostra una struttura economica complessivamente solida, sostenuta da una buona diversificazione delle fonti di ricavo e una gestione finanziaria equilibrata.

Tabella ricavi: esercizio 2020/2021

Il totale dei ricavi per l'anno è stato di 371,63 milioni di euro, in crescita rispetto ai 322,3 milioni dell'anno precedente. La scomposizione dei ricavi è la seguente:

Categoria	Valore (in migliaia di euro)
Ricavi da partite	258.343
Ricavi da cessioni	109.083
Ricavi da merchandising e altri servizi	2.291
Totale ricavi	369.717

I ricavi principali provengono da:

- Diritti TV aumentati grazie ai risultati sportivi della passata stagione
- Dalle cessioni di calciatori, tra cui spicca quella di Timo Werner al Chelsea;
- Da entrate UEFA
- Dalle sponsorizzazioni, anche se in leggero calo a causa della pandemia

Tabella costi: esercizio 2020/2021

Il totale dei costi operativi si attesta a 364,1 milioni di euro, in aumento rispetto all'anno precedente (316,6 milioni). I principali costi sono:

Categoria	Valore (in migliaia di euro)
Stipendi e salari	164.695
Contributi sociali	4.044

Ammortamenti calciatori	72.179
Altri ammortamenti	4.174
Spese operative(servizi, logistica, struttura)	118.356
Totale	364.146

Il principale incremento si registra negli ammortamenti dei calciatori (a causa degli investimenti sul mercato per oltre 147 milioni) e nei costi del personale, cresciuti con l'aumento del numero dei dipendenti rispetto all'esercizio precedente.

Il risultato netto dell'esercizio (utile) è stato di 1.552.516,22 €, a fronte di un utile ancora più elevato nel 2019/20. Questo utile, seppur in leggera diminuzione, conferma la capacità del club di autofinanziarsi, senza necessità di ulteriori iniezioni di capitale. Infatti:

- Il club non ha effettuato aumenti di capitale come già citato in precedenza
- Sono stati contratti alcuni debiti verso Red Bull GmbH, ma nella forma di finanziamenti a condizioni favorevoli, non come versamenti in conto capitale.
- È stata distribuita una modesta quota di utile (458.000 €) come dividendo, segnale che non tutta la marginalità è reinvestita, ma la maggior parte viene accantonata.

Dal punto di vista patrimoniale il bilancio è così equilibrato:

Indicatori patrimoniali	Valore (in migliaia di euro)
Totale attivo	351.662
Patrimonio netto	112.090
Debiti totali	227.707
Indebitamento verso RedBull GmbH	58.074

Il patrimonio netto si mantiene stabile, mentre cresce il valore dell'attivo soprattutto per l'aumento del valore dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori (251,9 milioni €), a testimonianza degli investimenti compiuti.

Inoltre, il rapporto tra mezzi propri e indebitamento appare ben gestito, con assenza di squilibri gravi. La società gode di liquidità (66,7 milioni € in cassa) e assenza di ritardi nei pagamenti fiscali o previdenziali.

La stagione 2020/21 conferma che il RB Lipsia ha raggiunto una maturità gestionale tale da consentire una gestione autosufficiente: le spese operative e gli investimenti vengono coperti da entrate ricorrenti (diritti TV, premi, cessioni, sponsor), senza la necessità di continui interventi esterni da parte di Red Bull. Le uniche passività verso il gruppo proprietario sono finanziamenti ordinari, non trasferimenti a fondo perduto.

Questo testimonia un modello sostenibile, capace di coniugare competitività sportiva, equilibrio economico e solidità patrimoniale. L'elevato investimento in calciatori è stato finora sostenibile grazie alla strategia di valorizzazione e rivendita e alla continua qualificazione alle coppe europee, che costituiscono una fonte strategica di entrate.⁴³

3.2.5 Considerazioni: critiche e possibili sviluppi futuri

Il caso dell'RB Leipzig rappresenta, senza dubbio, uno degli esempi più emblematici di successo nel panorama calcistico contemporaneo, espressione concreta di un progetto costruito ex novo e portato in tempi relativamente brevi ai vertici del calcio europeo, grazie a una strategia integrata che unisce efficienza gestionale, visione tecnica e investimento progressivo nelle infrastrutture e nei talenti. Tuttavia, per quanto il modello Red Bull abbia dimostrato sinora una notevole efficacia, tanto sul piano sportivo quanto su quello economico, appare necessario riflettere criticamente sulla sua sostenibilità nel lungo periodo e su alcuni possibili scenari evolutivi che potrebbero condizionarne lo sviluppo futuro.

L'intero impianto su cui si regge il sistema calcistico Red Bull è profondamente connesso alla solidità e alla crescita costante del marchio aziendale, che ha saputo affermarsi a livello globale non solo nel settore degli energy drink, ma anche come simbolo di lifestyle e dinamismo sportivo. In questo contesto, non si può escludere che un eventuale rallentamento della crescita del brand, dovuto a cambiamenti nei trend di consumo, all'emergere di nuovi competitor o a un fisiologico calo d'interesse verso il prodotto, possa incidere significativamente anche sull'equilibrio e sulle performance del comparto calcistico. Una flessione nei ricavi o una ridefinizione delle priorità strategiche del gruppo potrebbe tradursi, infatti, in una minore disponibilità di risorse da destinare allo sviluppo

⁴³ **Bundesanzeiger.** (2024). *Bilanci ufficiali RasenBallsport Leipzig GmbH – esercizi 2018/2019, 2019/2020, 2020/2021*. Bundesanzeiger Verlag. Disponibile su: <https://www.bundesanzeiger.de/pub/en/search-result?4>

dei club, mettendo a rischio quella capacità di rinnovamento continuo che finora ha rappresentato uno dei principali punti di forza del modello.

Parallelamente, un'altra questione di grande rilevanza riguarda l'espansione del progetto Red Bull in contesti calcistici nuovi e più competitivi, come dimostrano i recenti tentativi di ingresso in Francia, Italia e Inghilterra. Se da un lato il consolidamento in mercati già esplorati ha consentito di creare un sistema collaudato e interconnesso, dall'altro le nuove operazioni, più prudenti e flessibili, sembrano delineare un adattamento strategico volto a superare le resistenze normative e culturali tipiche di alcuni ambienti calcistici particolarmente legati alla tradizione. In Francia, ad esempio, la partecipazione nel Paris FC e, allo stesso tempo, il rafforzamento di rapporti commerciali in Premier League, come nel caso del Leeds United, testimoniano un approccio meno diretto e invasivo, ma non per questo meno incisivo, che mira a garantire una presenza graduale e progressiva in contesti di grande visibilità, pur rinunciando, almeno inizialmente, al controllo totale delle società coinvolte. In Italia, invece, nonostante l'interesse manifestato verso club storici come Udinese, Torino e Genoa, permangono forti ostacoli legati alla normativa sugli stadi, alla struttura proprietaria dei club e, soprattutto, all'identità culturale che tifoserie e territori associano ai propri simboli sportivi, rendendo particolarmente complesso un intervento sul modello di quelli già attuati in Austria o Germania.

Non da ultimo, è importante evidenziare come il modello Red Bull, al di là dei risultati ottenuti dai singoli club, abbia contribuito in maniera significativa alla ridefinizione delle logiche gestionali e organizzative del calcio europeo, ponendosi come punto di riferimento per lo sviluppo e l'affermazione dei modelli di multiproprietà. La creazione di sinergie operative tra società controllate, la condivisione di risorse tecniche e gestionali e l'ottimizzazione della filiera del talento giovanile rappresentano elementi che hanno influenzato profondamente l'evoluzione delle strategie manageriali nel settore calcistico, offrendo un'alternativa concreta al modello tradizionale del club singolo e indipendente. Tuttavia, accanto ai benefici in termini di efficienza e sostenibilità, tali modelli sollevano interrogativi sempre più urgenti in merito all'integrità delle competizioni, alla trasparenza nelle relazioni tra club affiliati e al rischio di accentuare ulteriormente le disparità tra le società più strutturate e quelle meno dotate di mezzi.

Il caso di studio del RB Leipzig consente di analizzare empiricamente il funzionamento del modello, caratterizzato dalla crescita di club inizialmente medio-piccoli attraverso

investimenti mirati, con l'obiettivo di raggiungere l'autofinanziamento. Questo percorso si realizza mediante la ricerca e valorizzazione di giovani talenti, che contribuiscono sia al conseguimento di risultati sportivi sia alla generazione di ritorni economici tramite le plusvalenze.

In conclusione, il futuro del modello Red Bull dipenderà dalla sua capacità di aggiornarsi, di adattarsi alle peculiarità dei contesti locali e di rispondere in modo dinamico alle nuove sfide regolamentari, economiche e culturali. Solo attraverso un equilibrio consapevole tra innovazione strategica e rispetto delle identità calcistiche potrà mantenere il proprio ruolo di protagonista nel panorama internazionale, evitando il rischio di trasformarsi in un sistema autoreferenziale e, nel tempo, meno sostenibile.

SITOGRAFIA E BIBLIOGRAFIA

- "Red Bull paid bargain price to buy New York Red Bulls." AS.com, 15 gennaio 2023
<https://en.as.com/soccer/mls-commissioner-confirmed-for-the-next-four-years-n/>
- "Tutto ciò che c'è da sapere sul fair play finanziario." UEFA.com
<https://it.uefa.com/news-media/news/0212-0e89268bfa74-02f3a02f0463-1000--tutto-cio-che-c-e-da-sapere-sul-fair-play-finanziario/>
- Bell, Jack. "MetroStars' New Home Is Nearly a Reality." The New York Times, 1° luglio 2004
<https://www.nytimes.com/2004/07/01/sports/soccer/metrostars-new-home-is-nearly-a-reality.html>
- Bertorello, L., Caruso, A., Monti, A., Vercillo, G., & Verrillo, G. (2016). *Il marketing esperienziale*
- Brioloni, M. (2024, 30 agosto). "Come funziona la nuova Champions League?" Social Media Soccer
<https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/come-funziona-la-nuova-champions-league.html>
- Caricasulo, Simona-Nardinocchi, Massimo: Slide del corso di economia aziendale dello sport- 2024/2025
- Capuano, Giuseppe. *Il diritto sportivo tra ordinamento statale e ordinamento sportivo*.
<https://rivistadirittosportivo.coni.it/images/rivistadirittosportivo/dottrina/Capuano.pdf>
- "Champions League: la decisione su Salisburgo e Lipsia." UEFA.com, 20 giugno 2017

- <https://it.uefa.com/uefachampionsleague/news/023a-0e9c86d89e68-d8e473930ea3-1000--champions-league-la-decisione-su-salisburgo-e-lipsia/>
- City Football Group – Company.
<https://www.cityfootballgroup.com/company>
 - Come il City Football Group gestisce il look delle sue squadre. nss sports, 26 settembre 2023
<https://www.nss-sports.com/it/lifestyle/37916/city-football-group-manchester-city-palermo-girona>
 - Dati relativi ai trasferimenti in entrata e in uscita del RB Lipsia disponibili su Transfermarkt
<https://www.transfermarkt.it/rb-lipsia/transfers/verein/23826>
 - Dati Transfermarkt aggiornati al 2025
<https://www.transfermarkt.it/>
 - Di Girolamo, Francesco. "Il fair play finanziario nella giurisprudenza della Corte Arbitrale dello Sport."
https://rivistadirittosportivo.coni.it/images/rivistadirittosportivo/dottrina/DOC.17_Di_Girolamo_Il_FFP_nella_giurisprudenza_CAS-_DRAFT.pdf
 - Federazione Italiana Giuoco Calcio. *Norme Organizzative Interne della FIGC (NOIF)*
<https://www.figc.it/it/federazione/norme-e-regolamenti/norme-organizzative-interne-della-figc-noif/>
 - Flynn, Henry. "Germany's Money-Making Machine: How RB Leipzig Could Earn and Use a \$200 Million-Plus Fortune." *Forbes*, 30 giugno 2023
<https://www.forbes.com/sites/henryflynn/2023/06/30/germanys-money-making-machine-how-rb-leipzig-could-earn-and-use-a-200-million-plus-fortune/>
 - Geis Group. "Il Marketing Sportivo secondo Red Bull: Il Caso Stratos." Geis Group, 14 marzo 2022
<https://www.geisgroup.it/il-marketing-sportivo-secondo-red-bull-il-caso-stratos/>
 - "How Red Bull Academy Is Making the Footballers of the Future." Red Bull
<https://www.redbull.com/in-en/theredbulletin/red-bull-academy-future-of-football>
 - Inside World Football. *Red Bull invests in Paris FC*, 2024
<https://www.insideworldfootball.com/2024/10/11/red-bull-set-add-6th-club-stake-portfolio-paris-fc-stake/>
 - "Le multi-proprietà nel calcio del futuro: rischi e vantaggi." *Calcio e Finanza*, 1° dicembre 2020
<https://www.calcioefinanza.it/2020/12/01/multi-proprieta-nel-calcio-rischi-vantaggi/>
 - "Leipzig before Red Bull: a city that can claim to be the home of German football." *The Guardian*, 11 febbraio 2017

- <https://www.theguardian.com/football/englische-woche/2017/feb/11/rb-leipzig-red-bull-city-football-history>
- Mascia, Andrea. "Il sistema Red Bull tra campo e marketing." nss sports, 8 marzo 2022
<https://www.nss-sports.com/it/lifestyle/29203/red-bull-salisburgo-marketing>
 - Morrone, Daniele V. "Come Red Bull si è presa il calcio." Ultimo Uomo, 26 novembre 2024
<https://www.ultimouomo.com/red-bull-sistema-calcio-lipsia-salisburgo-come-funziona-storia-franchigie-interesse-torino-geoa>
 - "Multiproprietà, il tribunale del calcio e il dibattito aperto." Calcio e Finanza, 21 aprile 2025
<https://www.calcioefinanza.it/2025/04/21/multiproprieta-tribunale-calcio-dibattito/>
 - "Nuovi investimenti, la Red Bull acquista lo stadio al Lipsia." Calcio e Finanza, 15 settembre 2017
www.calcioefinanza.it/2017/09/15/red-bull-lipsia-acquista-stadio-investimento/
 - Occhiuto, Matteo. "Guida alla Red Bull Arena, lo stadio del Lipsia." Social Media Soccer, 7 apr. 2022
www.socialmediasoccer.com/it/articolo/guida-alla-red-bull-arena-lo-stadio-del-lipsia.html
 - "RB Leipzig – Storia." UEFA Champions League, UEFA, n.d.
<https://www.uefa.com/uefachampionsleague/history/clubs/2603790--leipzig/>
 - "Red Bull adds to soccer portfolio by buying minority stake in English club Leeds." Sportcal, 30 maggio 2024
<https://www.sportcal.com/news/red-bull-adds-to-soccer-portfolio-by-buying-minority-stake-in-english-club-leeds/>
 - Red Bull. "Jürgen Klopp e il suo nuovo ruolo come Head of Global Soccer per Red Bull." Red Bull, 14 gennaio 2025
<https://www.redbull.com/it-it/jurgen-klopp-nuovo-ruolo-red-bull-head-of-global-soccer>
 - "Red Bull paid bargain price to buy New York Red Bulls." AS.com, 15 gennaio 2023
<https://en.as.com/soccer/mls-commissioner-confirmed-for-the-next-four-years-n/>
 - Red Bull Salzburg: Club Profile and History. Transfermarkt
<https://www.transfermarkt.com/red-bull-salzburg/startseite/verein/409>
 - Red Bull: L'azienda Red Bull e il fondatore Dietrich Mateschitz. Red Bull GmbH
<https://www.redbull.com/it-it/energydrink/azienda>
 - Redazione Undici. "Lo scouting del Red Bull Salisburgo è più piccolo di quello che pensi, ma funziona benissimo." Rivista Undici, 3 ottobre 2023
<https://www.rivistaundici.com/2023/10/03/salisburgo-mercato/>

- Regulations of the UEFA Champions League 2024/25: Article 5 – Integrity of the Competition/Multi-Club Ownership. UEFA, 2 settembre 2024
<https://documents.uefa.com/r/Regulations-of-the-UEFA-Champions-League-2024/25/Article-5-Integrity-of-the-competition/multi-club-ownership-Online>
- Spagnoli, Federico. "Il modello Red Bull: un connubio tra innovazione e avanguardismo." La Tribuna, 15 novembre 2022
<https://latribuna.ch/il-modello-red-bull-un-connubio-tra-innovazione-e-avanguardismo/>
- Spaziente, Matteo. "Quanto ha speso Red Bull nel Lipsia: tra fatturato e stipendi." Calcio e Finanza, 2 ottobre 2024
<https://www.calcioefinanza.it/2024/10/02/quanto-ha-speso-red-bull-lipsia-fatturato-stipendi/>
- "Tutto ciò che c'è da sapere sul fair play finanziario." UEFA.com
<https://it.uefa.com/news-media/news/0212-0e89268bfa74-02f3a02f0463-1000--tutto-cio-che-c-e-da-sapere-sul-fair-play-finanziario/>
- Tychsen, Andreas Louis, e Viktor Aagaard Bay. *Corporate Strategy: The Case of Red Bull GmbH and Their Football Investments*
https://api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/76443514/1429078_Red_Bull_Master_s_thesis.pdf
- Ychsen, Anna L., e Victoria A. Bay. *Corporate Strategy: Red Bull's Multi-Club Ownership Model in the Football Industry*
<https://research.cbs.dk/en/studentProjects/corporate-strategy-red-bulls-multi-club-ownership-model-in-the-fo>
- Youth and Academy – FC Red Bull Salzburg
<https://www.redbullsalzburg.at/en/youth-and-academy>