



Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra GESTIONE DEL PRODOTTO E DELLA MARCA

**IL MARKETING SPORTIVO DELLE SOCIETA' CALCISTICHE:
MODELLI DI BUSINESS A CONFRONTO E RUOLO DEL BRAND NELLA
GENERAZIONE DI VALORE PER IL CLUB.**

RELATORE

Prof. MARCO FRANCESCO MAZZÙ

CANDIDATO

DAVIDE NAPOLEONE

MATRICOLA 675491

CORRELATORE

Prof. MATTEO DE ANGELIIS

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

*Ai miei genitori,
che mi hanno sempre supportato in ogni mia scelta
e che mi hanno dato la possibilità di raggiungere questo importante traguardo;*

*a mio fratello, presenza costante in ogni tappa della mia vita,
a cui devo il ringraziamento più grande per i suoi preziosi consigli
e per il sostegno che non mi ha mai fatto mancare;*

*e al professor Marco Mazzù, molto più che un semplice professore,
ma vero maestro di vita professionale e non.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1 – IL CALCIO DA SPORT A BUSINESS	
1.1 Nascita del fenomeno del calcio.....	6
1.2 Le società di calcio dal punto di vista giuridico.....	9
1.3 La gestione di una società calcistica.....	14
1.4 Il ruolo del Marketing e la funzione del brand.....	19
1.5 Il Financial Fair Play.....	23
CAPITOLO 2 – BUSINESS MODELS A CONFRONTO	
2.1 I bilanci delle società calcistiche.....	27
2.2 Le principali fonti di ricavo.....	31
2.3 Il calcio Inglese.....	39
2.3.1 Il caso Manchester United.....	39
2.3.2 Il Chelsea.....	43
2.4 Le regine di Spagna.....	47
2.4.1 Il Real Madrid.....	47
2.4.2 Il Barcellona.....	53
2.5 La riforma del calcio tedesco e il Bayern Monaco.....	56
2.6 Lo strapotere economico del PSG.....	60
2.7 Il calcio Italiano.....	65
2.7.1 Il caso della Juventus.....	68
2.7.2 La Roma.....	72
2.7.3 La Lazio.....	75
2.7.4 Il Milan.....	77
CAPITOLO 3 – ANALISI SUI DRIVER DI SCELTA DI UNA MAGLIETTA DA GIOCO	
3.1 Il merchandising e i principali driver di scelta.....	83
3.2 Gli obiettivi della ricerca e la metodologia utilizzata.....	85
3.3 Il campione e le analisi descrittive.....	89
3.4 Le statistiche inferenziali e i risultati della ricerca.....	93
3.5 Conclusioni e implicazioni manageriali.....	96
CONCLUSIONE.....	99
APPENDICE.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	125

INTRODUZIONE

Nel corso degli anni il mondo del calcio ha subito un'evoluzione straordinaria, passando da semplice attività sportivo-ricreativa a vero e proprio business, in grado di generare ingenti somme di profitto per le società calcistiche che si stanno assimilando sempre di più al modello d'impresa tradizionale.

Inizialmente nacquero semplicemente come associazioni, il cui scopo non era altro che la semplice attività sportiva e la connessa pratica atletico-agonistica dei propri membri, senza finalità di lucro. Col passare degli anni, la diffusione del calcio aumentò e aumentava di pari passo l'interesse intorno al fenomeno. Dagli anni 60' le associazioni sportive si resero consapevoli del fatto che il semplice ed esclusivo contributo finanziario degli associati non sarebbe più bastato a sostenere le spese, sempre crescenti, in quanto il numero dei partecipanti aumentava in rapida progressione e anche il tasso tecnico delle competizioni si era vertiginosamente elevato. La svolta si ebbe soprattutto grazie alla diffusione dei mezzi di comunicazione, in primis la televisione, che rese il calcio un vero e proprio spettacolo che, in qualità di servizio, doveva essere remunerato in relazione alla qualità del servizio offerto.

Il peso crescente della gestione sempre più onerosa e l'avvento del professionismo indussero le associazioni calcistiche a rivolgersi al mercato nel tentativo di intercettare l'interesse degli imprenditori e avvicinarli al progetto sportivo: stava così nascendo la figura del c.d. "mecenate sportivo" che, investendo risorse nel settore, si aspettava vantaggi a beneficio della propria impresa¹. Dunque, anche a livello giuridico ci sono stati grandi passi avanti: il più importante riguarda l'introduzione della finalità di lucro a seguito del D. L. 20 Settembre 1996, n. 485.

Recentemente abbiamo assistito ad un'ulteriore evoluzione: la progressiva diffusione del "prodotto calcio" in nuovi mercati come Stati Uniti, Emirati Arabi o Cina, ha permesso ai club più famosi di espandere la propria fan base e di diversificare le proprie fonti di ricavo. Mentre infatti, per anni, le società si finanziavano mediante la vendita di biglietti e abbonamenti per assistere alle partite delle proprie squadre e, soprattutto, grazie agli ingenti profitti derivanti dai diritti televisivi, oggi stanno assumendo sempre più importanza le attività commerciali come partnership, sponsorizzazioni e merchandising, da cui le principali società europee stanno ricavando sempre più proventi. In questo senso le società italiane sono ancora un passo indietro, ma, anche se con un po' di ritardo, i primi risultati iniziano ad arrivare.

¹ A.Tanzi, Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco, Giappichelli, 1999

In definitiva possiamo affermare che, data l'elevata concorrenza presente nel mondo calcistico odierno, la virtuosità dei club dipende sempre di più dalla loro capacità di diversificare le fonti di finanziamento.

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di analizzare i mutamenti che hanno attraversato il mondo del calcio e di approfondire, da un punto di vista economico-finanziario, i nuovi modelli di business attraverso i quali le società calcistiche diversificano i propri ricavi, ottenendo maggiori profitti e avendo dunque la possibilità di innescare un circolo vizioso che permette loro di avere sempre le disponibilità per investire in nuove risorse.

La presente tesi si articola in tre capitoli. Il primo capitolo ha una funzione introduttiva: al suo interno verrà effettuato un breve excursus sulla storia del calcio e dei suoi mutamenti anche dal punto di vista giuridico. Verranno poi analizzate le principali fasi della gestione di una società calcistica, con un focus sul ruolo del brand e delle attività di marketing. Infine, dati anche i recenti accadimenti, come ad esempio le spese folli di alcuni club, sarà affrontato il tema del Fair Play Finanziario al quale sarà dedicato un paragrafo.

Il secondo capitolo si pone l'obiettivo di analizzare i diversi modelli di business delle principali società calcistiche europee come il Real Madrid, il Barcellona, il Manchester United, il Chelsea, il Bayern Monaco, il Psg, ma anche le italiane Roma, Lazio, Juventus e Milan, partendo dall'osservazione dei bilanci delle stesse. Per garantire la comparabilità tra le varie squadre è stato deciso di analizzare gli investimenti, ma soprattutto i fatturati delle società in questione, effettuando una ripartizione tra i proventi derivanti dalla fruizione, da parte dei clienti/tifosi, del prodotto calcio (all'interno di questa voce rientrano i ricavi da biglietti, abbonamenti e diritti tv) e dai proventi, sempre più crescenti, derivanti da attività commerciali legate allo sfruttamento della notorietà del marchio (rientrano in questa voce i ricavi da attività quali partnership, sponsorizzazioni e merchandising).

Dopo aver analizzato i risultati ottenuti dalle società (sia dentro che fuori dal campo), in termini oggettivi, all'interno del terzo capitolo verrà effettuata una ricerca, mediante la diffusione di un questionario, sul ruolo crescente del merchandising e sui principali driver di scelta di una maglietta da gioco. Lo scopo principale dell'indagine è quello di verificare l'esistenza di un rapporto causa-effetto tra la valutazione soggettiva delle performance dei principali club europei (gli stessi analizzati all'interno del secondo capitolo) e l'intenzione d'acquisto con riferimento ad una

maglietta da gioco. Verranno utilizzate tecniche statistiche al fine di verificare l'impatto dei seguenti driver sulla purchase intention:

- Recenti prestazioni e risultati sportivi;
- Rosa del club e presenza di giocatori top;
- Storia del club;
- Design del brand (logo, colori, divisa).

Al termine della ricerca, una volta verificata la validità del modello, verranno analizzati i risultati e verranno fornite le implicazioni manageriali attraverso cui le società calcistiche potrebbero mettere in piedi strategie volte alla massimizzazione dei loro profitti.

CAPITOLO UNO:

IL CALCIO DA SPORT A BUSINESS

1.1 Nascita del fenomeno del calcio.

Le prime manifestazioni di quello che potremmo definire “protocalcio” si ebbero in Estremo Oriente, come dimostrò il francese Jules Rimet, al quale si deve la creazione e il lancio, nel 1930, del primo Campionato del Mondo di calcio. Già nel 25° secolo a.C., l'imperatore cinese Xeng Ti obbligava gli uomini del suo esercito a praticare, fra i vari esercizi di addestramento militare, un gioco imperniato sul possesso di un oggetto sferico, molto simile a un pallone di oggi².

Un millennio più tardi, in Giappone aveva largo seguito il Kemari, finalizzato non più all'avviamento alle armi, ma al diletto delle classi nobili. Si giocava su un campo segnalato, agli angoli, da quattro tipi diversi di albero: un pino, un ciliegio, un mandorlo e un salice. Il pallone, il cui strato esterno era di pelle, misurava 22 cm di diametro ed era manovrato con le mani e con i piedi, una sorta di rugby ante litteram.

Anche nella civiltà greca, attorno all'anno 1000 a.C., si ebbero delle testimonianze di una pratica assimilabile a quella del calcio chiamato “episkyros”, trapiantato a Roma con il nome di “Harpastum” che consisteva nel rubarsi la palla e che divenne il passatempo preferito dell'esercito. Lo praticavano con grande soddisfazione i legionari di Giulio Cesare, suddivisi in squadre regolari, e furono quindi probabilmente loro a farlo conoscere ai britanni durante l'invasione dell'isola, gettando così un seme destinato a germogliare copioso nella terra destinata a dare ufficialmente i natali al calcio moderno.

Le fortune di tutti i giochi con la palla declinarono poi bruscamente nel Medioevo, per un generale deprezzamento delle attività ludiche. Il divieto di praticarli riguardò dapprima i soli religiosi. In seguito progressivamente questi giochi furono messi al bando per tutti, anche perché causa di incidenti e di violenze che originavano veri e propri tumulti e sottraevano i soldati alle attività militari.

In Europa fu il Rinascimento, con la rivalutazione del mondo classico e il ritrovato culto per la bellezza e la forza, a favorire il ritorno alle attività ludiche e agonistiche. Nel pieno splendore dell'età medicea, Firenze ne divenne la capitale. Già nel 1410 un anonimo poeta fiorentino,

² <http://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio>

cantando le glorie e le bellezze della città, accennava a una popolarissima forma di divertimento che veniva espressamente chiamata “gioco del calcio”. Piero de' Medici, appassionato cultore di questa attività agonistica, chiamò alla sua corte i più abili giocatori, dando così vita al primo esempio di mecenatismo applicato al calcio. I Medici furono anche i primi a capire che il gioco costituiva una formidabile valvola di sfogo per il malcontento popolare e quindi si impegnarono a incoraggiarlo e a diffonderlo.

Le regole prevedevano la contrapposizione di due squadre formate da un numero variabile di giocatori: 20, 30 o 40 a seconda delle dimensioni del terreno. La formazione standard era composta da 27 giocatori: 15 attaccanti (corridori), 4 centrocampisti (sconciatori), 4 terzini o trequarti (datori innanzi), 4 difensori (datori indietro). Sei arbitri controllavano e dirigevano il gioco da una tribunetta laterale. Il pallone poteva essere colpito con i piedi o afferrato con le mani, con le quali non era però consentito lanciarlo. L'obiettivo di entrambe le squadre era di collocare il pallone in una porta custodita da uno dei difensori, il solo che potesse utilizzare le mani, come l'attuale portiere; il gol era chiamato 'caccia'. Si trattava di autentiche battaglie, di grande violenza, che si protraevano per una giornata intera.

La nascita del calcio moderno viene invece ufficialmente collocata in Inghilterra, durante il periodo della prima rivoluzione industriale. Ma come abbiamo potuto constatare precedentemente tale sport veniva praticato già parecchi secoli prima e, durante il Medioevo, fu proibito in quanto considerato foriero di disordini e manifestazioni violente che seguivano le partite tra i diversi villaggi.

A seguito della Declaration of Sport di Re Giacomo I, tali divieti furono aboliti e si cominciò a discutere circa le regole che dovevano costituire la base portante del football. Nel 1848 si tenne a Cambridge un dibattito tra i rappresentanti delle maggiori scuole inglesi che portò alla nascita, da un lato del rugby, che consentiva l'utilizzo delle mani nelle azioni di gioco, dall'altro del calcio, nel quale era consentito soltanto l'utilizzo dei piedi, quale ideale di eleganza.

Nel 1857 a Sheffield venne fondata ufficialmente la prima squadra di calcio della storia: lo Sheffield F.C.³.

³ Ghirelli A., Storia del calcio in Italia, Einaudi, 1990

Nel 1863, nel corso di una riunione tenutasi alla Free Mason's Tavern di Londra tra i rappresentanti di undici club ed associazioni sportive della capitale, nasce la Football Association (l'attuale F.A., Federcalcio Inglese). A seguito di tale incontro venne redatto il regolamento ufficiale ed universalmente riconosciuto per il gioco del calcio, pur tra accesi dibattiti su tematiche rilevanti come l'utilizzo delle mani, le misure del campo da gioco e la durata della partita.

Il 20 Luglio 1871 venne disputata la prima competizione di calcio moderno, in occasione della F.A Challenge Cup (coppa d'Inghilterra). Da qui il calcio cominciò a diffondersi a macchia d'olio in tutta Europa, a partire da Scozia, Galles e Irlanda dove nacquero le rispettive federazioni calcistiche sul modello di quella Inglese. Successivamente, nel 1881, venne fondata la I.F.A.B., l'International Football Association Board, nata con il compito di unificare i regolamenti di gioco e di provvedere alle eventuali modifiche.

Da un punto di vista normativo e regolamentare l'evoluzione del calcio in Gran Bretagna ha attraversato tappe fondamentali, quali il riconoscimento del professionismo sportivo nel 1886 (i calciatori vennero equiparati alle altre categorie di lavoratori, con l'obbligo, per i "datori di lavoro" di retribuirne le prestazioni) e quindi l'organizzazione del primo campionato nazionale nel 1888.

Col passare degli anni il calcio diventò un vero e proprio fenomeno di massa, capace di attirare migliaia di spettatori e di affollare gli stadi. Significativi sono i dati relativi all'affluenza di spettatori nella finale di F.A. Cup del 1887, alla quale erano presenti 27.000 spettatori, che sarebbero diventati 110.000 quattro anni più tardi. Gli impianti adibiti al calcio, sul finire del XIX secolo, erano organizzati per ospitare decine di migliaia di spettatori. Emblematico è l'esempio di Stamford Bridge, lo stadio della società Chelsea F.C.: edificato nel 1887, inizialmente aveva una capienza di circa 100.000 posti, secondo solo al Selhurst Park del Crystal Palace⁴.

Per quanto riguarda il calcio italiano, il football fu importato nella nostra penisola da una rappresentanza di cittadini britannici, ma anche svizzeri, che per svariati motivi si trovarono a risiedere in alcune città del nord, tra le quali Genova e Torino. Fu così, in un contesto storico di fine '800, che l'Italia conobbe il gioco della palla.

Le prime società calcistiche a vedere la luce furono l'International Football Club di Torino, fondato nel 1891, e il Genoa Cricket and Athletic Club, nel 1893, attualmente la più antica delle società calcistiche ancora in attività⁵. Non esistono dati ufficiali in grado di attestare con certezza

⁴ www.ukbestfootball.com

⁵ Ghirelli A., Storia del calcio in Italia, Einaudi, 1990

le prime attività legate al calcio in Italia, tuttavia la prima gara ufficiale tra Genoa e Internazionale di Torino viene fatta risalire al 6 Gennaio 1898.

Qualche mese dopo nacque la F.I.F., la Federazione Italiana Football, che organizzò quello che oggi viene annoverato come il primo campionato italiano di calcio, disputatosi nell'arco di una sola giornata (il 6 maggio 1898) e con la partecipazione di sole quattro squadre, tra le quali il Genoa, che conquistò il titolo. Il numero di associazioni nate allo scopo di praticare questa disciplina crebbe a ritmi elevatissimi tanto che fu necessario estendere il novero delle squadre partecipanti al campionato, creando un girone apposito per il centro-sud. Fu proprio in questi anni che la F.I.F. divenne l'attuale Federazione Italiana Giuoco Calcio (F.I.G.C.), con lo scopo di regolamentare tale sport sul territorio nazionale.

Tornando a parlare del panorama internazionale, non si può non citare l'anno 1904, data in cui nacque a Parigi la Federation Internationale de Football Association (F.I.F.A.), a seguito di un incontro tra sette diverse associazioni nazionali quali Francia, Belgio, Olanda, Svizzera, Danimarca, Svezia e Spagna. Con la costituzione di questa federazione si voleva rendere unico il calcio, attraverso lo stesso regolamento. La stessa F.I.F.A. diventa l'unico ente in grado di modificare le regole di gioco, dando notevole credibilità ed impulso alla crescita del calcio.

Dalla data di nascita della FIFA, fu possibile organizzare partite tra squadre e rappresentative di Nazioni diverse. Si giocarono da prima solo partite amichevoli, poi competizioni di grande interesse, con pubblico e sponsor a seguire, giungendo agli attuali campionati Mondiali, che si giocano ogni quattro anni.

Attualmente la FIFA ha in ogni continente una diversa appendice che regola i campionati continentali per Nazioni e per club. Per l'Europa, l'organizzazione con sede a Nyon in Svizzera è l'U.E.F.A.

1.2 Le società di calcio dal punto di vista giuridico.

Alle origini, le società di calcio sono nate come club di praticanti un determinato sport, come accade ancora oggi per molte associazioni sportive⁶.

⁶ Rubino F., Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio, FrancoAngeli, 2004

Pur non essendo una società, e, dunque, non potendo avere finalità di lucro, l'associazione non riconosciuta era comunque lo strumento giuridico ideale per lo svolgimento dell'attività sportiva nelle varie discipline, perché soggetta ad una regolamentazione essenziale che consentiva grande libertà contrattuale agli associati per la definizione dei criteri e delle modalità dell'attività. Si tratta infatti di una unione di persone che si organizza per il raggiungimento di scopi comuni che, di norma, non è interessata a divenire persona giuridica nell'ordinamento statale e che, pertanto, si astiene dal chiedere il relativo riconoscimento, il quale comporterebbe vincoli giuridici più stringenti.

L'associazione non riconosciuta, ancora oggi, costituisce la tipologia di organizzazione assunta dalla maggioranza delle società sportive dilettantistiche. La gestione e l'amministrazione relativamente agli enti calcistici erano, però, insufficientemente regolamentate, mancavano le fondamentali norme ispirate alla chiarezza, alla correttezza e alla trasparenza, anche se in principio le cifre prodotte erano piuttosto modeste e contenute. Ad esempio, nei rendiconti di gestione non era solitamente riportata alcuna capitalizzazione dei costi di acquisto del patrimonio giocatori, né trovavano evidenza gli ammortamenti relativi agli oneri aventi carattere pluriennale: già a questo livello emergevano i primi problemi di rendicontazione sulla gestione.

Tali problematiche e la mancanza di controllo sulle attività gestionali delle associazioni calcistiche iniziarono ad essere palesi negli anni '60, in coincidenza di una crescente importanza economica e finanziaria dell'attività calcistica, la quale cominciava ad evidenziare le sue enormi potenzialità in termini di movimento di denaro e di capitali. In particolare in numero degli atleti era in netto aumento, alto era anche il livello tecnico delle competizioni e, contemporaneamente, grazie soprattutto alla diffusione dei mezzi di informazione, era cresciuto l'interesse da parte del pubblico per la vicenda agonistica, con un ulteriore stimolo al raggiungimento di risultati tecnicamente sempre più avanzati.

Gli effetti indotti da tale evoluzione dal punto di vista economico erano sostanzialmente due:

- a) L'associazione sportiva era impossibilitata a far fronte alle spese crescenti con il semplice contributo volontario dei propri aderenti e, pertanto, si rivolgeva al mercato, assumendo gradatamente connotati di tipo imprenditoriale (nascono i primi accordi di sponsorizzazione);
- b) A mano a mano che l'associazione sportiva si evolveva sul terreno economico da fenomeno volontaristico verso un'organizzazione d'impresa, veniva correlativamente a modificarsi in profondità la stessa struttura plurisoggettiva dell'associazione.

In tal modo scompare la figura di praticante-associato e subentra, con diversa intensità, l'atleta professionista, che non fa più parte della compagine associativa, ma presta la propria opera a favore di questa, contro il pagamento di un compenso proporzionale al livello qualitativo delle prestazioni rese.

Nonostante l'articolo 25 del regolamento Coni recitasse testualmente che: "le società e le associazioni sportive non devono avere scopo di lucro", alcuni enti calcistici si erano ugualmente costituiti in forma di società per azioni, poiché tale modello permetteva di rispondere in modo adeguato alle dimensioni e ai connotati imprenditoriali che l'attività aveva man mano assunto. È il caso della Torino Spa, costituita nel 1959, e del Calcio Napoli Spa, sorta nel 1964 che però, a causa del regolamento di cui sopra, non potevano avere finalità di lucro, elemento fondamentale e caratterizzante il modello giuridico in questione.

Si avvertiva, dunque, la necessità di una globale revisione normativa, dati i nuovi ed evidenti aspetti imprenditoriali che stavano assumendo sempre maggior rilevanza e che necessitavano di una più adatta e adeguata regolamentazione giuridica. In realtà in Inghilterra già all'inizio della Prima Guerra Mondiale quasi tutte le società professionistiche erano diventate società a responsabilità limitata.

In Italia il processo riformatorio ebbe inizio nel 1966, quando la FIGC emanò un provvedimento mediante il quale stabilì di sciogliere i Consigli Direttivi delle associazioni calcistiche professionistiche e di nominare un Commissario Straordinario per ciascuna di esse con pieni poteri gestionali, allo scopo di procedere alla liquidazione delle stesse e alla loro costituzione in società per azioni⁷. In pratica si voleva rendere possibile l'applicazione di una serie di disposizioni legislative, principalmente quelle sulla formazione e sulla pubblicità di bilancio, che avrebbero dovuto assicurare una più cauta e trasparente amministrazione, nonché la possibilità di controllo da parte delle autorità sportive competenti.

Tuttavia tale provvedimento è stato dichiarato privo di legittimità dalla Corte di Cassazione e dal Consiglio di Stato, poiché non era possibile imporre la costituzione di una Spa dopo lo scioglimento di un ente privato (le associazioni calcistiche), in quanto ciò non è nel potere della FIGC, ma di esclusiva pertinenza di legge.

⁷ FIGC, Comunicato Ufficiale n. 551, 21 Dicembre 1966.

Dunque non potendo obbligare, non restava altra strada che constare sugli incentivi per determinare il passaggio alla forma di società per azioni. E fu così che, il Ministero del Turismo e dello Spettacolo, con nota del 22 Novembre 1966, condizionava l'erogazione di un mutuo ad interesse agevolato, diretto al risanamento delle società calcistiche, all'assunzione, da parte degli enti sportivi, della forma societaria in questione.

La vera svolta però si ebbe con l'emanazione della legge 23 Marzo 1981, n.91, la quale stabilì dei criteri in base ai quali distinguere l'attività sportiva dilettantistica da quella professionistica, quest'ultima intesa come attività svolta dal singolo allo scopo di trarne un guadagno e, quindi, con la necessità di regolamentare i rapporti tra atleti professionisti e società sportive.

Questa legge trova definita soluzione anche al problema delle finalità lucrative in capo ai singoli azionisti delle società di calcio. Infatti viene stabilito che: "l'atto costitutivo deve prevedere che gli utili siano interamente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva".

Ma questa norma viene sostituita dalla legge 586/96 che fa confluire pienamente le società sportive nell'alveo delle società di capitali, consentendo loro di perseguire finalità lucrative soggettive. Lo scopo di lucro sancisce il passaggio dal mondo del calcio professionistico ad un sistema business oriented. Viene infatti stabilito che "l'atto costitutivo può prevedere che la società possa svolgere attività sportive ed attività ad esse connesse e strumentali", dando di fatto il via libera alla differenziazione delle diverse fonti di guadagno. L'obiettivo del legislatore era di consentire a tali società di operare anche in aree diverse ed ulteriori rispetto a quelle strettamente sportive ed agonistiche, così da estendere l'attività d'impresa verso segmenti contigui come sponsorizzazioni, vendita di riprese televisive, vendita di spazi pubblicitari e servizi legati al merchandising; in buona sostanza, si favoriva la raccolta del capitale di rischio tra il pubblico dei risparmiatori.

In sintesi, le conseguenze dell'introduzione dello scopo di lucro possono essere suddivise in:

- a) Conseguenze dirette: implicano la necessità di remunerare il capitale investito, sottendendo l'individuazione di politiche d'impresa volte a fronteggiare i costi, a mantenere l'equilibrio finanziario e a garantire la solidità patrimoniale nel medio-lungo periodo;
- b) Conseguenze indirette: impongono al club sportivo di "aziendalizzarsi" attraverso un rinnovamento manageriale in grado di valorizzare le diverse funzioni dell'impresa e di sfruttare tutte le aree strategiche d'affari della società.

Ma non è tutto. Il 1996 fu un anno storico per il mondo del calcio: è l'anno dell'applicazione della celebre sentenza Bosman che permise ai calciatori professionisti aventi cittadinanza dell'Unione Europea di trasferirsi ad un altro club alla scadenza del contratto.

Tale sentenza proibì alle leghe calcistiche nazionali degli stati UE, e anche alla UEFA, di porre un tetto al numero di calciatori stranieri qualora ciò discriminasse cittadini dell'Unione Europea.

Prima della sentenza Bosman, i calciatori erano quindi vincolati alle rispettive società di appartenenza: il vincolo stabiliva che un qualsiasi giocatore appartenente ad una società non poteva in alcun modo trasferirsi senza l'assenso della società di appartenenza. Lo spartiacque tra quello che possiamo considerare il vecchio calcio e il nuovo calcio, inteso come nuovo sistema di regole che trasformarono il profilo del settore calcistico, è quindi l'anno 1996, nel quale la sentenza Bosman cominciò a produrre i suoi effetti. La prima conseguenza fu l'eliminazione dell'obbligo di versare l'indennità di preparazione e promozione per il trasferimento di atleti professionisti.

Anche il 1997 fu un anno importante per quanto riguarda il sistema giuridico ed economico delle società calcistiche. Infatti fu proprio allora che venne approvato un nuovo regolamento per l'ammissione al mercato azionario, il quale ridusse notevolmente i precedenti vincoli. In particolare, venne meno l'obbligo di presentazione degli ultimi tre bilanci in utile, limite che sarebbe stato penalizzante per le società sportive. Per queste ultime, anche se il bilancio evidenziava perdite, per l'ingresso e la permanenza nel mercato borsistico occorreva dimostrare che gli assetti organizzativi e patrimoniali erano in grado di assicurare stabili ricavi nel tempo, che attenuassero l'aleatorietà delle entrate legate ai risultati sportivi.

Nell'Ottobre del 1983 l'Inghilterra fu la prima nazione ad avere una società quotata, il Tottenham Hotspurs, con l'ammissione al listino del London Stock Exchange; fra i 92 club delle quattro serie professionistiche attualmente ce ne sono 18 quotate in borsa. Il vero boom delle società inglesi quotate lo si ebbe in seguito al notevole successo che ottenne il Manchester United con la quotazione, che avvenne nel 1991.

Successivamente le cose peggiorarono e iniziarono forti discese dei titoli dovute a:

- a) Esagerati incrementi dei costi;
- b) Crescente conflittualità nel management;
- c) Instabilità dovuta a troppa dipendenza dai risultati del campo.

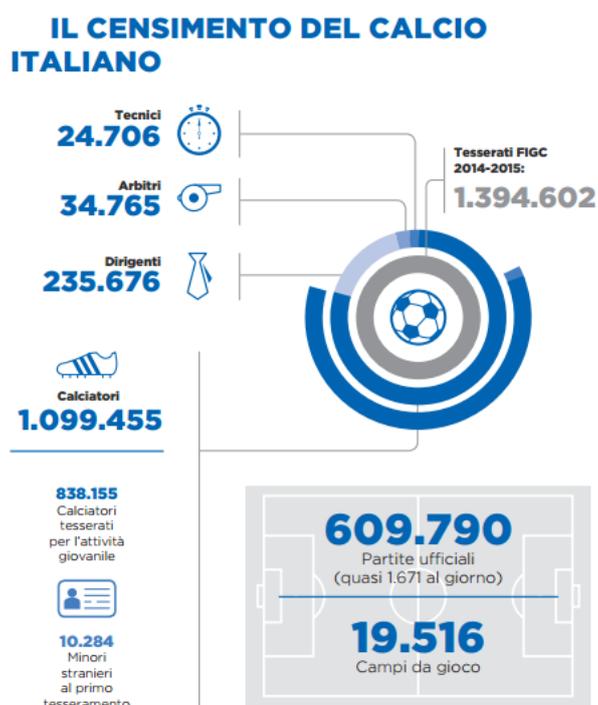
In Italia il primo club ad essere ammesso alle quotazioni fu la S.S Lazio S.p.A. nel maggio 1998.

1.3 La gestione di una società calcistica.

Prima di analizzare le società di calcio da un punto di vista aziendale, può essere utile fare qualche considerazione sull'impatto economico e sociale di questo sport.

Secondo quanto riportato dallo studio "FGCI AREL PWC", pubblicato dall'editoriale Calcio e Finanza⁸, nel 2016, solo in Italia, vi sono oltre quattro milioni di praticanti, circa un milione e 400 mila tesserati e circa 610 mila partite disputate in un anno. Secondo tale report l'Italia rappresenta il quarto sistema calcistico europeo per calciatori tesserati (dopo Germania, Inghilterra e Francia) e per squadre affiliate (dopo Germania, Inghilterra e Olanda), ed è al secondo posto dopo la Germania per numero di arbitri, sia a livello maschile che femminile.

Il movimento economico complessivo del calcio italiano produce un giro d'affari stimabile in circa 13,7 miliardi di euro, dato in crescita negli ultimi 10 anni di oltre il 50%. Il calcio professionistico italiano rappresenta ovviamente il settore di maggior rilevanza in termini economici. Si tratta inoltre di un sistema che ha prodotto negli ultimi anni un trend di crescita estremamente significativo.



Fonte: Report calcio 2016 Pwc

⁸ <http://www.calciofinanza.it/2016/05/24/report-calcio-2016-figc-arel-pwc>

A livello internazionale il calcio rappresenta il sistema sportivo benchmark: nelle prime 15 competizioni sportive con il maggior livello di fatturato si contano ben 9 competizioni calcistiche, con la Premier League inglese terzo campionato con maggior livello di ricavi dopo NFL e MLB.

Benchmarking internazionale – Top League

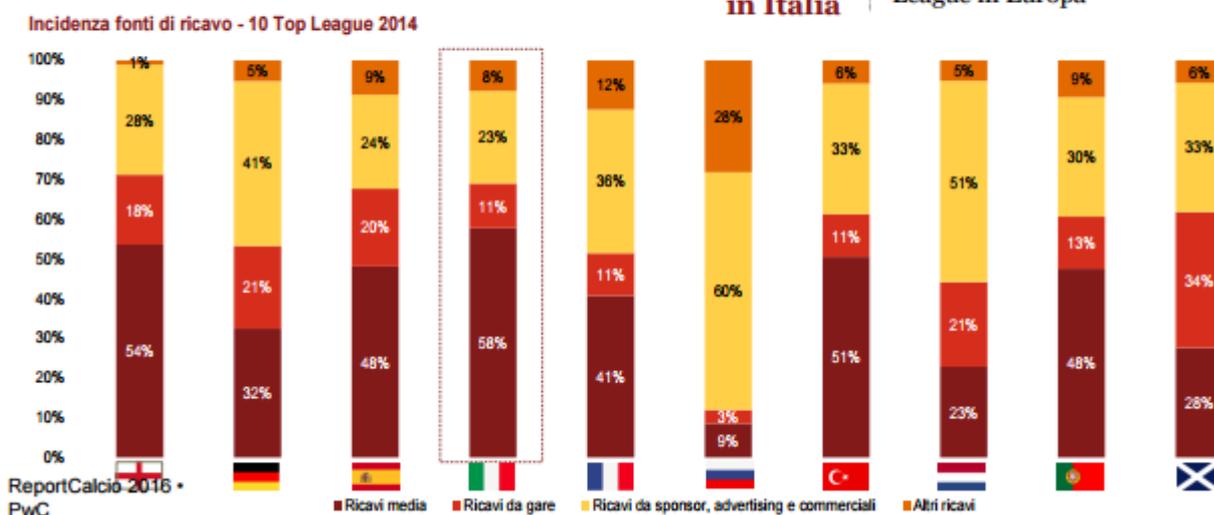
Nel confronto Serie A e 10 Top League europee è ancora più evidente la dipendenza del calcio italiano dai ricavi da **diritti TV** (in media c. 20% in più)

37%
vs. **58%**
in Italia

Incidenza media ricavi da **diritti TV** nelle 10 Top League in Europa

37%
vs. **23%**
in Italia

Incidenza media ricavi da **sponsor** nelle 10 Top League in Europa



15

Fonte: Report calcio Pwc 2016

Il calcio si conferma un settore in controtendenza rispetto al clima economico generale: tra il 2010 e il 2014 il fatturato aggregato è cresciuto mediamente del 5%, a fronte del 2,3% dell'economia europea.

L'evoluzione del settore del calcio ha costretto tutte le società ad un salto qualitativo nella struttura del management di riferimento e ad una riflessione critica e accurata sugli aspetti societari attualmente esistenti. Strumenti come quelli del budget, del reporting semestrale, trimestrale e mensile, della gestione del cash flow, dell'informatizzazione dei processi, i quali sembravano

destinati e riservati solo alle aziende tradizionali, entrano oggi nel linguaggio quotidiano delle società calcistiche⁹.

Operare secondo logiche aziendali ed impostare una struttura realmente efficace creando funzioni come quella finanziaria, potrebbe essere un primo passo verso l'allineamento delle società sportive al modello d'impresa.

Per molti anni in mondo sportivo italiano è stato ostacolato da un contesto legislativo che non ha mai favorito una gestione imprenditoriale del prodotto sport e del calcio in particolare. La figura del presidente mecenate è stata, e per alcune squadre ancora lo è, il centro di tutto e per tutto. Ne è derivato un approccio al business puramente soggettivo con pochissimo spazio lasciato a figure manageriali di cui non si sentiva l'esigenza.

Invece la gestione, intesa come coordinato svolgimento di operazioni direttamente rivolte al raggiungimento del fine aziendale, richiede il continuo adattamento dei mezzi e delle strutture di cui l'impresa dispone alle mutevoli esigenze della produzione e del mercato. I criteri che presidono alla gestione economico-finanziaria delle società calcistiche, non si discostano da quelli usati dalle imprese nei settori produttivi dei beni e dei servizi.

La gestione delle società calcistiche è strettamente influenzata dalle scelte effettuate con riguardo al potenziamento della squadra, le quali si traducono nella ricerca dei mezzi economicamente più idonei per assicurare il finanziamento dei programmi e dei relativi investimenti patrimoniali.

Più nello specifico, continuando sul parallelismo tra società tradizionali e società calcistiche è possibile individuare le cosiddette operazioni di gestione attraverso cui l'azienda cerca di raggiungere i propri fini istituzionali. Esse sono raggruppabili in quattro categorie:

- a) Finanziamento;
- b) Acquisizione di fattori produttivi;
- c) Trasformazione dei fattori produttivi in prodotti finiti;
- d) Cessione del prodotto sul mercato.

Per quanto riguarda il finanziamento, è chiaro che ogni azienda deve disporre, senza soluzione di continuità, di adeguate risorse monetarie al fine di finanziare convenientemente la produzione. Per quanto riguarda lo sport professionistico, fino alla metà del ventesimo secolo le società si

⁹ Rubino F., Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio, FrancoAngeli, 2004

finanziavano essenzialmente attraverso il prezzo del biglietto pagato per assistere allo spettacolo e con l'ausilio di sussidi offerti da enti governativi nazionali e locali. Nel corso degli anni Sessanta e Settanta, le entrate pubblicitarie e le sponsorizzazioni subirono un incremento notevole, in modo da creare una forte identificazione diretta tra finanziatore e società sportiva.

Tale modello di finanziamento viene definito da Andreff¹⁰ "SSSI" (Spectators-Subsidies-Sponsors-Local), ha resistito per lungo tempo in tutti i principali Paesi europei, fino a che negli anni Ottanta fecero la loro apparizione i finanziamenti derivanti dal pagamento dei diritti per la trasmissione televisiva dei match.

Contemporaneamente, però, crescevano notevolmente anche i costi legati alla gestione e le imprese hanno dovuto cercare nuovi meccanismi per finanziarsi: un classico esempio di tale fenomeno è la quotazione in borsa delle società di calcio o la costituzione di uno stadio di proprietà.

In Italia sappiamo che tutti gli stadi delle società di A e di B, ad eccezione della Juventus, sono di proprietà pubblica: le squadre di calcio li utilizzano a fronte di canoni di locazione che sempre più spesso sono integrati da accordi di compartecipazione per la suddivisione delle spese di manutenzione straordinaria degli impianti; oramai è chiaro che il futuro delle squadre di calcio non possa prescindere dalla proprietà dello stadio nel quale queste giocano, stadio che deve trasformarsi progressivamente da luogo di aggregazione domenicale ad impianto multifunzionale in grado di attrarre quotidianamente tifosi e cittadini (con ristoranti, musei, ecc.), allo scopo di garantire entrate sufficienti e renderlo disponibile ed utilizzabile ogni giorno ed economicamente indipendente, per garantire alla squadra ricavi aggiuntivi. Gli stadi di proprietà rappresentano una questione fondamentale per il calcio moderno, l'esempio del Bayern Monaco ci mostra come il passaggio allo stadio di proprietà abbia permesso alla società un grande balzo in avanti in termini di ricavi e un rafforzamento dal punto di vista patrimoniale.

In Europa e in particolare in Gran Bretagna, è in atto da qualche tempo un processo di cambiamento del concetto stesso di stadio, portando questa infrastruttura a diventare un centro di profitto autonomo, in grado di produrre reddito a favore del proprietario dell'impianto: ciò consente una maggiore "personalizzazione" ed un suo maggiore sfruttamento, grazie alla

¹⁰ Team sports and finance, in W. Andreff, S. Szymanski, eds., Handbook on the Economics of Sport, Edward Elgar, Cheltenham 2006

possibilità di integrare l'impianto sportivo con altre attrazioni, quali il museo della squadra, ristoranti e club house dedicate, negozi dove vengono venduti i prodotti ufficiali della squadra. Nel corso degli ultimi 15 anni l'orientamento è stato quello di trasformare lo stadio da centro di aggregazione di tifosi a prodotto da vendere a dei tifosi-consumatori.

Il mancato introito derivante dallo stadio di proprietà riduce le possibilità di finanziamento: infatti, il principale problema delle società di calcio italiane è trovare le fonti adeguate per gli obiettivi prefissati; nel nostro Paese le società sono affidate ad un'azionista di maggioranza che è quindi costretto a continui aumenti di capitale, a titolo perciò di capitale di rischio, per coprire l'ingente passivo che la gestione di una squadra di calcio comporta.

Nei principali Paesi esteri, invece, un grande aiuto proviene dai finanziamenti pubblici: eclatante è stato il caso del finanziamento concesso da Bankia, un consorzio bancario che come tante altre banche in Europa, recentemente ha usufruito dei finanziamenti della Bce: in sostanza, attraverso questi fondi inviati dalla Bce a Bankia e successivamente girati al Real, la squadra di Madrid ha poi pagato l'ingaggio dei principali calciatori al mondo, arrivando ad un totale di circa 12 milioni di euro netti all'anno.

In un momento di recessione terribile per l'economia, in un momento in cui le imprese hanno difficoltà nell'accesso al credito, come quelli attuali, fa scalpore sapere che il Real Madrid possa usufruire di questo tipo di aiuto. Un aiuto non di Stato, ma addirittura dall'Unione Europea, per pagare gli stipendi ai suoi grandi campioni.

Quanto alla seconda fase del circuito della gestione, ovvero all'acquisizione di fattori produttivi, è utile precisare che le imprese calcistiche utilizzano come fattori produttivi gli individui, ovvero i calciatori, per produrre uno spettacolo denominato partita di calcio.

I fattori produttivi acquisiti devono essere combinati tra loro per giungere all'ottenimento del prodotto finito: le società di calcio, una volta acquisiti i calciatori, devono essere in grado di creare una squadra competitiva che sia capace di "tener testa" ai principali club esteri. Fondamentale al riguardo è sia la competenza manageriale dell'azionista di maggioranza, che la competenza tecnica di chi dirige la squadra: l'allenatore, il manager.

L'ultima fase del circuito della gestione tradizionale è la cessione del prodotto finito, ossia tutto ciò che riguarda la vendita e la generazione di ricavi. Le maggiori entrate delle società calcistiche per far fronte agli ingenti costi della gestione derivano sicuramente dagli sponsor, nonché dalla

sottoscrizione di abbonamenti, ma soprattutto dai diritti televisivi. Altre forme di conseguimento dei ricavi sono plusvalenze maturate sulla vendita di giocatori, parte degli incassi delle partite e premi derivanti dalle vittorie nelle competizioni.

1.4 Il ruolo del Marketing e la funzione del Brand.

Prima di parlare dell'importanza delle attività di marketing per una società calcistica è utile elencare quelle che sono le caratteristiche essenziali del prodotto calcio, al quale sono riconducibili una serie di fattori peculiari, ovvero:

- a) **La soggettività e l'intangibilità del prodotto:** la maggior parte di persone che decide di vivere la match experience è spinta da illusioni ed emozioni soggettive. In particolare il fatto che nessuno spettatore si rechi allo stadio per acquistare un qualcosa di materiale e tangibile, rende ancora più problematica la gestione di questo "prodotto".
- b) **La deteriorabilità della match experience:** l'evento sportivo è per sua natura fugace e transitorio. La sua durata coincide con quella della partita e quanto accade prima o dopo i 90 minuti non rappresenta più l'evento sportivo, bensì tentativi di creare una particolare attesa o un prolungamento temporale dell'evento stesso.
- c) **Il ruolo dello spettatore:** il pubblico che va allo stadio rappresenta uno dei principali attori dell'evento sportivo. Il suo ruolo è anche quello di incitare gli atleti, contribuendo alla creazione di quella particolare atmosfera determinante per esaltare quei valori intangibili ed irrazionali insiti nell'evento.
- d) **L'imprevedibilità e l'incontrollabilità del risultato:** tale caratteristica porta come conseguenza un limitato controllo della società sul "nucleo del prodotto", e, dunque, possono esserci degli eventi incontrollabili che incidono sull'esito di un intero campionato con ovvie ripercussioni non solo sul piano sportivo, ma anche su quello economico.
- e) **La polivalenza del "prodotto evento sportivo":** nell'attuale contesto di mercato, l'evento sportivo non si disputa solo in funzione dell'utilizzo di un consumatore finale, ma viene sempre più sfruttato da soggetti terzi, i quali si avvalgono della mediazione dell'evento per la commercializzazione di altri beni o servizi¹¹.

Per tali caratteristiche è bene che le società svolgano una politica volta a diversificare il rischio derivante dalla gestione del "prodotto evento sportivo", attraverso un loro allargamento verso settori di mercato più controllabili e facilmente gestibili. Tale fenomeno viene definito "product

¹¹ Parkhouse B.L., The management of sport: its foundations and application, Mosby, St. Louis, 1996.

extension” ed implica lo sfruttamento di tutte le diverse opportunità di business offerte dal mercato, consentendo al management delle società di:

- a) Introdurre un marketing mix idoneo a soddisfare le esigenze del pubblico e degli investitori;
- b) Costruire, sviluppare e diffondere una brand image più efficace;
- c) Integrare la funzione marketing con le altre funzioni aziendali;
- d) Garantire sia la vitalità economica del club sia il soddisfacimento dei bisogni del consumatore/tifoso e del cliente/azienda.

Attraverso tutto ciò, le imprese calcistiche possono reperire quelle risorse economiche necessarie, da impiegare per l’acquisto di giocatori in grado di soddisfare le ambizioni dei tifosi attraverso la vittoria di prestigiosi trofei sportivi.

L’attenzione alla gestione del brand da parte delle società calcistiche, è aumentata di pari passo con il processo che le ha portate a configurarsi da società senza scopo di lucro soggettivo, che quindi erano portate a porre ben poca attenzione agli equilibri economico-finanziari, a società votate al profitto alla pari di quelle della stragrande maggioranza dei settori economici; in Italia il divieto di lucro soggettivo per le società sportive è stato abolito nel 1996 con la Legge 586/96 che ha abrogato il secondo comma dell’art. 10 della Legge 91/81, che precludeva esplicitamente alle società sportive la possibilità di conseguire il lucro soggettivo. L’unico vincolo che è stato previsto riguarda l’obbligo di destinare almeno il 10% dell’utile prodotto a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva.

A seguito di tale cambiamento i dirigenti sportivi hanno iniziato ad occuparsi maggiormente delle condizioni di economicità della gestione del club, e ciò ha reso sempre più diffuso l’utilizzo di strategie di marketing volte a migliorare l’offerta nei confronti sia del cliente/tifoso, cioè di colui che usufruisce dello spettacolo sportivo, che delle altre aziende, ossia sponsor commerciali o tecnici, produttori di attrezzature, abbigliamento, oggettistica, editori od altro. Da qui la necessità, quasi irrinunciabile, di costruire una marca, ed un servizio ad essa correlato, che permetta la creazione di una Corporate Identity, ovvero di un’immagine aziendale che generi un senso di appartenenza da parte dei clienti.

Questa riflessione è ancora più adeguata, soprattutto se applicata ad un settore, come quello calcistico, dove il senso di appartenenza ed il livello di fidelizzazione del cliente/tifoso è quanto mai considerevole.

Tale fenomeno può essere associato al concetto del marketing tribale e delle tribù di consumo. Una tribù di consumo postmoderna può essere definita come un gruppo di persone accomunate dalla passione per un prodotto o un brand. Tali individui condividono esperienze e rituali intorno al brand, rafforzando il senso di appartenenza dei propri membri. Nella maggior parte dei casi diventano ambasciatori della marca e creatori di un passaparola molto efficace per il brand, poiché i messaggi comunicati dalle tribù, non essendo veicolati direttamente dalla società, risultano, agli occhi dei consumatori, più credibili. Gli appartenenti alle comunità di marca sono molto di più di semplici clienti fedeli, il loro legame con il brand va oltre la fedeltà: essi si sentono parte del brand e di tutti i valori che esso comunica, ne condividono gioie e dolori e questo accade ancora di più per le società di calcio. La passione per una squadra spesso spinge i suoi tifosi a compiere dei grossi sacrifici, che i club devono essere in grado di ripagare, non solo attraverso le vittorie. Le strategie di marketing tribale, applicate al mondo del calcio, devono far sì che i clienti/tifosi si sentano protagonisti e al centro del progetto. È necessario coinvolgerli, come per esempio ha fatto la Juventus che, attraverso i social media, il sito web e la piattaforma Creator Studio, ha permesso ai tifosi di disegnare il design della terza maglia da gioco.

Tutto ciò con il principale obiettivo di espandere la propria fan base, in modo da ottenerne ritorni economici maggiori, sia direttamente, attraverso la vendita di prodotti a proprio marchio che diventano veri e propri simboli per i “rituali” delle tribù calcistiche, sia indirettamente poiché, avendo maggiore visibilità, le società possono richiedere contratti di sponsorizzazione più elevati.

Delle varie risorse di cui è espressione la marca dunque, generalmente suddivise tra risorse di credibilità, legittimità ed affettività, quella che a riguardo dei brand calcistici appare la più importante è sicuramente l'ultima, visto che le emozioni ed il coinvolgimento che vive un tifoso durante le partite della propria squadra sono talmente intense che il tifo calcistico viene generalmente definito una “fede”.

Le società calcistiche più attente alla gestione della propria marca s'impegnano attualmente in un'ampia e complessa strategia di “brand building”, tesa a fare in modo che il tifoso/consumatore riconosca dei valori aggiunti unici, nel confronto con i prodotti concorrenti, e difficilmente emulabili dagli altri club. Lo sviluppo del brand parte innanzitutto dalla predisposizione di un'accurata strategia di merchandising, che non deve essere inteso solo come una fonte di introiti pura e semplice, bensì come uno strumento comunicativo per accrescere la propria immagine di marca e conseguentemente i ricavi, supportando l'attività dei licenziatari.

Lo sviluppo del brand non si limita comunque al merchandising, dato che ulteriori attività di sviluppo possono essere realizzate attraverso strumenti di comunicazione come la televisione, la radio e internet; internet, in particolare, offre la possibilità di raggiungere tifosi sparsi in ogni angolo della Terra e di farli sentire parte di una comunità, nonostante la lontananza e l'impossibilità di recarsi allo stadio. Un utilizzo di questo tipo della rete permette la costruzione di una sorta di "stadio virtuale", ovvero di un luogo ideale di incontro, dalla capienza sostanzialmente illimitata, tra tifosi e club che va oltre i confini nazionali, per coinvolgere ed offrire una varietà di servizi ai fan di tutto il mondo; un'interazione tra club e tifosi a livello globale, inoltre, fa sì che aumenti l'interesse da parte di altre aziende relativamente all'opportunità di porsi come sponsor o partner commerciali della società, al fine di sfruttare l'enorme visibilità che tale collegamento può offrire. Una società italiana molto attiva in questa direzione è la Juventus che permette dal proprio sito internet di accedere, previa registrazione, alla community di Juventus Membership, potendo così da un lato condividere foto, video e documenti con gli altri membri, e dall'altro accedere a servizi come video e fotogallery esclusive, newsletter periodiche, video chat con i giocatori e raccolte punti.

Investire nel proprio marchio significa dunque ideare ed implementare strategie di gestione e commercializzazione del brand; attività del genere devono basarsi però su una effettiva conoscenza delle potenzialità del marchio stesso, cioè del suo valore sul mercato, in quanto soltanto conoscendo tale valore è possibile ottenere il massimo dalle negoziazioni relative ai diritti televisivi, alle sponsorizzazioni e agli altri accordi commerciali.

Oggi sempre di più le società calcistiche si trovano al centro di una rete di relazioni di marketing i cui attori principali possono essere individuati in:

- a) Produttori;
- b) Distributori;
- c) Clienti finali;
- d) Sponsor.

I produttori sono le società di calcio, alle quali vanno aggiunti anche i singoli calciatori. Rientrano in questa categoria anche coloro che "gestiscono dall'alto", come la FGCI, il CONI, il Ministero competente, ecc.

I distributori sono identificabili essenzialmente in tv, radio, quotidiani, riviste, internet e altri mezzi di comunicazione.

I clienti finali sono i praticanti e gli appassionati del calcio, mentre gli sponsor sono quelle aziende che mediante il calcio promuovono se stesse e i propri prodotti.

Gli attori sopra elencati entrano in contatto generando delle relazioni di marketing, che le società sportive devono gestire al meglio per ottenere vantaggi competitivi e generare valore per l'azienda. Come è facilmente prevedibile uno degli scopi delle società calcistiche è quello di conquistare nuovi tifosi e cercare di fidelizzarli, anche se ciò è molto difficile. Naturalmente il modo più facile per farlo è quello di vincere, anche per attrarre i bambini che saranno i tifosi di domani. Si può comunque provare ad allargare il bacino di utenza mettendo in atto delle strategie di marketing che possono riguardare ad esempio campagne abbonamenti, politiche di prezzo, comunicazioni, scelte distributive e di promozione, campagne acquisti e generazione di aspettative sul campionato successivo.

A tal proposito, negli ultimi anni la funzione del brand sta acquisendo sempre più importanza per generare vantaggio competitivo, soprattutto in un settore, come quello calcistico, in cui il cliente/tifoso, una volta formata la propria predilezione per una squadra, difficilmente la cambierà (solo il 16% dei tifosi sostiene di aver tifato per una squadra diversa da quella attuale¹²).

Per questo motivo le società investono molto nel cosiddetto POE (Point of Entry), ovvero in attività sportive e promozionali rivolte ai bambini, dato che è prevalentemente tra i 5 e i 10 anni che si forma il tifo sportivo, poiché sanno che ogni nuovo giovane tifoso diventerà da adulto un potenziale nuovo cliente.

La crescente attenzione che le società calcistiche rivolgono al proprio brand è testimoniata dalle parole con cui, già nel 2004, il presidente del Real Madrid Florentino Perez descriveva la strategia della propria società: “La cosa più importante è il marchio, è un po' quello che accade con la Disney. Il nostro obbligo è continuare a diffonderci a livello internazionale: vorremmo che il nome del Real Madrid arrivasse in tutto il mondo. Siamo stati in Asia, in America, e andremo in Sud Africa. Ci sono centinaia di milioni di persone che hanno nel cuore la nostra squadra.”

A tal proposito non si può non citare il caso del Manchester United, il primo top club europeo in grado di capire l'importanza della valorizzazione del brand in un'ottica di massimizzazione dei ricavi. Tale società infatti è da anni leader nella gestione e nella diffusione del proprio marchio a livello globale, arrivando a sostenere come il successo del suo business derivi principalmente dal

¹² L'importanza del brand nelle società calcistiche, www.sportbusinessmanagement.it

valore e dalla forza del brand aziendale ed evidenziando, quindi, come principale rischio di natura operativa, la possibilità che l'avverarsi di eventi che danneggino il brand e la reputazione aziendale, soprattutto nei nuovi mercati, condizioni la capacità di espandere la base di tifosi e di attrarre nuovi sponsor e partner commerciali; tali eventi sono rappresentati, in particolare, da prestazioni negative della squadra in campo nazionale e soprattutto internazionale, da cattivi comportamenti da parte di giocatori e staff fuori dal campo e dall'incapacità di attrarre o mantenere in rosa giocatori di alto livello internazionale.

1.5 Il Financial Fair Play

All'interno dell'elaborato merita un discorso a parte il progetto introdotto dal comitato esecutivo UEFA nel settembre 2009 mirante a fare estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche e a indurle nel lungo periodo a un auto-sostentamento finanziario, chiamato Fair Play Finanziario.

L'idea nasce poiché negli ultimi anni le perdite di bilancio di alcune squadre sono diventate davvero ingenti aumentando il rischio che le società non riescano a reperire i mezzi per ricapitalizzare, oppure decidano di non voler investire mettendo in difficoltà e in pericolo di fallimento l'intero sistema. Inizialmente, molti club che presentavano un bilancio nettamente in perdita, anziché cercare una soluzione a questo problema, decisero di trovare qualche "scorciatoia", causando così la nascita del cosiddetto "doping amministrativo": falsi risultati in bilancio, in violazione dei principi di lealtà sportiva e delle pari opportunità. La colonna portante di questo fenomeno, sono state le plusvalenze incrociate: esse consistevano nell'effettuare scambi di calciatori a valori assolutamente superiori a quelli reali e risultanti dai libri contabili. Con questo stratagemma si generavano plusvalenze che miglioravano solo sulla carta il risultato finale di bilancio, che altrimenti avrebbe evidenziato ingenti perdite, necessitando di una cospicua iniezione di capitali. Questo caos causò parecchi problemi, soprattutto ad alcune squadre italiane e portò al fallimento di alcune di esse come i casi della Fiorentina nel 2001, del Napoli nel 2004 e del Torino nel 2005; la Lazio, venne rilevata da Lotito con un debito di oltre 140 milioni di euro.

Per evitare successivi casi di fallimento di società ancor più blasonate delle precedenti citate, Platini, presidente della UEFA, in accordo con gli stessi club, ha ritenuto che il calcio non deve più essere strettamente legato al ricco proprietario che investe ingenti risorse, anche a fondo perduto, ma piuttosto diventare un business in grado mantenersi da solo. Probabilmente la campagna acquisti del 2009 del Real Madrid ha fatto smuovere definitivamente i dirigenti UEFA. Durante quel periodo il presidente del Real Madrid Florentino Pérez fu protagonista di una spesa

senza precedenti che andò a finire con l'acquisto di Cristiano Ronaldo per 94 milioni di euro. Oltre a essere una scelta dispendiosa, l'acquisto simboleggiava lo strapotere delle grandi società rispetto a una concorrenza economicamente più limitata.

Riassumendo, con il termine di Fair Play Finanziario, introdotto a partire dalla stagione 2010/2011, si intende quell'insieme di regole e criteri di monitoraggio che la Uefa ha elaborato, con l'obiettivo di migliorare la capacità economica e finanziaria dei club attraverso una disciplina nella gestione dei bilanci, incoraggiandole ad operare su entrate proprie. I tre pilastri su cui si fonda la normativa, che corrispondono ai parametri da rispettare dalle società calcistiche europee sono i seguenti:

- Continuità aziendale;
- Equilibrio tra costi e ricavi;
- Azzeramento dei debiti verso altre società, giocatori o autorità sociali e fiscali.

Di particolare rilievo è il secondo punto, ovvero la break even rule, che prevede un concetto quanto semplice ma quanto difficile da rispettare per molti club: in poche parole è vietato spendere più di quanto si guadagna.

È stata inoltre istituita una task force di ispettori riuniti nell'Organo di Controllo Finanziario dei Club (CFCB), con lo scopo di monitorare i bilanci delle squadre europee. Sta a loro verificare il rispetto delle norme generali del FFP secondo i parametri temporali stabiliti dalla Uefa, che ha previsto un primo blocco che dura fino al 2017 e suddiviso in due cicli di 2 e 3 anni.

Entrando nello specifico della normativa è stato previsto un primo ciclo che riguarda le stagioni 2013/14 e 2014/15: in questo biennio, è stato impedito ai club di sfiorare il limite di perdite di 45 milioni di euro (con un margine di tolleranza di 5 milioni in più). Il secondo ciclo riguarda invece le tre stagioni successive e prevede un limite di perdite massimo di 30 milioni di euro (compresi i 5 milioni di tolleranza). Per assicurare il rispetto di tali vincoli è stato introdotto anche un sistema sanzionatorio: in caso di mancato rispetto di regole e limiti, è possibile infatti prendere dei provvedimenti. Tali provvedimenti possono essere riuniti in 4 grandi punti:

- 1) Avvisi;
- 2) Multe;
- 3) Penalizzazioni di punti, trattenuta di una percentuale dei premi Uefa, divieto di iscrizione di giocatori nelle liste Uefa, riduzione delle liste Uefa (meno di 25 giocatori);
- 4) Squalifica della competizione in corso, esclusione da future competizioni.

Le prime sanzioni per il FFP sono arrivate nel Maggio del 2014, ma in realtà più che sanzioni è corretto definirli accordi transattivi, perché sono revocabili in caso di presentazione di un piano di rientro dal deficit, che verrà esaminato dal panel Uefa. Le due società maggiormente sanzionate sono state il Paris Saint Germain e il Manchester City. La Uefa ha ritenuto gli introiti derivanti dalle sponsorizzazioni di aziende legate ai proprietari dei club non in linea con le norme del Financial Fair Play. Nei casi dell'Ente nazionale del turismo del Qatar (Psg) e di Etihad (Manchester City) gli ispettori hanno indagato, adeguando i risultati della valutazione di bilancio in base alle entrate per sponsorizzazioni, scegliendo un livello appropriato ("valore equo") a seconda dei prezzi di mercato. E la valutazione fatta ha fatto sì che il deficit delle due squadre salisse oltre il limite stabilito di 45 milioni. Ma a distanza di un solo anno le sanzioni sono state ridotte.

Come si legge direttamente dal sito della Uefa "Le società calcistiche necessitano di un ambiente migliore, dove gli investimenti sul futuro sono premiati meglio e vi sia una maggiore credibilità nel lungo periodo"¹³. Ciò a sottolineare che il Financial Fair Play non si configura quindi solo come un insieme di regole e sanzioni. Ma l'obiettivo finale è quello di fare sì che i club raggiungano l'autosufficienza economica, senza raggiri, favorendo la concorrenza tra club grandi e medio-piccoli. Per questo, le spese sostenute dai club per raggiungere l'autosufficienza, come quelle per settori giovanili e stadi di proprietà, non vengono considerate punibili dalla Uefa.

In questo modo, spiega la Uefa, la valutazione dei bilanci ha una struttura meno restrittiva verso le piccole e medie società. Attraverso questa normativa e con il passare del tempo più club di piccola e media dimensione avranno le potenzialità per crescere. Le parole del segretario generale della Uefa, Gianni Infantino, riassumono perfettamente i concetti espressi fino a qui: "Il problema non è l'aumento degli incassi, ma quello dei costi, che finiscono per superare i primi. Per questo abbiamo sviluppato le regole di fair play finanziario, che premiano le società gestite in modo corretto. Sostanzialmente, tali regole dicono: 'Non puoi spendere più di quanto guadagni'. Ridaranno una maggiore razionalità al calcio e premieranno coloro che rispettano le regole e adottano un modello di impresa sostenibile". La speranza è che tutto ciò non rimanga solo una delle tante direttive manageriali, ma che sia rispettata da tutti i club. Ma i dubbi sorgono spontanei, soprattutto a seguito della faraonica campagna acquisti che ha visto protagonista il Paris Saint Germain questa estate, portando nelle file del club parigino giocatori del calibro di Neymar e Mbappè per una cifra complessiva che supera il mezzo miliardo di euro.

¹³ <http://it.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/>

CAPITOLO DUE:

BUSINESS MODELS A CONFRONTO

2.1 I bilanci delle società calcistiche.

Prima di entrare nel dettaglio dei modelli di business delle società di calcio e quindi capire quali solo le principali fonti di ricavo dei top club europei non si può non parlare dello strumento principe mediante il quale si analizza lo stato di salute di qualsiasi società (sportiva e non), ovvero il bilancio.

Secondo l'impostazione data dal codice civile, il bilancio d'esercizio è il documento contabile che deve rappresentare il modo chiaro, veritiero e corretto, la situazione patrimoniale e finanziaria della società, al termine di ogni esercizio, nonché il risultato economico dello stesso¹⁴.

Per quanto riguarda le forme, i vincoli, i principi economici che dovrebbero essere applicati nella redazione del bilancio, le società di calcio non si differenziano molto rispetto alle altre società commerciali. Tuttavia, esse presentano delle peculiarità sia per quanto riguarda il "prodotto" commercializzato, sia i "fattori" della produzione utilizzati: Il "prodotto" non è altro che lo spettacolo fornito dal fenomeno calcio, mentre "i fattori di produzione", come già ampiamente rappresentato nel circuito della gestione, corrispondono ai calciatori presenti nella rosa.

Come è noto, le società per azioni, le società in accomandita per azioni e le società a responsabilità limitata devono redigere il bilancio secondo le disposizioni contenute nel codice civile: esso risulta costituito dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico e dalla Nota Integrativa, come stabilito dall' art. 2427 c.c..

Date le finalità dell'elaborato non mi dilungherò troppo sulle singole classi e le singole voci che compongono il documento di bilancio, ma mi soffermerò solo su quelle che differiscono rispetto al bilancio tradizionale e che rappresentano le peculiarità delle società calcistiche.

Per quanto riguarda lo **Stato Patrimoniale**, nella sezione attività, la FGCI ha ritenuto opportuno collocare tra le "immobilizzazioni immateriali" la "capitalizzazione costi vivaio" e i "diritti pluriennali alle prestazioni calciatori". La prima voce rappresenta un elemento di grande

¹⁴ Rubino F., Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio, FrancoAngeli, 2004

importanza strategica ed economica per le società calcistiche, specie per quelle di minori dimensioni: grazie all'attività di formazione di giovani atleti, si possono far crescere talenti senza doverli acquistare a prezzi elevati sul mercato.

Il diritto alle prestazioni dei calciatori invece può derivare da un "accordo di trasferimento di un calciatore" oppure dalla cessione del contratto di un calciatore professionista da parte di un'altra società". Il titolo giuridico che permette la rilevazione contabile e la conseguente collocazione nello stato patrimoniale della società acquirente è il contratto, il quale deve avere i requisiti richiesti dalle norme federali e deve essere depositato in originale presso la segreteria delle Leghe Nazionali. Per quanto riguarda il valore del diritto alle prestazioni sportive dei calciatori, esso deve risultare dal contratto di trasferimento o di cessione e deve essere iscritto in bilancio al costo in esso indicato. In caso di trasferimento di un calciatore con un contratto in corso, il prezzo di tale diritto è liberamente concordato tra le parti ed il corrispettivo pagato sarà iscritto tra le immobilizzazioni immateriali della società cessionaria, mentre quella cedente registrerà una plusvalenza o una minusvalenza rispetto al valore netto del diritto ancora iscritto in bilancio.

Tra le altre voci più importanti dell'attivo patrimoniale di una società calcistica vi sono i "crediti". In particolare la voce "crediti v/clienti" si riferisce principalmente alle operazioni di compravendita dei giocatori effettuate con altre società calcistiche.

Per quanto riguarda il passivo del bilancio delle società di calcio, grande rilevanza assumono i "debiti". Vi è una distinzione tra "debiti ricorrenti" per la gestione ordinaria (debiti verso fornitori di beni e servizi, debiti verso il personale, debiti verso l'erario e debiti verso gli istituti previdenziali) e "debiti sorti per far fronte ad operazioni straordinarie ed eccezionali" che riguardano acquisto o vendita di beni immobili, esposizioni finanziarie o comunque atti di straordinaria amministrazione e che sono soggetti all'approvazione della Covisoc.

Il **conto economico** invece è espresso in forma scalare, per cui si giunge alla determinazione del risultato finale d'esercizio attraverso la rappresentazione di diversi risultati intermedi.

Le classi di valore peculiari del conto economico, nell'ambito delle società calcistiche, sono¹⁵:

- a) l'ammortamento del costo dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori;

¹⁵ R. Cappellari, Risorse, valore e organizzazione nelle società di calcio, in "Sviluppo e Organizzazione"

- b) le minusvalenze e le plusvalenze da alienazione dei diritti pluriennali all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori;
- c) la capitalizzazione dei costi del vivaio;
- d) i ricavi da sponsorizzazione e proventi vari

L'ammortamento del costo dei diritti pluriennali risulta essere la voce più caratteristica del Conto Economico e rappresenta la quota parte del costo di acquisto del diritto all'utilizzo delle prestazioni dei calciatori imputata all'esercizio. La determinazione della quota di ammortamento attribuita ad un determinato periodo amministrativo avviene mediante la preparazione di un piano di ammortamento composto principalmente da tre elementi: il valore da ammortizzare, la vita utile residua e la metodologia di calcolo delle quote annuali. Nel caso in cui, invece, un calciatore venga ceduto prima della scadenza del suo contratto si configura una situazione analoga alla cessione di un cespite ammortizzabile al prezzo concordato tra la società cedente e quella acquirente. In particolare, la società cedente dovrà confrontare il prezzo di cessione con il valore contabile attribuito al diritto alle prestazioni del calciatore; nel caso in cui i due valori non coincidano si profilano due scenari:

- se la differenza tra il valore di cessione ed il valore netto contabile è positiva, tale importo rappresenta una plusvalenza da iscrivere nel conto economico tra i proventi straordinari alla voce "Plusvalenze da alienazione";
- se la differenza è negativa, l'importo dovrà, invece, essere iscritto nel conto economico tra gli oneri straordinari alla voce "Minusvalenze da alienazione".

Allo stesso tempo, invece, la società cessionaria iscriverà tra le immobilizzazioni immateriali, quale diritto pluriennale alle prestazioni del calciatore "acquistato", il corrispettivo pagato per il trasferimento del calciatore, che concorrerà alla formazione del reddito di esercizio attraverso quote costanti di ammortamento.

Il trattamento contabile dei costi del vivaio è simile a quello delle costruzioni in economia delle imprese industriali: l'importo è imputato nel Conto Economico alla voce "Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni" e nello Stato Patrimoniale tra le immobilizzazioni immateriali. I costi che possono essere capitalizzati sono soltanto quelli di struttura e di gestione propriamente riferibili ed imputabili al vivaio. Essi sono costituiti da: premi di formazione e addestramento tecnico corrisposti per il tesseramento di giovani calciatori; vitto, alloggio e spese di trasporto in occasione di gare; rimborsi spese ai calciatori; compensi ad allenatori, istruttori e tecnici del vivaio; assicurazioni infortuni e spese sanitarie.

I ricavi dalle sponsorizzazioni e dei diritti televisivi rappresentano la voce più consistente tra le componenti positive di reddito dopo i ricavi delle vendite e delle prestazioni. Nei ricavi da sponsorizzazione rientrano le somme corrisposte sia dallo sponsor ufficiale, che da eventuali altri sponsor, come gli sponsor tecnici ed i fornitori ufficiali.

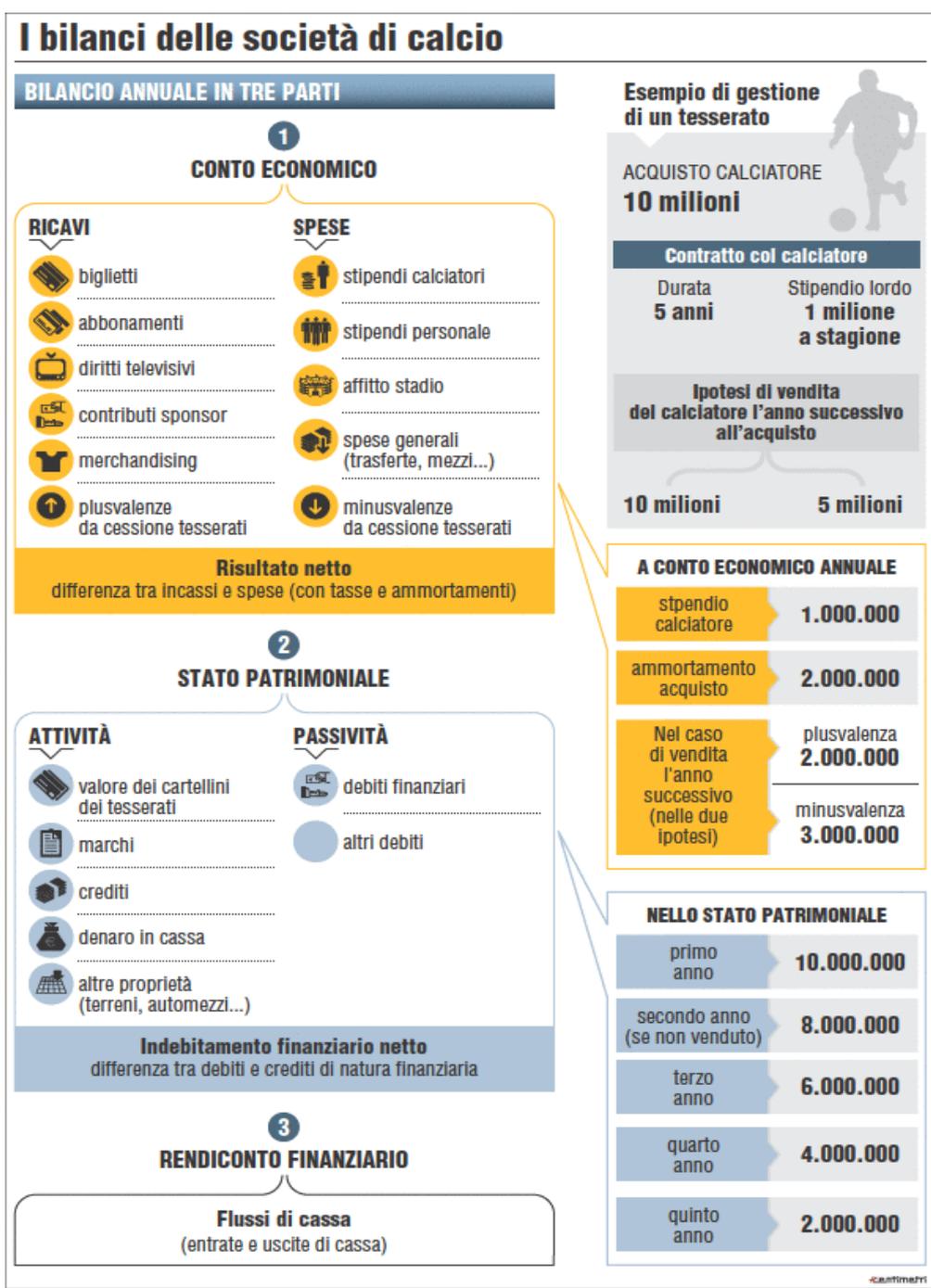
Il terzo elemento fondamentale del bilancio d'esercizio di qualsiasi società è la **nota integrativa**, che ha lo scopo principale di analizzare le poste contenute nello stato patrimoniale e nel conto economico, fornendo informazioni supplementari e chiarendo gli aspetti finanziari, patrimoniali ed economici delle operazioni di gestione effettuate nell'esercizio. Con particolare riferimento alle società calcistiche è opportuno indicare e analizzare nella nota integrativa la ripartizione dei ricavi, distinguendo quelli derivanti da eventi sportivi (suddividendoli a loro volta secondo la loro tipologia, ovvero campionato, coppa nazionale, coppe internazionali o altre gare, indicando la quota derivante da abbonamento/biglietti), da quelli derivanti da cessione temporanea di giocatori, da sponsorizzazioni, ecc.

Per semplificare la comprensione del bilancio di una società di calcio è utile riportare un esempio fornito da "Borsa Italiana" riguardante l'acquisto e la vendita di un calciatore¹⁶.

Club A acquista il calciatore XX per 10 milioni di euro. Il calciatore XX firma con il club A un contratto dalla durata di 5 anni a 1 milione di euro (lordo) a stagione. A conto economico ogni anno sarà imputato il costo di 1 milione relativo allo stipendio del calciatore e 2 milioni di euro come ammortamento dell'acquisto. Il valore netto del calciatore nell'anno successivo all'acquisto sarà di 8 milioni. Questo significa che in caso di vendita del tesserato ad un altro club per 10 milioni si genererebbe una plusvalenza di 2 milioni. Viceversa in caso di vendita del tesserato nell'anno successivo all'acquisto a 5 milioni di euro sarà contabilizzata una minusvalenza da 3 milioni.

Nello stato patrimoniale sarà iscritto alla voce diritti pluriennali alle gestioni dei calciatori il valore di 10 milioni di euro (8 milioni l'anno successivo).

¹⁶ <http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/bilancialcio>



Fonte: I bilanci delle società di calcio – Borsa Italiana

2.2 Le principali fonti di ricavo.

Per comprendere l'importanza del marketing per una società di calcio basti pensare che, come sostiene Ferran Soriano nel libro "Il pallone non entra mai per caso"¹⁷, le principali fonti di entrata per i club sono:

¹⁷ Soriano F., Il pallone non entra mai per caso, Vallardi Editore, 2012

- a) La vendita di biglietti e abbonamenti;
- b) I diritti televisivi;
- c) Il marketing e le attività commerciali.

Più in generale si può fare una distinzione tra:

- **Le entrate legate strettamente alla fruizione del prodotto calcio:** ovvero i ricavi che provengono dal modo in cui i clienti-tifosi assistono alle partite di calcio e che quindi rappresentano il core business delle società sportive. In questa macro area rientrano dunque i proventi che derivano dalla vendita di biglietti e abbonamenti e dai diritti tv.
- **Le attività legate allo sfruttamento della notorietà del brand:** ovvero l'insieme delle attività commerciali e di marketing quali sponsorizzazioni, partnership e merchandising, che rappresentano sempre di più le voci che impattano maggiormente sui fatturati dei grandi club.

Entrando nel dettaglio delle suddette attività, per quanto riguarda le modalità di fruizione del prodotto calcio, quando si parla di **vendita di biglietti e abbonamenti** si fa riferimento al ruolo degli stadi. Negli ultimi anni le entrate dovute agli stadi sono cresciute soprattutto grazie agli investimenti dei club per migliorare i loro impianti e dunque grazie all'aumento dei prezzi dei biglietti, in particolare per i posti VIP, venduti a prezzi molto più alti, ma con servizi e confort aggiuntivi. Tutti i club hanno comunque continuato ad offrire la possibilità di andare allo stadio a prezzi più o meno popolari, compiendo una vera e propria discriminazione di prezzo. Si può affermare che tutti i club che hanno investito nella miglioria dei propri stadi o nella costruzione di nuovi hanno ottenuto buoni ritorni economici. A tal proposito è utile citare qualche esempio. Spettacolare è il caso dell'Arsenal, a Londra, che ha raddoppiato i guadagni derivanti dallo stadio (da 66 a 135 milioni di euro) con il nuovo Emirates Stadium. Ancor più eclatante è il caso della Juventus che, secondo quanto riportato da "Calcio e Finanza"¹⁸, ha quadruplicato i suoi ricavi derivanti dallo stadio passando dai 10 milioni della stagione 2010-2011 a 40 milioni medi delle successive quattro stagioni ottenendo inoltre 100 vittorie su 129 partite ufficiali.

Se è indubbio che lo Juventus Stadium ha generato importanti ritorni economici per la società bianconera, un confronto con altre esperienze in Europa può aiutare a capire la reale portata di questi benefici sui conti del club.

¹⁸ <http://www.calcioefinanza.it/2016/09/09/ricavi-juventus-stadium-confronto-top-club-europei/>

Il centro studi della Figc ha misurato l’impatto sui ricavi da stadio di alcuni top club europei della costruzione di nuovi impianti o dell’ampliamento di quelle esistenti.

Di seguito i ricavi da stadio dei principali top club europei tratti dal medesimo articolo di Calcio e Finanza:



Fonte: Ricavi Juventus Stadium, un confronto con le esperienze di altri top club europei – Calcio e Finanza

Come già detto, il club che ha ottenuto maggiori benefici in termini di ricavi dalla costruzione del nuovo stadio è stato l’Arsenal, che ha visto i propri ricavi “da gare” balzare dai 63,8 milioni di euro dell’ultimo anno ad Highbury ai 134,6 milioni di euro del primo anno nel nuovo Emirates Stadium.

E’ anche vero che la costruzione del nuovo impianto dei Gunners, avviata nel 2004 e conclusa con l’inaugurazione del 2006, è costata la bellezza di 560 milioni di euro (quasi 4 volte i 150 milioni investiti per realizzare lo Juventus Stadium), finanziati per circa un terzo attraverso l’accensione di un finanziamento bancario a lungo termine (scadenza 2031) e per la restante parte con i proventi dell’operazione immobiliare effettuata sul sito dove insisteva il vecchio stadio Highbury, al posto del quale è stato realizzato un complesso residenziale da 680 appartamenti e con la cessione dei naming rights del nuovo impianto alla compagnia aerea Emirates ad un prezzo di circa 120 milioni di euro per 15 anni.

La seconda fonte di ricavo sopra citata riguarda i **diritti televisivi** e, come è facilmente immaginabile, il campionato che nel complesso ottiene maggiori entrate dai diritti televisivi è la Premier inglese in cui vi è un equilibrio incredibile tra le 20 squadre del campionato, con il Chelsea (vincitore della lega) che ha ottenuto circa 170 milioni di euro, cifra simile a quella di Tottenham, Liverpool e delle due squadre di Manchester. L'ultima classificata, il Sunderland, ha ottenuto 105 milioni di euro, "soltanto" circa 60 milioni in meno della prima.

In Italia i proventi da diritti televisivi rappresentano la principale fonte di ricavo (circa il 50% in media di ogni squadra), ma i guadagni dei club di Serie A sono molto ripartiti in maniera molto meno equilibrata se paragonati a quelli degli altri campionati europei: infatti, ad esclusione della Juventus che nel 2016 ha ottenuto circa 190 milioni (di cui 75 dalla Champions League), seguita dalla Roma (circa 150 milioni) e il Napoli (circa 90 milioni), le squadre di medio-bassa classifica si aggirano intorno ai 20-40 milioni di ricavi¹⁹.

L'ultima principale fonte di ricavo per una società di calcio riguarda il complesso delle attività di **marketing**, nel quale rientrano il programma di sponsorizzazione, il merchandising, le partite amichevoli e tutte le altre iniziative volte a valorizzare il brand.

La sponsorizzazione può essere definita come un contratto a prestazioni corrispettive, mediante il quale una parte, detta sponsee, si obbliga verso un'altra, detta sponsor, ad effettuare determinate prestazioni pubblicitarie, a fronte della corresponsione di un corrispettivo, il quale può essere costituito da una somma di denaro e/o da beni e servizi. Più in dettaglio nel settore sportivo la sponsorizzazione assume la configurazione di un contratto in cui un soggetto sportivo, rappresentato da un atleta, una società, un'associazione o un ente che organizza una manifestazione sportiva, si obbliga, ricevendo un corrispettivo, nei confronti di un altro soggetto, rappresentato normalmente da un'impresa commerciale, a divenire veicolo di diffusione del nome e del marchio dell'impresa stessa.

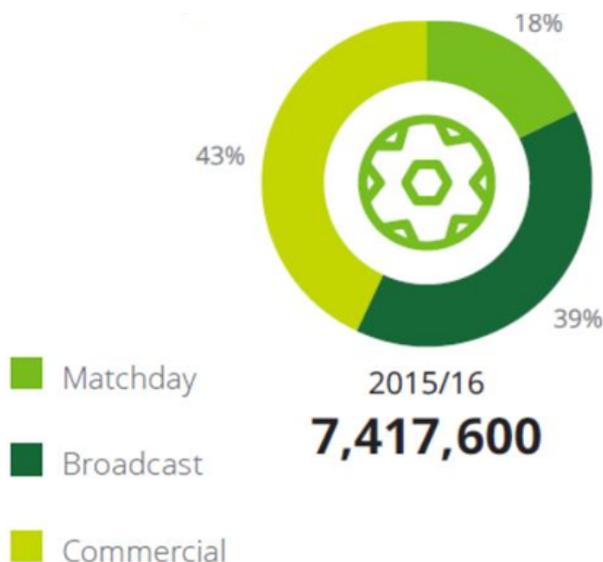
Lo sport presenta la caratteristica di essere veicolabile attraverso molti media (tv, stampa, radio, web) e tale peculiarità consente al messaggio dello sponsor di pervenire non soltanto ad un pubblico che assiste ad una determinata manifestazione (audience diretta), ma anche ad un pubblico più ampio (audience indiretta), costituito, ad esempio, dagli utenti di un determinato canale televisivo o dai lettori di un determinato quotidiano pubblico non soltanto nazionale, ma anche internazionale, qualora una manifestazione sportiva sia trasmessa in eurovisione o

¹⁹ www.calcioefinanza.it/impatto-diritti-tv-ricavi-serie-a-fatturato

mondovisione (ciò consente allo sponsee di richiedere una fee molto più elevata). Il principale obbligo della società sportiva è quello di veicolare il segno distintivo dello sponsor mediante apposizione dello stesso su tutti i capi di abbigliamento della squadra e su tutti i materiali sportivi in genere, nelle dimensioni consentite dalle norme della federazione di appartenenza che stabiliscono dimensioni diverse rispettivamente per il segno distintivo dello sponsor principale e per il marchio dello sponsor tecnico. Per quanto riguarda il corrispettivo viene sempre stabilito un importo fisso, a cui si aggiungono numerose altre forme di compenso legate al raggiungimento di obiettivi agonistici²⁰.

Ad oggi, i ricavi commerciali rappresentano la prima fonte di guadagno dei top club europei. Secondo uno studio pubblicato da Deloitte infatti, i ricavi derivanti da sponsorizzazioni valgono il 43% del fatturato delle società più ricche, a seguire vi sono i sopracitati diritti televisivi (39%) e infine i ricavi da stadio (18%). I club con i ricavi commerciali più elevati sono Manchester United, Bayern Monaco e Paris Saint-Germain.

Figura 1 - Ripartizione ricavi club Top 20. Fonte Deloitte



Accanto alle sponsorizzazioni, stanno assumendo sempre più importanza, come già accennato, le operazioni di merchandising, attraverso le quali le società calcistiche commercializzano la propria immagine. Non esiste una definizione univoca di merchandising, tuttavia può essere definito come lo sfruttamento della notorietà del marchio (notorietà acquisita in relazione ad un'attività primaria, in questo caso il calcio) in un'attività secondaria sensibilmente differente. Le società calcistiche,

²⁰ Rubino F., Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio, FrancoAngeli, 2004

approfittando della loro diffusa conoscenza, hanno provveduto alla revisione grafica del loro emblema sociale, alla sua registrazione e, quindi, alla sua cessazione ad altre aziende interessate alla produzione e alla relativa commercializzazione di oggetti nei più svariati settori: si va da equipaggiamenti propriamente sportivi, come magliette, tute e attrezzi vari, ad articoli collegati allo sport (bandiere, sciarpe, berretti, i quali riproducono i colori della squadra del cuore), per giungere ad articoli più “lontani” all’attività sportiva come agende, portachiavi, calendari e oggetti di cancelleria che comunque possono far presa sui tifosi della squadra.

In generale, il merchandising può avere due modalità di impiego:

- Sfruttamento diretto: come il caso del Manchester United;
- Sfruttamento indiretto: tipico del club italiani.

Il Manchester United fa progettare e fabbricare da terzi i prodotti con il suo marchio, provvedendo, però, in proprio alla vendita e alla distribuzione. Le società sportive italiane, invece, non organizzano direttamente la vendita e la distribuzione dei prodotti di merchandising, bensì concedono una licenza di marchio, qui intesa come licenza di merchandising. Ricordiamo che per licenza s’intende l’autorizzazione all’uso del proprio marchio su prodotti che poi vengono fabbricati e venduti dal licenziatario.

Si parla di:

- a) Licenza esclusiva:** quando il licenziante (la squadra sportiva) si impegna a non usare direttamente a fini commerciali e a non concedere ad altri terzi il diritto ad usare il proprio marchio;
- b) Licenza non esclusiva:** se il licenziante vuole conservare il diritto di concedere ad altri e/o di sfruttare direttamente il detto marchio;
- c) Licenza semi-esclusiva:** se il club rinuncia al diritto di nominare altri licenziatari, ma si riserva il diritto di utilizzare direttamente il proprio logo sul mercato.

Il merchandising rappresenta, dunque, una fonte di finanziamento destinato a fornire notevoli quantità di denaro nelle casse delle società calcistiche, che hanno come origine il valore del marchio. La caratteristica principale e la forza del brand di un club sportivo è infatti la totale e permanente fedeltà da parte del proprio pubblico, l’unica in grado di assicurare adeguati ritorni anche da un punto di vista economico. Questo atteggiamento dei sostenitori costituisce un duplice vantaggio per le società, in quanto assicura un potere monopolistico nei confronti delle altre

squadre e una fidelizzazione al brand che giunge fino a supplire anche eventuali carenze dei risultati sportivi. Questi due elementi rendono sostanzialmente diversi i brand calcistici rispetto a quelli tradizionali. La fedeltà dei consumatori per la marca sportiva è decisamente più resistente rispetto a quella che i consumatori hanno nei confronti di qualsiasi altra marca, specialmente quando essa non soddisfa completamente le aspettative. Proprio per questo, tornando al ruolo del marketing nella generazione di ricavi di una società sportiva, è fondamentale riuscire ad identificare gli elementi che costituiscono le risorse del marchio e individuarne i processi di alimentazione e il potenziale di autogenerazione al fine di accrescere il valore dell'impresa.

Di seguito sono riportati alcuni dati sulla composizione del fatturato dei Top club 20 che mostrano come le percentuali variano da campionato a campionato, ma anche da squadra a squadra.

Tabella 1 - Composizione percentuale dei fatturati dei club Top 20. In grassetto la percentuale più alta. Fonte Deloitte

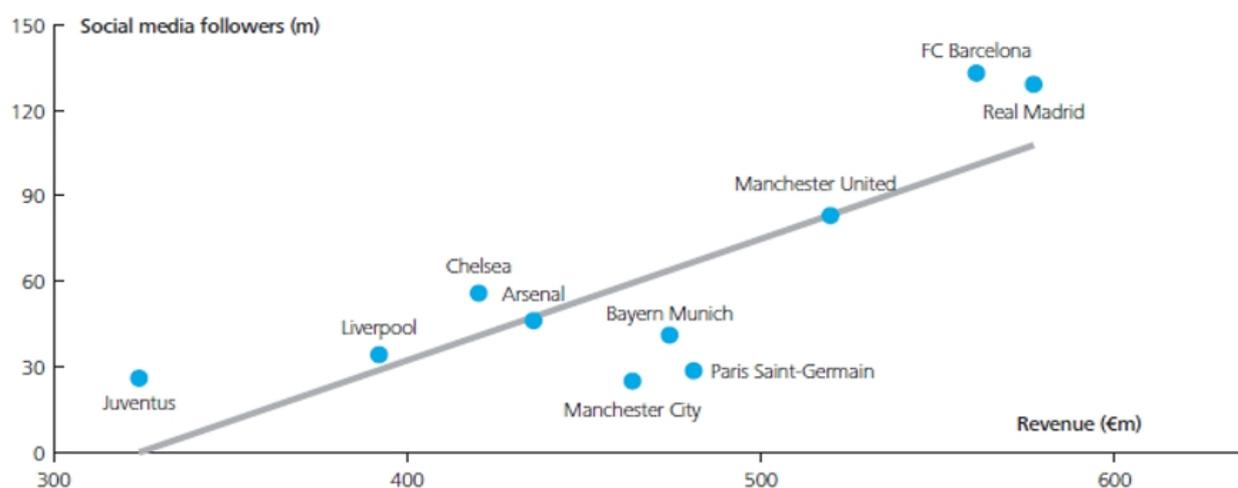
TEAM	FONTE DEI RICAVI		
	Stadio	TV	Commerciale
MAN UTD	20	27	53
BARCELONA	19	33	48
REAL MADRID	21	37	42
BAYERN M	17	25	58
MAN CITY	13	41	46
PSG	18	24	58
ARSENAL	29	41	30
CHELSEA	21	43	36
LIVERPOOL	19	42	39
JUVENTUS	13	57	30
BORUSSIA D	22	29	49
TOTTENHAM	19	53	28
ATL MADRID	16	61	23
SCHALKE 04	23	33	44
ROMA	13	71	16
MILAN	12	41	47
ZENIT	5	21	74
WEST HAM	19	60	21
INTER	14	55	31
LEICESTER	9	74	17
MEDIA TOP 20	17,1	43,4	39,5

Non a caso le società che hanno investito di più in attività commerciali e di marketing sono quelle che ne ricavano entrate maggiori e che occupano le posizioni più alte in questa speciale classifica per fatturato²¹.

In conclusione possiamo affermare che il marketing rappresenta la fonte di entrate con il maggiore potenziale di crescita, grazie alle sue potenzialità di espansione globale a seguito anche dello sviluppo di nuovi punti di contatto con i tifosi/consumatori come il web e i social media. Secondo uno studio pubblicato da Deloitte, infatti, vi è una relazione positiva tra revenues e followers sui social media:

Figura 7 - Relazione fra fatturato e social network per i club Top10 europei. Fonte Deloitte

Top ten Money League clubs – Revenue compared to social media followers



A tal proposito ecco la classifica dei dieci club più seguiti sui social network:

NOME SQUADRA	FOLLOWERS COMPLESSIVI
1. Barcellona	206.711.621
2. Real Madrid	204.968.920
3. Manchester United	111.821.507
4. Chelsea	76.852.804
5. Arsenal	63.373.961
6. Bayern Monaco	61.217.243

²¹ <http://www.calcioefinanza.it/crescita-ricavi-top-club-calcio-europei-2016/>

7. Liverpool	48.972.373
8. Juventus	45.469.736
9. Paris Saint-Germain	45.304.170
10. Manchester City	43.416.925

2.3 Il calcio inglese.

Entriamo ora nel fulcro dell'elaborato, andando ad analizzare i modelli di business dei principali club europei e italiani. Partiamo da una definizione. Un business model può essere definito come la descrizione del modo in cui l'impresa crea valore per i clienti, ricavandone profitto. Lo scopo primario di ogni modello di business è che l'impresa generi profitto con continuità nel tempo adattandosi ai mutamenti dell'ambiente socio-economico in cui essa opera.

Lo studio in questione non può non partire dal campionato che ha dato origine al calcio moderno, ovvero la Premier League, e dalle sue due squadre simbolo del passato, del presente e (quasi) sicuramente del futuro, ovvero il Manchester United e il Chelsea. Per semplificare l'analisi dei business models delle squadre che prenderemo in considerazione e per rendere più chiara la comparazione tra le strategie dei singoli club, andremo a studiare le principali fonti di guadagno già analizzate nel precedente paragrafo, ovvero, più nello specifico, i ricavi da:

- a) **Match Day e Broadcasting:** ovvero vendita di biglietti e abbonamenti per assistere alle partite della propria squadra e diritti tv corrisposti dai "distributori" alle società calcistiche;
- b) **Commercial:** insieme di attività quali sponsorizzazioni, merchandising, tournèe e partnership.

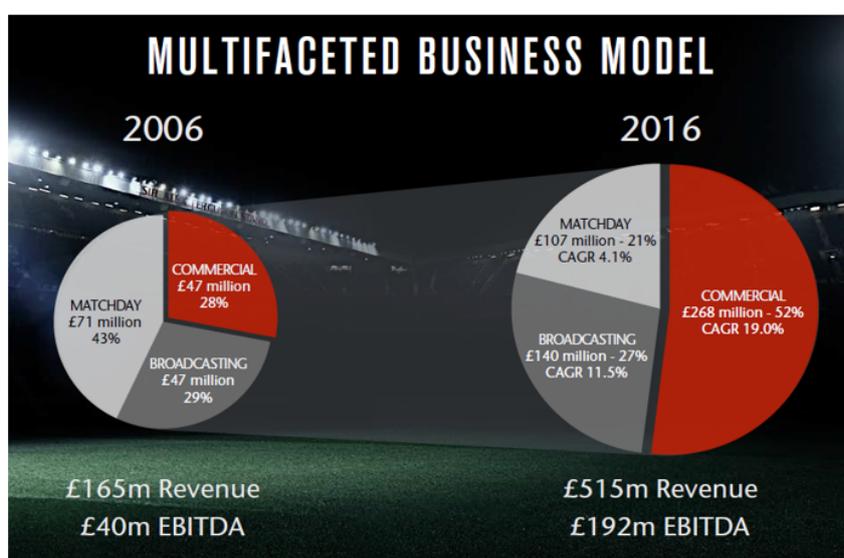
2.3.1 Il caso Manchester United.

Per parlare dei successi, sportivi e non, di una delle squadre più conosciute e più vincenti della storia del calcio è utile partire da una breve sintesi della sua storia. Il Manchester United Football Club, noto semplicemente come United o "Red Devils", è una società calcistica inglese di Manchester. Fondata nel 1878, è una delle squadre più vincenti del calcio inglese e mondiale avendo conquistato 62 trofei (con 14 titoli dal 1992-1993 a oggi), 38 dei quali sono stati ottenuti dall'arrivo del trainer scozzese Alex Ferguson, che ha guidato il Manchester United dal novembre

1986 a maggio 2013²². A livello nazionale il club si è aggiudicato 20 campionati (record assoluto), 11 Coppe d'Inghilterra (record), 4 Coppe di Lega e 20 (di cui 4 condivise) Supercoppe d'Inghilterra (record). A livello internazionale ha vinto 3 Coppe dei Campioni/Champions League, una Europa League, una Coppa delle Coppe, una Supercoppa europea e si è aggiudicato il campionato del mondo per club due volte, vincendo, nel 1999, la Coppa Intercontinentale e, nel 2008, la Coppa del mondo per club FIFA (primo e finora unico club britannico ad ottenere questo risultato). Tuttora i Red Devils rappresentano la squadra più ricca al mondo, seppur non vincano una Premier League dal 2013, non vadano oltre i quarti di Champions League dal 2011 (con sole 3 partecipazioni nelle ultime 5 stagioni) e abbiano vinto, nell'ultima stagione, il primo trofeo internazionale dal 2009.

In che modo il principale club di Manchester riesce ad ottenere tali risultati? Attraverso la capacità di creare un business basato in particolar modo sulla brand extension e sullo sfruttamento commerciale del nome Manchester United. Lo United è stato precursore di strategie di marketing su scala globale e, più in generale, di un business model strutturato, degno di un'azienda corporate applicato all'industria calcistica. Una macchina commerciale dei Red Devils che continua a produrre sponsorizzazioni, merchandising, partnership e tournée milionarie²³.

Figura 3 - Confronto ricavi Manchester United stagioni 2005-06 e 2015-16. Fonte Investor presentation of MUFC.



²² www.manutd.com

²³ <http://www.calcioefinanza.it/fatturato-manchester-united-modello-di-business/>

Andando ad analizzare le principali fonti di ricavo del club, possiamo innanzitutto notare come negli ultimi dieci anni il fatturato è più che triplicato, passando dai 165 milioni di sterline del 2006 ai 515 del 2015, fino ai 689 del 2016 (al primo posto nel ranking Deloitte dei fatturati delle società calcistiche). Inoltre è cambiata la composizione delle revenues stesse: oggi i ricavi da “commercial” (sponsorship, merchandising, retail, licensing) pesano circa il 52% dei ricavi totali (nel 2006 pesavano “soltanto” il 28%).

Ma procediamo con ordine:

a) **Match Day & Broadcasting.**

Old Trafford: Gli stadi inglesi generano ricavi non soltanto in occasione delle gare (attraverso la vendita dei biglietti, i servizi bar e catering destinati alle aziende, alle quali vengono riservate zone chiuse nelle tribune), ma anche durante la settimana, grazie alla presenza al loro interno di centri commerciali, supermarket, hotel, gallerie d’arte, internet bar, palestre, cinema e addirittura night club dati in gestione a terzi. Sono visitati da decine di migliaia di persone, non solo tifosi, in cerca di emozioni che solo i trofei e i ricordi delle squadre più prestigiose possono suscitare. L’Old Trafford è certamente un esempio di impianto sportivo “multifunzionale”. A seguito di una serie di ristrutturazioni avvenute a partire dagli anni ‘90 e conclusesi nel 2006, attualmente ha una capienza di 75.635 posti ed è il più grande stadio calcistico del Regno Unito. Esso, con una media di oltre il 99% della capacità di presenza, è in testa nelle classifiche degli indici di riempimento. La casa dello United può definirsi una vera e propria industria, che si articola in un museo-store, in tre punti vendita per i gadget, in un ristorante, in una sala polivalente per mille persone, in box esclusivi per circa 4 mila posti. I ricavi dalla vendita di biglietti e abbonamenti per la stagione 2016/2017 sono stati pari a circa 107 milioni di sterline²⁴.

I ricavi da **broadcasting** ammontano invece a 140 milioni di sterline, ovvero il 21% del totale. Far parte della Premier League è certo un aiuto in termini di crescita dei diritti televisivi. Ma il club non si è fermato a questo. Ha infatti lanciato nel 1998, prima di altri,

²⁴ www.manutd.com

un proprio canale televisivo, in grado di raggiungere oltre 600 milioni di appassionati e supporters in circa 90 paesi.

b) Commercial: In questa voce rientrano l'insieme delle attività di sponsorship, partnership e merchandising di cui il Manchester United è stato precursore ed attualmente è ancora leader. Per quanto riguarda il merchandising, solo nel 2016 il club ha ottenuto circa 97 milioni di sterline. Diversamente da altre società calcistiche, il Manchester United provvede in proprio alla commercializzazione dei prodotti, che vengono fabbricati su commessa da terzi, attraverso i propri punti vendita o attraverso il sito internet. La società inglese commercializza una serie molto ampia di prodotti e provvede alla distribuzione degli stessi in occasione delle partite (durante le quali, ad esempio, si serve la Manchester United Coca Cola), permettendo di capitalizzare l'investimento effettuato sul marchio. In particolare, il club inglese realizza nel Regno Unito e all'estero il 50% del proprio fatturato mediante vendita all'ingrosso e il rimanente 50% con vendita al dettaglio. Nell'ambito di quest'ultima, il Manchester ricava il 70% attraverso i propri negozi e il restante 30% con la vendita via internet o per corrispondenza. Il merchandising non va inteso solo come pura e semplice fonte di introito, ma deve essere utilizzato dai club calcistici anche come strumento comunicativo per accrescere la propria brand image e conseguentemente raggiungere più elevati livelli di ricavi.

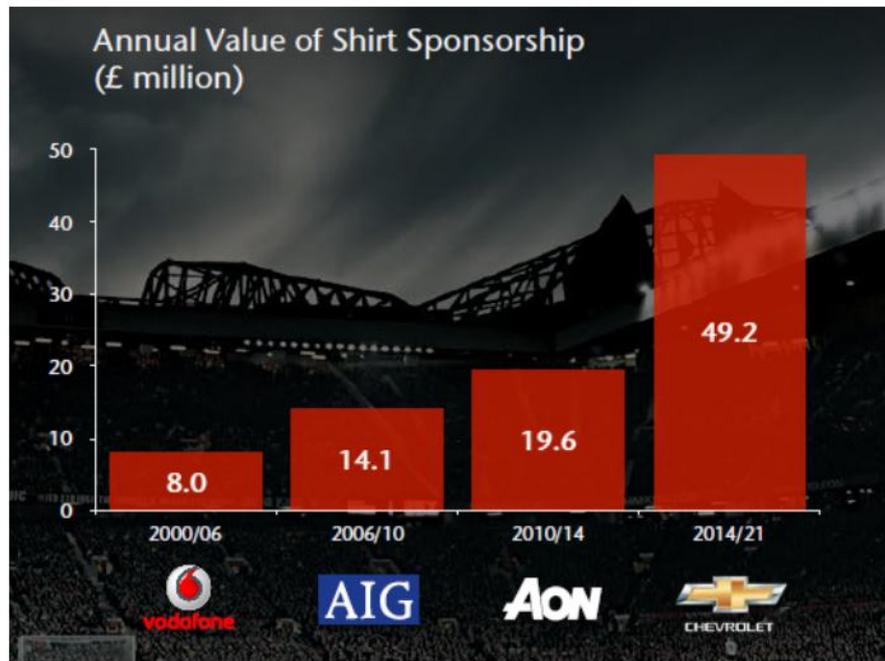
Degno di nota è che i "Red Devils" sono stati una delle prime società a capire le potenzialità dei nuovi mercati emergenti: l'attenzione del management si è concentrata soprattutto sull'Estremo Oriente e sul Nord America, paesi dove il calcio non è il primo sport nazionale, ma sta acquistando sempre più notorietà grazie agli ingenti, nuovi investimenti nel settore²⁵. Per quanto riguarda il tema delle sponsorizzazioni, la società inglese nel 2014 ha firmato un contratto di sponsorizzazione con General Motors che la obbliga ad esibire il marchio Chevrolet per 7 stagioni in cambio di un corrispettivo pari a circa 47 milioni di sterline a stagione. L'anno seguente i Red Devils si sono separati da Nike, storico sponsor

²⁵ Bellinazzo M., "Fair Play Finanziario e futuro del calcio" Sole 24 ore, 12 giugno 2013, www.ilsole24ore.com

tecnico del club, firmando un contratto con Adidas per un valore complessivo di 750 milioni di sterline per 10 anni²⁶.

Di seguito un breve grafico che dimostra la crescita del fatturato con riferimento alle sponsorizzazioni del Manchester United:

Figura 4 – Evoluzione sponsorship di maglia del Manchester United dal 2000.
Fonte Investor presentation of MUFC.



In conclusione possiamo affermare che, nonostante gli anni di transizione sportiva, con piazzamenti di medio/alta classifica al posto di vittorie, non hanno finora scalfito l'appeal commerciale del brand Man Utd. La strategia di marketing ha del resto creato, nel corso di decenni, un marchio molto resiliente, capace di attrarre nuove partnership e di far crescere il valore del club passando da una valutazione di 1,1 miliardi del 2005 ad una valutazione attuale di 3,1 miliardi. Non a caso il club è spesso utilizzato come benchmark, ovvero come società modello per ciò che riguarda gli aspetti finanziari e commerciali della gestione, in grado di diversificare i ricavi grazie alla creazione e alla valorizzazione di un brand riconosciuto in tutto il mondo, che è riuscito, per diversi anni, a sopperire alle difficoltà del club in termini di risultati sportivi dovuti anche all'aleatorietà di uno sport come il calcio.

²⁶ M. Bellinazzo, "Goal economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio", Baldini & Castoldi, Milano, 2015

2.3.2 Il Chelsea.

Il Chelsea FC é il brand calcistico inglese che vanta il maggior numero di successi a livello internazionale ed i Blues, così soprannominati i giocatori della squadra londinese, iniziano la loro ascesa verso i vertici del calcio europeo quando nel 2003 l'oligarca russo Roman Abramovič acquista la squadra per la roboante cifra di 140 milioni di Sterline. Un aneddoto racconta che Abramovič decise di acquistare il Chelsea solo dopo aver visionato lo stadio Stamford Bridge dall'alto del suo elicottero, trasformando così quella buona squadra inglese in un top club di livello mondiale. È dal quel momento in poi sugli spalti del glorioso Stamford Bridge si vedono sfilare campioni, allenatori di primo livello, coppe, campionati e trofei.

Citando brevemente la storia del club, il Chelsea FC è una società calcistica inglese, con sede a Londra, nata nel lontano 1905 ed è la squadra londinese che vanta il maggior numero di successi a livello internazionale. Dalla stagione 1989-1990 milita nella prima divisione del campionato inglese (denominata, dal 1992, Premier League), dove ha trascorso la maggior parte della propria storia. Sin dalla fondazione disputa le partite casalinghe nello stadio Stamford Bridge (41 837 posti), situato nel quartiere di Fulham.

Il club ha vissuto due diverse epoche di successi: la prima dagli anni sessanta ai primi anni settanta e la seconda dalla fine degli anni novanta ai giorni nostri. Nel suo palmarès figurano 6 campionati inglesi, 7 FA Cup, 5 League Cup, 4 Community Shield, una Champions League, una Europa League, 2 Coppe delle Coppe e una Supercoppa Europea. Insieme alla Juventus, all'Ajax, al Bayern Monaco e al Manchester United è uno dei cinque club che sono riusciti a vincere tutti e tre i maggiori tornei europei calcistici per club ed è, insieme alle medesime squadre, uno dei club europei che ha vinto tutte le competizioni UEFA a cui ha preso parte.

Secondo la classifica Deloitte, il Chelsea si posiziona al sesto posto con ricavi per 447 milioni di Euro superando i 387,9 milioni di Euro della stagione precedente, con un utile da 5,6 milioni di Euro. Anche qui il circolo virtuoso fatto di vittorie e crescita del fatturato, mostra chiaramente il modello di business applicato dal management per entrare prepotentemente nell'élite del calcio europeo. Ma procediamo con ordine:

a) **Match Day & Broadcasting.**

Stamford Bridge e il nuovo stadio: l'impianto di proprietà del Chelsea si trova al confine tra il quartiere di Fulham e il quartiere di Chelsea, da cui il club trae il suo nome. Lo stadio

può contenere fino ad un massimo di 41.798 spettatori e nella stagione 2015/2016, in cui la squadra guidata dall'attuale tecnico del Manchester United José Mourinho ha concluso la stagione con un deludente decimo posto, ha prodotto ricavi per un totale di circa 70 milioni di sterline. Nella stagione attuale, che visto trionfare i Blues sotto la guida tecnica di Antonio Conte, i ricavi generati dalla vendita di biglietti e abbonamenti sono stati leggermente inferiori, soprattutto poiché la squadra ha disputato meno partite, non partecipando alle competizioni europee e poiché la società aveva deciso di congelare i prezzi dei biglietti. Anche per questo motivo il patron russo Roman Abramovich sta lavorando da alcuni anni alla costruzione di un nuovo Stamford Bridge, stadio che potrà ospitare circa 60.000 spettatori. L'impianto sarà inoltre composta da un museo del club e una zona interamente dedicata alle attività commerciali come bar e ristoranti, per coinvolgere ancora di più i tifosi (e non) nell'atmosfera che si respira attorno al brand dei Blues. Il prezzo di questa operazione è però elevatissimo: il nuovo impianto costerà circa 600 milioni di euro. La società però assicura che il nuovo stadio assicurerebbe al club 120 milioni di euro di ricavi in più all'anno, in modo da recuperare velocemente l'investimento effettuato.

Le revenues provenienti dai diritti televisivi hanno invece portato nelle casse della società londinese circa 151 milioni di sterline, tenendo comunque conto del fatto che tutta la Premier League ha fatto un balzo in avanti, stravendendo i suoi diritti tv con un aumento del 71% rispetto al triennio precedente. Il Chelsea è stata la squadra inglese che ha incassato di più, ma c'è comunque grande equilibrio tra le società inglesi, in virtù del fatto che circa 79 milioni di sterline sono divisi dalla Premier League in parti uguali a ciascuna squadra, soldi derivati dai ricavi nazionali, internazionali e dai ricavi commerciali relativi ai diritti tv (per un totale di 1,5 miliardi). Inoltre, circa 407 milioni di sterline vengono divisi in base al numero di partite trasmesse in diretta in tv in Inghilterra su SKY o BT (da un minimo di 12,3 milioni ad un massimo di 32,8) e i restanti 407 in base al piazzamento (1,9 milioni alla squadra che si piazza ventesima, 38,8 a chi conquista il campionato)²⁷.

- b) **Commercial:** pur non essendo ancora al livello dei top club mondiali in termini di fatturato derivante da attività commerciali quali partnership, sponsorizzazioni e merchandising, la società guidata da magnate russo Abramovich si sta muovendo nella giusta direzione. Nel 2015 l'accordo commerciale, per la durata di cinque anni, con il

²⁷ <http://www.calcioefinanza.it/diritti-tv-premier-league-2016-2017/>

produttore di pneumatici giapponese Yokohama di circa 275 milioni di euro ha catapultato il club londinese al secondo posto delle partnership più importanti della Premier League. Cifre da record se si pensa che dalla stagione 2015-2016 i Blues dispongono di circa 55 milioni l'anno da investire nel business del calcio. Ovviamente la partnership come main sponsor è ben visibile sulle divise ufficiali del team e all'interno dello Stamford Bridge, nonché nell'utilizzo dell'immagine e il coinvolgimento diretto dei giocatori della squadra e dell'allenatore per attività di comunicazione e la creazione di materiali promozionali legati agli pneumatici Yokohama. L'accordo commerciale con Yokohama ha avviato i Blues in una nuova era di partnership commerciali innovativi per essere uno dei principali brand calcistici europei. Per quanto riguarda invece la sponsorizzazione tecnica, il Chelsea ha deciso di separarsi dal suo partner storico Adidas, per firmare un contratto da 77 milioni a stagione, fino al 2032, con il colosso Nike. Ovviamente la soddisfazione per l'accordo raggiunto è da ambo le parti. Per il brand londinese significa crescere in nuovi mercati e mantenere la propria posizione tra l'élite del calcio, mentre per gli americani questa partnership rafforza la leadership nel mondo del calcio.

Di grande rilievo ai fini della materia è anche l'utilizzo del web marketing attraverso cui si possono costruire strategie in grado di aumentare la reputazione del brand calcistico. Facebook, Twitter, Instagram e YouTube ormai sono conosciuti da tutte le società che hanno permesso di raggiungere risultati numerici, in termini di visibilità, impensabili per qualsiasi azienda con un'attività di social media marketing evoluta. Dunque il web marketing, insieme a tutte le strategie commerciali globali sopra citate, hanno permesso al Chelsea di diventare un brand affermato in tutto il mondo, permettendo così di instaurare una fanbase numerosa, soprattutto in un mercato di fortissima rilevanza strategica come quello asiatico: i Blues possono contare su oltre 15 milioni di tifosi sparsi in Oriente.

Infine, il Chelsea è riuscito a cogliere “la palla al balzo” delle opportunità offerte dal web marketing, sfruttando i social media per condividere le fotografie dei gol, delle esultanze, degli allenamenti e non solo, rafforzando così il rapporto con i suoi tifosi sparsi nel mondo e di conseguenza soddisfacendo i desideri sempre più specifici che riguardano 5 punti chiave nel social media marketing²⁸:

²⁸ <https://www.popupmag.it/business-e-marketing-nel-calcio-operazione-trionfo-del-chelsea-di-conte/>

- **Visibilità:** i calciatori devono avere il massimo della visibilità e i contenuti devono riguardare sempre le loro esperienze.
- **Ascolto:** bisogna saper ascoltare i tifosi, rispondere e comunicare interagendo sugli appositi canali.
- **Informazione:** i fans vogliono informazioni sempre più immediate, personalizzate e puntuali.
- **Divertimento:** attenzione alla ricerca di contenuti che suscitano emozioni positive.
- **Partecipazione:** i tifosi vogliono sentirsi partecipi, vogliono essere parte integrante delle strategie di marketing delle società, scegliere il nome della campagna abbonamenti per esempio e ottenere quindi dei riconoscimenti.

2.4 Le regine di Spagna.

Il campionato spagnolo è da sempre considerato il più spettacolare tra tutti i campionati europei, soprattutto poiché vi militano squadre del calibro del Real Madrid e del Barcellona, ma anche Atletico Madrid, vincitore de La Liga nel 2014 e da anni in lotta per la vittoria della Champions League (due finali perse nel 2014 e nel 2016 entrambe contro il Real Madrid) e Siviglia, vincitore delle edizioni di Europa League 2013/2014, 2014/2015 e 2015/2016.

È interessante sottolineare come circa la metà (il 43%) del fatturato totale de La Liga spagnola deriva da Real Madrid e Barcellona. Più nello specifico infatti Nella stagione 2015/16, infatti, i club della Liga hanno avuto un valore della produzione aggregato di 2,8 miliardi di euro, di cui circa 1,2 miliardi solamente da Real Madrid e Barcellona, pari, appunto, al 43%.

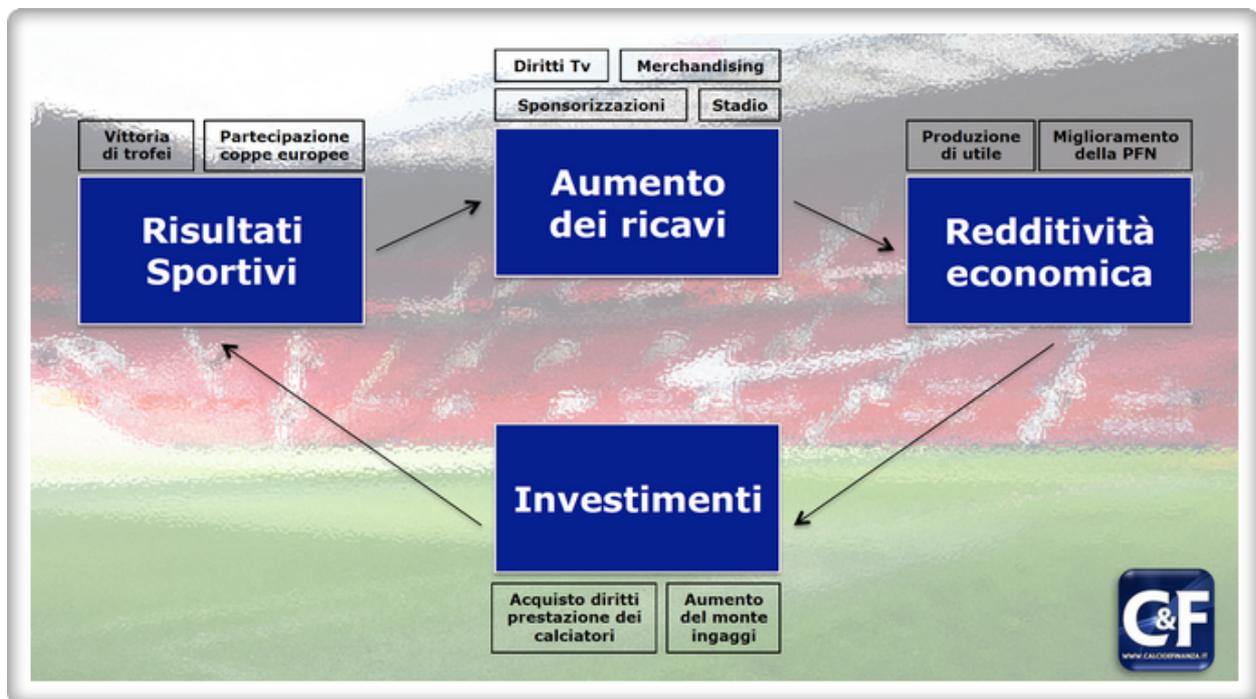
Come per il campionato inglese, andremo ad analizzare i modelli di business dei due principali club spagnoli, Real Madrid e Barcellona, cercando di capire le ragioni del loro predominio economico/sportivo indiscusso degli ultimi 10 anni. Come in precedenza, per favorire la comparazione tra i vari club, prenderemo in considerazione le principali fonti di reddito delle suddette società sportive, ovvero i ricavi da biglietti e abbonamenti, quelli da diritti tv e i ricavi da attività commerciali e di marketing.

2.4.1 Il Real Madrid

Il Real Madrid fu fondato nel 1902 dai fratelli John e Charles Barcellona Padrós, sotto il nome di Madrid Football Club. Da subito la squadra entra a far parte della Liga spagnola ed è una delle uniche tre squadre di calcio a non essere mai retrocessa in seconda divisione nella storia del calcio Spagnolo. Il Real Madrid è considerato uno dei club sportivi più forti del mondo, tanto che, agli albori del 2000, la FIFA lo ha proclamato miglior squadra di calcio del XX secolo. Il Real Madrid CF è anche la squadra spagnola più tifata del paese, poiché richiama l'affetto del 30% dei tifosi di calcio dell'intero territorio nazionale. Verso la fine degli anni 40 viene inaugurato lo Stadio Santiago Bernabeu, per volere dell'omonimo presidente, che in quegli anni oltre a volere fortemente il nuovo stadio, spinge il club a crescere e migliorare su tutti i fronti. Con il presidente Santiago Bernabeu il Real Madrid raggiunge infatti alcuni tra i suoi più grandi successi, grazie anche al tesseramento di Alfredo Di Stefano, “La Saetta Bionda”. La squadra di quegli anni diviene ben presto celebre anche in Europa, riuscendo a portare a casa in meno di una decade 19 successi tra titoli e trofei prestigiosi. Negli anni 90 la stampa ribattezza la squadra con il soprannome di “Galacticos”, per la presenza di molti campioni internazionali con cachet milionari tra le fila della squadra. Le aspettative sono altissime, ma le risposte non si fanno attendere e, grazie a Figo, Beckham, Ronaldo e Zidanen, il Real vince la Champions per la settima volta. Nei primi anni 2000 il club attraversa molti alti e bassi, ma nel 2009, con il ritorno alla presidenza di Florentino Perez, si susseguono, anno dopo anno, acquisti faraonici che porteranno il club a vincere la decima, l'undicesima e la dodicesima Champions League nel giro di soli quattro anni.

Secondo il più volte citato ranking Deloitte basato sul fatturato delle società di calcio il Real Madrid oggi occupa il terzo posto (620 milioni di euro di fatturato nel 2015/2016), preceduto soltanto da Manchester United e Barcellona. È importante sottolineare però che il club spagnolo ha occupato la prima posizione di questa speciale classifica per ben 11 anni consecutivi, fino allo scorso anno. Ma in che modo è stato possibile raggiungere tali risultati economici e sportivi? La risposta viene fornita direttamente dal presidente Florentino Perez che afferma: “Se si acquistano grandi giocatori, si avranno importanti ricavi e si potrà continuare a comprare campioni. È una equazione economica-sportiva che ci ha insegnato Bernabeu negli anni '50 e che ha dato i suoi frutti: da perdere soldi abbiamo iniziato a guadagnarne e ad avere una stabilità economica e sportiva, diventando uno dei club con maggior fatturato».

In sostanza, il rafforzamento della rosa porta ad aumentare l'appetibilità del brand e consente un ulteriore miglioramento del parco giocatori. Di seguito una semplificazione del modello spiegato dal presidente dei Blancos²⁹:



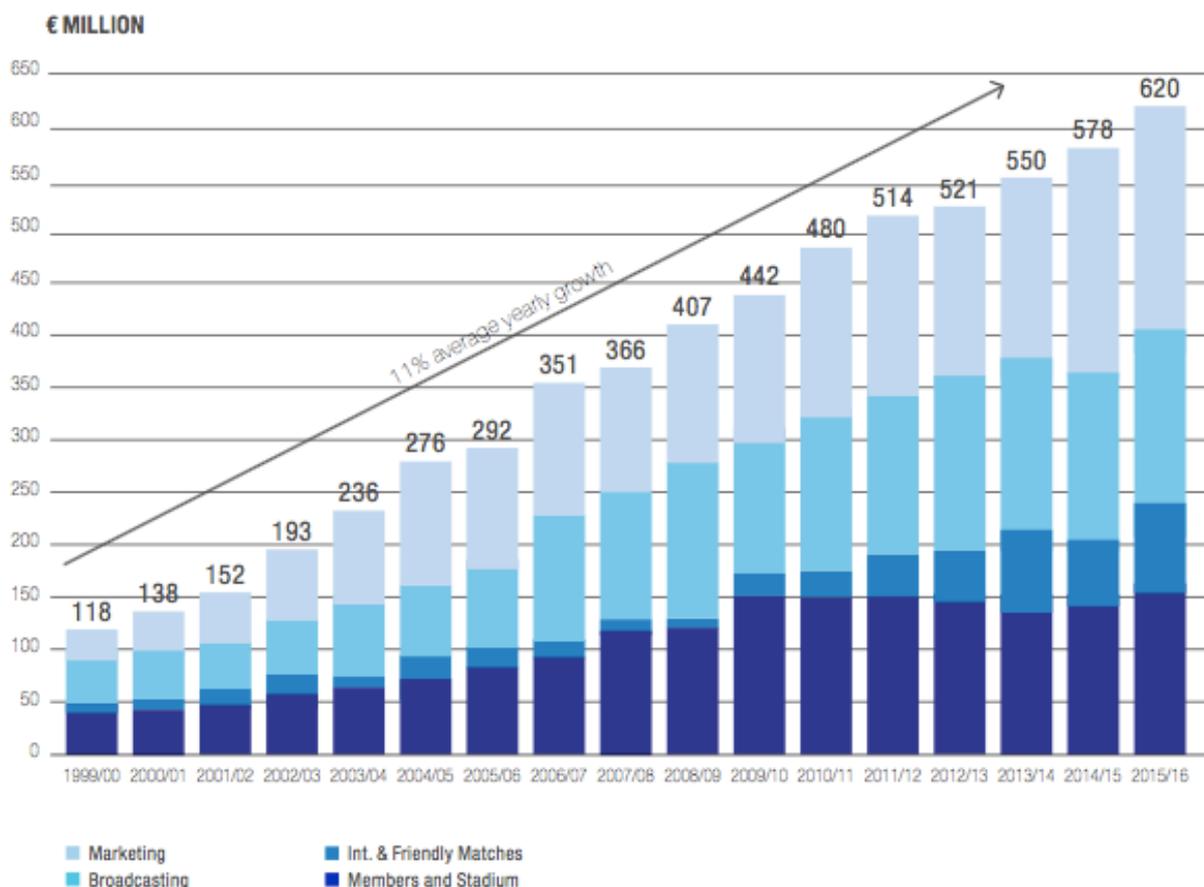
Fonte: Il ciclo virtuoso vittorie-ricavi-investimenti-vittorie – Calcio e Finanza

Più nello specifico la business idea del Real Madrid prevede l'innesto di calciatori di livello mondiale in modo da aumentare le probabilità di ottenere successi sportivi in campo nazionale ed internazionale e di creare spettacolo ogni volta che la squadra scende in campo. Tali vittorie e tale spettacolo contribuiscono in maniera determinante, insieme a mirate azioni di marketing, ad aumentare il numero di tifosi sul territorio nazionale e all'estero e a rafforzare, così, l'immagine del brand. L'aumento della fan base e il potenziamento della marca portano maggiori incassi da tutte le fonti di ricavo tipiche di un club calcistico sia grazie ad un aumento della domanda di prodotti con marchio Real Madrid, che grazie ad una maggiore richiesta di biglietti ed abbonamenti per accedere allo stadio; inoltre una volta che si è riusciti a formare una solida e ampia base di tifosi è più facile e più redditizio trattare sia con gli sponsor, i quali saranno disposti a firmare contratti più remunerativi proprio in virtù dell'estesa visibilità e dell'immagine che il club rappresenta, sia con coloro che fossero interessati ad acquistare i diritti per la trasmissione delle partite in quanto la richiesta da parte dei tifosi sarà sicuramente elevata. Infine l'aumento del fatturato contribuisce a poter nuovamente acquistare i migliori calciatori per poter dare di nuovo l'input al circolo virtuoso. Negli ultimi cinque anni il fatturato del Real Madrid è sempre stato in

²⁹ <http://www.calciofinanza.it/fatturato-real-madrid-modello-di-business/>

costante crescita: la società, infatti, è passata da contabilizzare 513,9 milioni nel 2011/12 a 620,1 milioni di Euro nella stagione 2015/16 (ultimi dati disponibili). La composizione dei ricavi è inoltre molto bilanciata se confrontata con i casi precedenti dei club inglesi: le entrate principali del Real provengono infatti per il 25% dallo stadio, per il 27% dai diritti televisivi, per il 34% dalle attività commerciali e di marketing e per il restante 14% da amichevoli internazionali. Se andiamo ad analizzare la crescita del fatturato annuo dai primi anni 2000 ad oggi, notiamo un trend costantemente in crescita: considerando anche la gestione del parco calciatori e plusvalenze legate alla dismissione di altri asset, il Real Madrid, in base al budget, punta a chiudere la stagione 2016-2017 con un giro d'affari complessivo di 675,3 milioni. In soli dieci anni i ricavi totali del club spagnolo sono più che raddoppiati, passando dai 292 milioni della stagione 2005/2006 ai 620 milioni della passata stagione.

In particolare, come si evince dal grafico sottostante, la società è stata in grado di sfruttare alla grande la fama del brand, incrementando gli introiti derivanti da tournèe, amichevoli e partite internazionali disputate in tutto il mondo.



Fonte: *Il business model del Real Madrid – Calcio e Finanza*

Entriamo ora nello specifico delle principali voci che impattano di più sul fatturato dei Blancos.

a) **Match Day & Broadcasting.**

Santiago Bernabeu: l'impianto in cui disputa le sue partite casalinghe il Real Madrid è stato inaugurato nel lontano 1947 e deve il suo nome al più importante presidente della storia del club, Santiago Bernabeu per l'appunto. Lo stadio può ospitare 81.044 spettatori e inoltre dispone di 245 palchi VIP e 4 ristoranti. Nel 2016 il club di Florentino Perez ha incassato 153 milioni di euro dalla vendita di biglietti e abbonamenti, cifra che deriva anche dagli ingenti investimenti che la società ha sostenuto per modernizzare lo stadio e fornire più servizi multimediali e commerciali ai suoi tifosi. Inoltre sono state spese circa 177 milioni di euro per mettere in piedi la "Ciudad Real Madrid", considerato il più grande centro sportivo mai costruito per una squadra di calcio, con una superficie di 150 ettari: solo nel 2013 vengono spesi 32 milioni per nuovi edifici e la foresteria per la prima squadra e le giovanili³⁰. Sempre in ottica di infrastrutture sempre nell'ottica di dare grande visibilità al proprio marchio è stato recentemente stipulato un accordo con l'emiro del Governo di Ras Al Khaimah, Sheikh Saud Bin Saqr Al Qassimi, grazie al quale verrà costruita, proprio nel mare di Ras Al Khaimah, un'isola artificiale dove sorgerà il Real Madrid Island Resort. Il Real Madrid Island Resort combinerà turismo e sport grazie ad un parco tematico, installazioni sportive, una marina, una zona residenziale, alberghi di lusso ed il primo stadio con un'apertura sul mare; tutto questo per avvicinarsi ai supporter che il club spagnolo ha saputo attrarre in Medio Oriente.

Per quanto riguarda invece il cosiddetto **broadcasting**, dalla stagione 2015/2016 anche il campionato spagnolo si è adeguato alla nuova legge sulla ripartizione dei diritti televisivi che prevede che il 50% dei ricavi totali venga suddiviso in parti uguali, un 25% sulla base del seguito del Club (abbonamenti, biglietteria, visibilità) ed il restante 25% sulla base dei risultati sportivi degli ultimi cinque anni. Dei 978 milioni di euro incassati dalla Liga Spagnola il Real Madrid, nella stagione 2015/2016 ha incassato ben 140 milioni (al pari dei rivali del Barcellona). Inoltre la società spagnola possiede anche un proprio canale televisivo, RealMadridTV, visibile in più di 50 paesi e in tutti i continenti: per sostenere l'espansione internazionale del marchio il canale è disponibile sia in lingua spagnola che in lingua inglese. Invece, per quanto riguarda la gestione del canale, la società spagnola si occupa di fornire la linea editoriale, mentre la produzione dei contenuti è affidata ad una

³⁰ M. Bellinazzo, "Goal economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio", Baldini & Castoldi, Milano, 2015

società specializzata. Insieme ad altre iniziative, di cui parleremo in seguito, il canale tv sta generando grande successo.

- b) **Commercial:** come già detto, circa il 34% degli incassi del Real Madrid deriva da attività commerciali e di marketing quali partnership, sponsorizzazioni e merchandising. Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, uno studio condotto da AIMC svela che il Real è il grande leader nel mercato spagnolo del merchandising: secondo i dati raccolti, il 26,5% degli acquirenti ha acquistato un prodotto ufficiale del club. Dei circa 213 milioni di ricavi commerciali, 22 milioni derivano proprio dalla vendita di prodotti brandizzati. Gli incassi derivanti da sponsor e licenze sono stati pari a circa 162 milioni, frutto soprattutto dell'accordo di sponsorizzazione tecnica siglato tra il Real Madrid e l'Adidas che va dal 2015 al 2024 e che prevede nel dettaglio un fisso annuale di 70 milioni a cui vanno aggiunti il 22,5% dei ricavi provenienti dal merchandising - circa 30 milioni in più - e altri bonus legati ai risultati: 2,5 milioni, che saliranno a 3,5 dal 2020, per la vittoria della Liga e 5 milioni - 7 sempre dal 2020 - per la conquista della Champions League. Praticamente un accordo da 1 miliardo di euro. Da non sottovalutare inoltre la fee che la società degli Emirati Arabi Fly Emirates versa annualmente nelle casse dei blancos, pari a 30 milioni di euro. Non dimentichiamo poi la cosiddetta clausola "Figo" (dal nome del giocatore a cui è stata applicata la prima volta): quando il portoghese nel 2000 arrivò a Madrid, si impegnò a cedere il 50% degli introiti dello sfruttamento della propria immagine al Real, che da allora la applica a tutti i giocatori ingaggiati.

La società di Florentino Perez è inoltre molto attenta anche sui nuovi punti di contatto con i suoi tifosi e con i potenziali nuovi tifosi: in particolare il club si è dimostrato all'avanguardia anche per quanto riguarda lo sfruttamento del web Marketing. In tale campo è stata lanciata, ad esempio, un'applicazione, MyMadrid, per smartphone disponibile a livello internazionale sia su iPhone che su Android. Nei primi sette mesi successivi al lancio ha raggiunto i 450.000 download. All'interno di questa innovativa applicazione, oltre a dare la possibilità di connettersi a RealMadrid TV, è possibile anche accedere alla sezione e-commerce dove possono essere acquistati biglietti per lo stadio, magliette e altri prodotti ufficiali del club. Un altro prodotto di successo lanciato nell'ottobre del 2010 è Real Madrid Fantasy Manager 11, un gioco multiplatforma in cui il tifoso diventa il dirigente della sua squadra. Tale prodotto ha avuto un successo enorme superando il milione di download e facendo registrare una media di 20.000 utenti attivi ogni giorno. Sempre nel settore dei contenuti disponibili su dispositivi mobili la società di

Madrid ha recentemente stretto un accordo con Prisa Digital che ha come obiettivo quello di offrire i migliori contenuti a tutti i tifosi residenti nel continente americano.

Il sito internet ufficiale realmadrid.com è disponibile dal 2011, oltre che in spagnolo ed in inglese, anche in una versione giapponese, una araba ed una indonesiana. Queste nuove versioni garantiscono ogni giorno un numero molto elevato di visite da parte degli utenti generando sensibili aumenti nella vendita di prodotti tramite il portale e-commerce e dando ancora più visibilità ai propri sponsor. Il Real è molto attivo anche sui social network, posizionandosi al secondo posto per numero di followers totali su tutte le piattaforme raggiungendo un totale di circa 205 milioni di fan sparsi in tutto il mondo.

2.4.2 Il Barcellona.

Il Barcellona è stato fondato nel 1899 da Hans Gamper e fin dalle sue origini si è legato indissolubilmente alla sua città, la sua cultura e la sua storia politico- sociale; il contesto di riferimento, la Catalogna, ne ha profondamente influenzato la storia fin dalla sua costituzione. La società spagnola, infatti, presenta alcune sostanziali peculiarità legate al suo contesto socio-economico, che possono essere sintetizzate in una fortissima identificazione tra il club, il territorio, i suoi abitanti, tradizioni ed eredità storiche profondamente radicate. Non a caso la mission stessa del club, non è solo sportiva, ma anche sociale come testimonia l'incipit del sito ufficiale del club blaugrana: *“El més que un club d'avui és una proposta esportiva i una proposta social. Una proposta esportiva per un futbol atreitiu, noblement ofensiu i compromès amb el joc net. I una proposta social per atrascendir el futbol i l'esport i acostar-se a la gent, per a travè del futbol i l'esport arriboar a les persones”* ovvero “Lo slogan “més que un club” è “una proposta sportiva e sociale insieme, una proposta sportiva per un calcio offensivo, entusiasta e leale, e una proposta sociale che trascende il calcio e lo sport per accostarsi alla gente; in altre parole lo sport è un modo per entrare in contatto con le persone”. A tal proposito è utile ricordare che il Barcellona è stato per anni l'unico club europeo a rifiutare le sponsorizzazioni sulle divise ufficiali; e nel 2006 il logo apparso per la prima volta sulla maglietta blaugrana durante i match di Champions League non era quello di una multinazionale o di un grande gruppo privato, ma quello dell'Unicef, con cui il Barcellona ha avviato un rapporto di partnership che contempla l'utilizzo dei calciatori in qualità di testimonial.

Dal punto di vista puramente sportivo il Barcellona, insieme al Real Madrid, è la squadra più vincente degli ultimi 10 anni con un totale di 24 titoli di campione di Spagna, 29 Coppe di Spagna,

12 Supercoppe di Spagna, 2 Coppe della Liga, 5 UEFA Champions League, 4 Coppe delle Coppe, 5 Supercoppe europee e 3 Coppe del mondo per club per un totale di 84 trofei ufficiali; è l'unica compagine calcistica europea ad avere sempre partecipato dal 1955-56 a oggi, ad almeno una delle coppe calcistiche europee³¹. Le vittorie degli ultimi anni e l'espressione di un calcio spettacolare hanno permesso alla società catalana di espandere il proprio brand il tutto il mondo tanto che il celebre "tiki-taka", gioco basato su un estenuante possesso palla, principalmente orizzontale, finalizzato a far correre a vuoto l'avversario, stancarlo e quindi avere statisticamente più possibilità che quest'ultimo si distraiga e lasci spazi liberi tra le linee, è diventato un marchio di fabbrica del Barcellona che molte altre squadre hanno cercato di imitare.

I risultati sportivi del club si accompagnano a quelli economico-finanziari. Secondo la classifica annuale delle società calcistiche con i fatturati più elevati, stilata da Deloitte, i Blaugrana si piazzano al secondo posto, alle spalle del Manchester United e davanti ai rivali del Real Madrid, campioni d'Europa. I ricavi totali della stagione 2015/2016 ammontano infatti a 620,1 milioni di euro, suddivisi come emerge dalla seguente tabella:

FC BARCELONA	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Matchday	110,7	116,3	117,6	116,8	116,9	121,4
Broadcasting	183,7	179,8	188,2	182,1	199,8	202,7
Commercial	156,3	186,9	176,8	185,7	244,1	296,1
TOTAL REVENUE	450,7	483	482,6	484,6	560,8	620,2

Fonte: Riclassificazione Bilancio Barcellona – Calcio e Finanza

I ricavi derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti sono pari a 121,4 milioni di euro e hanno registrato un aumento del 3,4% rispetto alla scorsa stagione. Dai diritti televisivi il Barcellona ha incassato circa 203 milioni di euro (140 soltanto dalle partite di Liga), ma circa il 48% del fatturato del club catalano deriva dalle attività commerciali e di marketing.

a) **Match Day & Broadcasting.**

Camp Nou: l'impianto in cui disputa le sue partite casalinghe il Barcellona è situato a nord-ovest della città e rappresenta lo stadio più grande d'Europa con una capacità di 99.354 spettatori davanti anche a Wembley e al Santiago Bernabeu. Come già detto, nella passata stagione il club Blaugrana ha incassato dalla vendita di biglietti e abbonamenti 121,4 milioni di euro, circa il 20% del fatturato annuo totale. Ma tra qualche anno ci sarà

³¹ https://it.wikipedia.org/wiki/Futbol_Club_Barcelona

una grossa novità poiché nel 2018 prenderanno il via i lavori di ristrutturazione dell'attuale stadio del Barca: il Nou Camp Nou potrà ospitare 105.000 spettatori e avrà un costo totale di circa 600 milioni di euro. Il club catalano ha presentato un disegno molto ambizioso, firmato dai due architetti Joan Pascual e Nikken Sekei, che si può sintetizzare in quattro linee fondamentali: la modernizzare completa della struttura dello stadio, la costruzione del Nou Palau, la costruzione di edifici dove risiederanno gli uffici della squadra e tutti i servizi necessari per il loro funzionamento, e la ristrutturazione dell'assetto urbano per migliorare la qualità della zona circostante³².

Per quanto riguarda invece i ricavi da diritti televisivi il Barcellona nel 2015/2016 si assicura un importo pari a 202,7 milioni di euro, cifra che poteva essere molto più elevata se non fosse stata approvata anche in Spagna la legge sulla ripartizione dei diritti tv e se non fosse stata eliminata ai quarti di finale da l'Atletico di Madrid.

- b) **Commercial:** quasi il 50% del fatturato del Barcellona deriva dalle sue attività commerciali. Partiamo dalle sponsorizzazioni: il club catalano ha recentemente rinnovato il suo contratto di sponsorizzazione tecnica con la Nike per una cifra record pari a 155 milioni l'anno fino al 2028³³. Secondo il sito Sport.it inoltre, la Qatar Airways ha siglato l'accordo solamente per la stagione in corso per la modica cifra di 35 milioni di euro. In seguito il marchio potrebbe diventare il main sponsor dello stadio del Barça fino al 2022, anno dei mondiali proprio in Qatar. A contendersi il posto prestigioso sulla maglia di Messi e compagno per la stagione 2017-2018 c'era anche Amazon, ma l'ha spuntata il colosso digitale giapponese dell'e-commerce Rakuten, proprietario dell'app Viber, con un accordo da circa 55 milioni di euro l'anno fino al 2021, che prevede anche bonus di 1,5 milioni di euro in caso di vittoria del campionato spagnolo e di 5 milioni di euro per la Champions League. Ci troviamo davanti al primo caso in cui una realtà del mondo e-commerce diventa sponsor principale di una società calcistica.

Procediamo ora ad approfondire il caso "particolare" di collaborazione tra L'FC Barcellona e l'Unicef: la società spagnola e l'organizzazione umanitaria celebrano quest'anno 10 anni di "matrimonio". Il club catalano ha finanziato aiuti per oltre un milione di bambini in 7 paesi in via di sviluppo (Angola, Brasile, Cina, Ghana, Malawi, Sudafrica e Swaziland). Inoltre la partnership è stata rinnovata per altri quattro, in cui la società catalana si è

³² <https://www.foxsports.it/barcellona-neri-nuovo-stadio-camp-nou/>

³³ <http://www.repubblica.it/sport/calcio/esteri/news/barcellona>

impegnata ad aumentare il proprio contributo annuale all'UNICEF da 1,5 milioni di euro a 2 milioni di euro. I fondi andranno a finanziare programmi di educazione fisica, sport e gioco per i bambini più poveri di Brasile, Cina, Ghana e Sudafrica.

Anche per quanto riguarda il merchandising le cifre del club catalano sono da record: basti pensare che, secondo una ricerca condotta dall'agenzia di marketing sportivo Euroamericas (con dati aggiornati ad Aprile 2016), la maglietta più venduta al mondo è stata quella di Leo Messi, con quasi 2 milioni di pezzi venduti. Da qui si evince anche l'importanza di avere giocatori top in squadra tra cui, appunto, il quattro volte pallone d'oro argentino.

2.5 La riforma del calcio tedesco e il Bayern Monaco.

L'esperienza del calcio tedesco è uno dei più grandi esempi di come gli investimenti, accompagnati da una solida programmazione, riescano a portare grandi risultati ad un'intera nazione. Non a caso ci troviamo a parlare della nazionale campione del mondo in carica e di uno dei club più prestigiosi e vincenti degli ultimi anni, ovvero il Bayern Monaco. Ma procediamo con ordine e cerchiamo di capire cosa è successo in Germania nell'ultimo ventennio, dal punto di vista calcistico.

A seguito delle pessime prestazioni della nazionale tedesca ai mondiali del 1998 e degli europei del 2000, era chiaro a tutti la necessità di invertire la rotta e fu così che i massimi esponenti della federazione calcistica nazionale decisero di approvare una serie di provvedimenti volti a trasformare completamente il calcio tedesco: il primo passo fu quello obbligare i club a investire sui settori giovanili che rispondano a determinati criteri. Chi non li segue, rischia persino la licenza. Fatto sta che in dieci anni, i club hanno investito quasi un miliardo di euro sul vivaio, 105 milioni soltanto nel 2013-14. Dal 2001, la DFB ha invece speso circa 300 milioni per i giovani. Il risultato sono 366 centri federali di base distribuiti sul territorio. Qui vengono convogliati 22.000 ragazzini tra gli 11 e i 14 anni, provenienti da non più di 40 chilometri di distanza (per evitare traumi da "sradicamento") che vengono sottoposti a una seduta supplementare a settimana come completamento dell'attività che fanno nella loro squadra di appartenenza: allenamenti standardizzati basati su tecnica e tattica individuale. Non solo: vengono visionati ogni anno 600.000 ragazzini. Se c'è del talento, non sfugge ai radar. Il passo successivo sono i 45 centri di eccellenza (i club di Bundesliga, Bundesliga 2, terza serie e leghe regionali), per lo sviluppo dei

talenti più dotati dai 15 ai 18 anni. Senza trascurare l'istruzione: le Elite-schulen, le 35 scuole di elite, preparano un piano di studi che tenga conto degli impegni calcistici³⁴.

La modernizzazione degli stadi e il lavoro sulla sicurezza hanno poi permesso di eliminare gli eccessi e di portare veramente tutta la popolazione alle partite, «da esponenti di spicco del mondo dell'economia a politici con indosso la maglia della loro squadra». La febbre del calcio tedesco ha investito davvero tutti, «non c'è uno scrittore che non abbia la sua squadra preferita», e se servono ulteriori conferme, basta guardare il direttore della filarmonica di Monaco, Lorin Maazel mentre dirige l'orchestra con la maglia a righe bianche e rosse del Bayern.

Il Bayern Monaco appunto, la squadra più titolata di Germania che vanta la bellezza di 27 campionati, 18 Coppe nazionali, 6 Supercoppe di Germania e 6 Coppe di Lega tedesche, nonché una tra le più vittoriose del mondo, potendo vantare 5 Coppe dei Campioni/Champions League, 1 Coppa UEFA, 1 Coppa delle Coppe, 1 Supercoppa europea, 2 Coppe Intercontinentali e un Mondiale per club FIFA. Ma non ci sono solo i risultati sportivi a far sorridere il club tedesco: eccellenza sportiva e performance economico-finanziaria convivono e si autoalimentano, generando quell'equilibrio che dovrebbe ispirare la gestione di ogni azienda calcistica. Il segreto del successo del Bayern risiede nel suo business model che andremo ad analizzare di seguito. Qui, in sintesi le chiavi principali del successo della società bavarese. Per il Bayern Monaco il rapporto con i propri tifosi è prioritario. Infatti il club riconosce nel calcio una forte componente sociale e crede fermamente che debba essere accessibile a tutti. È per questo motivo che il prezzo dei biglietti è tra i più bassi in Europa. In sostanza il Bayern München è un modello di business a cui ispirarsi, poiché:

- Possiede un patrimonio netto abbondantemente positivo;
- Ha azzerato l'indebitamento finanziario;
- Ha un rapporto tra costo del personale e ricavi nettamente inferiore al 70%;
- Implementa strategie di marketing e comunicazione brillanti.

Altro aspetto da sottolineare riguarda una sana e prudente gestione societaria da parte dei fan. I tifosi del club infatti sono anche azionisti, grazie alla cosiddetta regola del 50+1, varata nel 2011 dalla federazione tedesca. Vale a dire che il 50%+1 delle quote societarie deve essere in possesso dei fan e ciò favorisce non solo stabilità, ma anche una crescita organica e sostenibile. Con i suoi

³⁴ <http://www.gazzetta.it/calcio/nuove-forze-calcio/>

251.000 fan azionisti, il Bayern non può essere venduto con un ammontare di quote superiore al 30%.

Queste sono gli ingredienti dell'eccellenza bavarese, ormai modello di riferimento nel combinare vittorie sul campo e performance finanziaria.

Nella nostra analisi, per facilitare la comparazione con gli altri club, andremo a scomporre, come ormai di consueto, i ricavi consultabili dal conto economico della società dividendoli tra quelli legati direttamente alla fruizione dello spettacolo calcistico e quelli derivanti dallo sfruttamento della notorietà del brand.

a) **Match Day & Broadcasting.**

Nella stagione 2015/2016 la società bavarese ha chiuso il suo bilancio con un fatturato annuo pari a circa 592 milioni di euro trainato dai ricavi commerciali quali sponsorizzazioni e merchandising. Ma anche dal punto di vista strettamente calcistico le cose non sono andate male: i proventi derivanti da dalla vendita di biglietti e abbonamenti per le partite casalinghe di Bundesliga, coppa di Germania, Champions League e amichevoli hanno raggiunto quota 166 milioni, pari a circa il 25 % del fatturato totale. Merito di questi risultati va soprattutto alla costruzione del nuovo impianto sportivo, l'Allianz Arena, il gioiello architettonico in cui perdersi tra negozi, bar, ristoranti e il museo del club. Al suo interno si trovano anche un asilo e ha una capacità totale di 69.901 posti, di cui 13.500 in piedi che si sviluppano su tre anelli di uguale capienza ma diversa pendenza. Ci sono anche 165 posti speciali per portatori di handicap. Vicino allo stadio è stato costruito il più grande parcheggio sotterraneo d'Europa che può ospitare 9.800 auto, 350 autobus (240 autobus a nord di Arena e 110 al sud). Il guscio esterno è composto da 2.760 pannelli in etilene tetrafluoroetilene, che regalano alla struttura la caratteristica illuminazione esterna: rossa quando in casa gioca il Bayern Monaco, azzurra quando c'è il Monaco 1860 e bianca se c'è la nazionale tedesca. Illuminazione potente e suggestiva, visibile fino a 75 chilometri di distanza. A vederlo da fuori, sembra appena costruito, ma sono passati ormai 11 anni dalla partita inaugurale. Si tratta di uno dei più belli templi calcistici d'Europa, ma soprattutto uno dei più prolifici. L'investimento di 340 milioni di euro, di conseguenza anche il debito, è stato estinto con 16 anni di anticipo. A dirlo sono i numeri e la gestione dello stadio. Nel 2014 l'Allianz è stata l'attrazione più visitata in Baviera, e dal 2005 ad oggi più di 23 milioni di persone hanno visitato lo stadio e 750 milioni di appassionati di sport in 204 Paesi conoscono la casa del Bayern (e quindi il nome

di Allianz). Non è un caso che il colosso tedesco dell'assicurazioni abbia deciso di investire nell'impianto, vista l'esposizione assicurata al brand.

I ricavi da broadcasting ammontano invece a circa 83 milioni di euro. Tale voce riguarda le partite di Bundesliga, Coppa di Germania e Amichevoli. Nello specifico, i ricavi derivanti dalla ripartizione dei diritti TV della Bundesliga ammontano a € 74,1 milioni (€ 53,4 milioni nel 2014/15). Tale voce incide solo per il 14,19% sul totale dei ricavi. Rispetto all'esercizio precedente, si è registrato un forte incremento del 43,1%, dovuto ai ricavi derivanti dalla ripartizione dei diritti TV della Bundesliga, che sono aumentati di 10,7 milioni di Euro.

b) Commercial:

Il vero motore generatore di ricavi è, anche per il Bayern Monaco, tutta la parte di gestione legata ad accordi di sponsorizzazione e merchandising. Nel 2015/2016 i proventi da sponsorizzazioni e marketing hanno raggiunto quota 169,8 milioni di euro, mentre quasi 110 milioni sono derivati dalla vendita di prodotti a marchio Bayern Monaco. Entrando più nel dettaglio a livello di accordi di sponsorship più rilevanti troviamo: Deutsche Telekom, il colosso tedesco delle telecomunicazioni che verserà 40 milioni di euro a stagione nelle casse del club fino al 2023, Adidas, il cui precedente contratto da 25 milioni di euro a stagione fino al 2020 è stato rinegoziato a 60 milioni di euro all'anno e Allianz che per i naming rights dello stadio verserà 6 milioni di euro all'anno fino al 2041³⁵. Oltre a ciò, sono state messe in atto molte iniziative per coinvolgere sempre di più tifosi e non: ad esempio, per la stagione del 2017-18, il Bayern, in accordo con l'Adidas, ha avviato un web contest per fare ideare ai propri fan la maglia del club. Attraverso la piattaforma Creator Studio è possibile creare e caricare i disegni delle maglie. La community voterà poi la propria divisa preferita e i cento suggerimenti con più like verranno infine esaminate da una giuria di giocatori del Bayern, che sceglierà la maglia per la prossima stagione.

Per aumentare l'appeal del proprio marchio, il Bayern Monaco ha inoltre aperto un proprio ufficio di rappresentanza anche al di fuori dei confini nazionali, ovvero a New York e a Shanghai per cercare di aumentare i ricavi derivanti da attività di merchandising in luoghi,

³⁵ <https://www.popupmag.it/marketing-sportivo-bayern-munchen-il-motore-della-bundesliga/>

come la Cina, dove ci sono milioni di fan pronti a spendere per l'acquisto di gadget della società tedesca.

Un'ulteriore attività di marketing riguarda la recente collaborazione tra Bayern e il marchio automobilistico Audi: nello spot "Picking Teams", girato tra le strade di New York, l'accoppiata Audi e calcio garantisce un coinvolgimento emotivo per i fan. Il brand bavarese di Ingolstadt invita tutti gli utenti a sfidare i campioni Jerome Boateng, Frank Ribery, Arturo Vidal e Thiago Alcantara, che ritroviamo alla guida pronti a reclutare i migliori compagni di squadra per una partita fuori programma.

Dall'analisi delle fonti di ricavo del Bayern, non esiste quindi dipendenza da diritti TV, che possono essere piuttosto volatili perché legati alla performance sportiva da un anno all'altro. La quota più significativa di fatturato deriva da accordi commerciali, sponsorship e merchandising, componenti extra calcistiche a scadenza pluriennale. I flussi di ricavo sembrano dunque ben diversificati e, soprattutto, ripetibili e sostenibili.

2.6 Lo strapotere economico del PSG.

Il Paris Saint Germain, meglio noto come PSG, è una società calcistica francese, con sede a Parigi che disputa le sue partite casalinghe nello stadio Parc des Princes. Grazie alla vittoria di sei campionati francesi (di cui quattro consecutivi), undici Coppe nazionali, sette Coppe di Lega e sette Supercoppe nazionali e, a livello internazionale, di una Coppa delle Coppe ed una Coppa Intertoto, è, insieme all'Olympique Marsiglia, il club con più seguito di fan in Francia (circa l'11% della popolazione francese). Dal 2011 il Psg è di proprietà della Qatar Investment Authority, un fondo sovrano qatariota, specializzato in investimenti domestici e internazionali. Prima di quella data, la squadra della capitale francese faticava ad imporsi a livello nazionale e ancor di più a livello internazionale. Il progetto tecnico è piuttosto mediocre, come conferma il quarto posto in un campionato non particolarmente competitivo come quello francese. Anche dal punto di vista finanziario i risultati non erano dei migliori, soprattutto se paragonati a quelli dei grandi club europei: il Psg fino a quella data produce circa 100 milioni di fatturato annui per il 45% rappresentati da diritti tv e per il 18% da ricavi da gare. Con l'arrivo degli sceicchi, e la nomina di Nasser Al-Khelaïfi alla presidenza la situazione cambia. Inizia la grandeur di investimenti, acquisti, e apporti di equity che hanno reso il Paris Saint-Germain uno dei club più attivi nelle

sessioni del calciomercato internazionale. Ma ad aumentare non sono solo gli investimenti: in realtà, anche i ricavi aumentano, anzi, raddoppiano. Nel 2012 passano infatti a 222 milioni Euro.

Ma cosa si cela dietro questo incredibile aumento di fatturato? Nello stesso anno il Qatar Tourism Authority, l'ente di promozione e sviluppo del turismo qatariota, a fine 2012 ha siglato un accordo "pubblicitario" con il PSG del valore di 600 milioni di Euro finalizzato, ufficialmente, alla valorizzazione turistica dell'emirato, finita sotto i riflettori del Financial Fair Play che ha costretto la società a pagare una sanzione pari a 60 milioni di euro. Ad ogni modo, il club parigino ha anche attuato un'intelligente politica di diversificazione del business, favorita da accordi molto simili a quelli dei principali club europei. A tal proposito è utile dare un'occhiata ai ricavi commerciali, il cui incremento è dovuto a sponsorship importanti quali Emirates (circa 25 milioni di Euro all'anno), Nike (circa 20 milioni di Euro all'anno), Ooredoo (75 milioni Euro in 5 anni); tournée internazionali per incrementare la visibilità del marchio e la strategia di digital marketing con cui il Psg ha raggiunto 6 milioni di followers tra Twitter ed Instagram ed 22 milioni di likes su Facebook.

Il modello di business della società francese è del tutto simile a quello implementato da Florentino Perez con il suo Real Madrid. Nei primi anni di gestione le nuove proprietà hanno immesso ingenti risorse per poter acquistare campioni affermati al fine di entrare velocemente e prepotentemente nell'élite europea. In questa fase il club ha acquistato fuoriclasse del calibro di Ibrahimovic, Cavani, Lavezzi, Thiago Silva, Matuidi, Thiago Motta, Beckam, fino ad arrivare ai due più grandi acquisti della storia del calcio: Neymar (222 milioni) e Mbappè (160 milioni). A questa fase fortemente espansiva, però, si è accompagnata di pari passo l'imponente crescita dei ricavi, che ha permesso al club di mettere in moto il circolo virtuoso fatto di vittorie e crescita del fatturato. Questa la scomposizione dei ricavi della società secondo i bilanci della stagione 2014/2015 e 2015/2016:



PSG, IL BILANCIO 2016

	30/06/15	30/06/16	%
Ricavi tv	107.249	123.982	15,60%
Ricavi commerciali	129.246	149.905	15,98%
Ricavi da stadio	42.436	43.375	2,21%
Altri ricavi	205.023	225.155	9,82%
RICAVI	483.954	542.416	12,08%
Costo del personale	-254.890	-292.394	14,71%
Altri costi operativi	-121.646	-145.327	19,47%
Costi calciomercato	-94.294	-105.790	12,19%
COSTI	-470.830	-543.512	15,44%
Player trading	2.358	7.971	238,04%
Risultato finanziario	-846	-90	-89,36%
Oneri straordinari	-2.939	4.150	-241,20%
RISULTATO ANTE-IMPOSTE	11.697	10.936	-6,51%
Tasse	-1.117	-555	-50,31%
RISULTATO NETTO	10.580	10.381	-1,88%

Dati in migliaia di euro
Fonte: DNCG LFP



Dalla tabella emerge subito un aumento totale del fatturato tra le due annate pari al 12%: nella stagione 2015/2016 il Paris Saint Germain ha infatti raggiunto la quota record di 542 milioni di euro, trainata dalle voci “ricavi commerciali” e “altri ricavi”, in cui rientrano solitamente i versamenti come “sponsorizzazione” della QTA, la Qatar Tourism Authority, legata a doppio filo alla Qatar Sports Investments, ovvero la proprietà del club stesso.

Andiamo ora ad analizzare nel dettaglio, secondo lo schema ormai consolidato, la divisione dei proventi del club francese secondo la tradizionale separazione tra ricavi strettamente legati al “prodotto” calcio e quelli legati invece ad attività commerciali che si distaccano dal core business tipico di una società sportiva.

a) Match Day & Broadcasting:

Il Paris Saint Germain disputa le sue partite casalinghe nello stadio “Parc des Princes”, situato nel sedicesimo arrondissement di Parigi, che può ospitare fino a 48.583 tifosi. Ma questa cifra è destinata a crescere, dati che il club parigino ha più volte confermato la sua volontà di ingrandire lo stadio, raggiungendo circa 60.000 spettatori. La società francese nel frattempo ha presentato il “nuovo” Parco dei Principi, dopo un lavoro di ristrutturazione durato tre anni e costato circa 75 milioni di euro. Le modifiche più significative hanno

riguardato l'area degli spogliatoi e la tribuna vip, passata da 2000 a 4860 posti a sedere (già venduti i 39 palchi privati), ma non solo: il prato è stato rifatto e sollevato di 28cm per una migliore visibilità, i giocatori hanno nuovi spogliatoi, così come i giornalisti una nuova area stampa, mentre sono state costruite all'interno dello stadio anche ulteriori aree ristoro. Il tutto per le cinque gare di Euro 2016 che si sono disputate al Parco dei Principi durante gli Europei dello scorso anno. Analizzando i ricavi derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti, si può osservare come essi siano aumentati del 150% in cinque anni, dal 2010 al 2014³⁶, sino a raggiungere quota 43 milioni durante la stagione 2015/2016. Ciò grazie soprattutto ai più recenti risultati sportivi, comprese le partecipazioni in Champions League, e, di conseguenza, all'aumento dei prezzi di biglietti e abbonamenti.

Ma, come si evince ancora una volta dai dati di bilancio del club parigino, i ricavi da Match Day impattano soltanto per l'8% sul fatturato totale annuo. Ben più consistenti, come per tutti i grandi club, sono le cifre riguardanti i ricavi da diritti televisivi: il Psg ha chiuso la stagione 2015/2016 toccando quota 124 milioni, con un aumento del 15,6% rispetto la stagione precedente. In particolare, il Psg ha ottenuto dall'Uefa 70,3 milioni di euro, 47,1 milioni dalla Ligue 1 e 6,6 milioni da altre competizioni. Nel confronto con le altre squadre francesi che hanno partecipato alle coppe, il Psg da solo ha incassato un terzo del totale. A dire il vero, la collezione di stelle della compagine Parigina (insieme a quella del Monaco) ha portato una conseguenza positiva per l'intera Ligue 1: è stato infatti recentemente formalizzato un nuovo contratto per i diritti tv per il quadriennio 2016-2020 da 825 milioni a stagione. Le immagini delle principali partite francesi verranno trasmesse da Canal+ e, per quanto riguarda i diritti esteri, beIN Sport, la rete sportiva di Al Jazeera, appartenente al Qatar Investments Sport (proprietario, tra l'altro, del Psg) disporrà di sette partite, gli highlights, diretta gol e i video "on demand". Nel 2014, inoltre, la Ligue 1 ha prolungato il suo accordo con beING Sports fino al campionato 2023/2024, su una base minima garantita di 480 milioni nel corso delle sei stagioni, dunque 80 milioni all'anno. Una cifra record per il campionato francese che, ora, ha incassi televisivi superiori alla Bundesliga e al pari con la Liga spagnola, specificando ancora una volta che al Psg, stando così le cose, confluisce circa un terzo dei ricavi totali.

³⁶ M. Bellinazzo, "Goal economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio", Baldini & Castoldi, Milano, 2015

b) **Commercial:**

Il Paris Saint Germain occupa la prima posizione in termini di ricavi commerciali: per la stagione 2015/2016 infatti, gli introiti del club derivano per il 69% dal settore commerciale. Tale squilibrio è principalmente dovuto alle sponsorizzazioni già citate dell'ente del turismo del Qatar, da circa 150-200 milioni a stagione, quella del gruppo Ooredoo telecommunications, da 15 milioni l'anno e quella con Qatar National Bank, la prima banca commerciale del Qatar (di cui il 50% del capitale è detenuto dal governo mediante Qatar Investment Authority). La finalità di questi mega-contratti è quella di promuovere a livello globale l'immagine del Qatar. A questi si aggiungono gli accordi con Emirates (main sponsor), Nike (sponsor tecnico), Panasonic, McDonald's e Microsoft. Una strategia, quella del Psg, che punta a sviluppare l'immagine del brand in tutto il mondo, a partire, ovviamente dal Qatar. Ma non solo. Basti pensare infatti che, per la terza volta consecutiva, il club parigino ha effettuato la sua tournèe estiva negli Stati Uniti, con l'obiettivo di ampliare la sua fan page e per permettere agli sponsor di avere a disposizione i giocatori. La presenza ricorrente del PSG negli Stati Uniti non è accidentale. Il paese al momento rappresenta il secondo mercato dietro la Francia per materiale ufficiale venduto. Secondo le informazioni riportate da L'Equipe, il PSG ricava il 4% delle entrate merchandising negli Stati Uniti. Ma il Psg sta ora cercando di espandere le sue attività anche in Asia. Il club ha più di 30 milioni di fan su Facebook e oltre il 90% si trova all'estero. Nel 2018 inoltre verrà aperto un ufficio regionale in Asia, anche se non si conosce ancora la città. Di certo si pensa ad una posizione strategica, che consenta sia di coprire il sud-est asiatico che la Cina.

Il caso Neymar.

Ovviamente merita un discorso a parte il trasferimento più oneroso della storia del calcio, ovvero quello del brasiliano Neymar, passato la scorsa estate dal Barcellona al Paris Saint Germain per la cifra record di 222 milioni di euro. All'attaccante il Psg verserà 30 milioni di euro a stagione per cinque anni, ma saranno 60 lordi in realtà quelli che dovrà sborsare la società parigina. A bilancio, quindi, parliamo di un peso annuo intorno ai 100 milioni di euro: circa 44 per l'ammortamento e i 60 dello stipendio lordo. Come rientrare, quindi, da un investimento di questa portata? La strada più semplice sono le plusvalenze, almeno per la prima stagione. I giocatori da cui ricavare incassi importanti infatti non mancano. Cedere per rientrare dell'investimento, nel calciomercato è sempre la strada più facile da percorrere, ma ovviamente, c'è sempre la strada dell'aumento dei ricavi.

L'arrivo di un uomo Nike come Neymar potrebbe anche spingere l'azienda statunitense, che oggi versa al PSG circa 25/30 milioni annui, ad alzare la cifra, anche per approfittare del peso del brasiliano in fatto di marketing. Poi c'è il fattore merchandising, che avrà un peso comunque limitato: il PSG venderà sicuramente qualche maglietta in più, ma di certo non ci si ripaga di un acquisto da 222 milioni solo allo store, anche se i numeri sono già da record. Le vendite delle magliette sono salite di 10 volte e dal giorno in cui ha firmato c'è stato il 75 per cento in più di visitatori nei negozi di Parigi in un solo mese, con la vendita di 210.000 prodotti del Psg.

Senza dimenticare il discorso sportivo, visto che parliamo di un bilancio, quello al 30 giugno 2018, in cui saranno compresi i costi di Neymar, la cui stagione deve ancora disputarsi. Fermandosi agli ottavi nella Champions, nella passata stagione il Paris Saint Germain dovrebbe aver incassato intorno ai 56 milioni di euro in premi: nel 2015/16, quando venne eliminata ai quarti, ne ottenne circa 70. Dipende molto dalle fortune anche delle altre squadre francesi, ma andare fino in fondo (magari con una precoce eliminazione delle connazionali) potrebbe portare intorno ai 20 milioni di euro in più, senza considerare i ricavi aggiuntivi da stadio (seppur non considerevoli). E, sul fronte Ligue 1, vincere il campionato potrebbe aumentare i ricavi da diritti tv rispetto al 2016/17, in cui il titolo è andato al Monaco³⁷.

Nella scorsa estate si è parlato inoltre della questione Fair Play finanziario. Ma il presidente Al-Khelaifi ribadisce che al Psg sono sicuri di rispettare le regole del FFP, nonostante la Uefa abbia avviato un'indagine dopo l'acquisto di Neymar per 222 milioni di euro dal Barcellona e poi l'acquisizione Mbappe in prestito in questa stagione dal Monaco, con un riscatto fissato a 145 milioni di euro che verrà pagato nelle prossime due stagioni (2018/2019 e 2019/2020) con 35 milioni di euro di potenziali bonus. Queste le parole dello sceicco: “Stiamo lavorando duramente negli ultimi sei anni per costruire i ricavi del club che sono cresciuti attraverso biglietteria, sponsorizzazioni, merchandising e diritti televisivi, da 90 milioni di euro a circa 500 milioni di euro, con le ultime due stagioni che hanno visto impennare i profitti, ora intendiamo continuare ad aumentare le nostre entrate tra il 20 e il 40 per cento. Guardando a Neymar come brand, sono sicuro che con lui guadagneremo più soldi di quanto lo abbiamo pagato. Ora il nostro obiettivo è vincere la Champions.”

Le dichiarazioni del presidente del Psg sono tutt'altro che di maniera. Nel calcio contemporaneo il 25enne Neymar rappresenta e rappresenterà per diversi il “marchio” di maggior prestigio, con il suo sterminato seguito “social” e la sua iconografia globale. Non è difficile prevedere, dunque,

³⁷ <http://www.calcioefinanza.it/neymar-psg-fair-play-finanziario-fatturato-bilancio/>

che l'investimento monstre oggi messo in campo dalla proprietà qatariota del Paris Saint-Germain possa essere adeguatamente remunerato³⁸.

2.7 Il calcio Italiano.

Completamente differente la situazione economico finanziaria del calcio italiano, nonostante un leggero aumento dei ricavi totali. Le 20 squadre in Serie A nella stagione 2015/2016 hanno avuto un fatturato aggregato di 2,3 miliardi di euro, in crescita di quasi 200 milioni rispetto al 2014/15 (in cui le squadre conteggiate erano però 19, a causa del fallimento del Parma), con un risultato netto negativo per 251 milioni. Il balzo in avanti di 200 milioni di ricavi deriva in particolar modo dai diritti tv (per l'entrata in vigore dell'accordo relativo al triennio 2015/18), ma soprattutto dalle plusvalenze.

Come si evince dal grafico sottostante nel corso delle ultime sei stagioni, la crescita è stata circa del 17,6%: un aumento del fatturato abbastanza lento (circa 300 milioni in 6 anni), paragonato con quello estero dove vanno quasi al doppio (in Germania +32,63% dal 2013/14 al 2015/16). La voce più consistente restano così i diritti tv, che nella scorsa stagione hanno pesato, da solo, per il 48,3% dei ricavi: a seguire, plusvalenze e ricavi commerciali.



Fonte: Il conto economico della serie A – Calcio e finanza

³⁸ <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/neymar-e-psg-fare-vero-affare>

Per fare un confronto diretto, in Bundesliga (che nella scorsa stagione ha avuto un fatturato aggregato di 3,2 miliardi) i diritti tv valgono “solo” il 28,7%, con ricavi da gara e plusvalenze al 16% e ricavi commerciali intorno al 30%. Le squadre italiane non riescono a sfruttare al meglio il proprio marchio come fanno i principali top club europei. Una delle principali cause di questo fenomeno è sicuramente legata agli scarsi risultati ottenuti dalle squadre italiane negli ultimi anni (esclusa la Juventus che negli ultimi tre anni ha raggiunto la finale di Champions League per ben due volte, non riuscendo però a vincerla). Il trend però sembra destinato a cambiare, soprattutto dopo i recenti cambi di proprietà che hanno interessato le due squadre milanesi, passate nelle mani di importanti imprenditori cinesi che stanno investendo tanto sia sulle rose dei due club, che dal punto di vista commerciale, puntando su sponsor esteri, merchandising e nuovi stadi. Ad esempio il Milan potrebbe far leva sull’appeal del suo brand in Cina, dove è tra i 5 club più popolari con Manchester United, Real Madrid, Barcellona e Bayern. Gli sponsor cinesi possono contare su una rete capillare di centri commerciali e su una platea potenziale di ben oltre 100 milioni di tifosi.

Questi i progetti ambizioni di Milan e Inter, ma bisogna ancora attendere per osservare questi risultati sia sul campo che sui bilanci delle due società. Per ora, stando agli ultimi dati disponibili, ovvero quelli della stagione 2015/2016, è la Juventus a primeggiare in termini di fatturato, che, con una cifra pari a 387,9 milioni di euro, pesa circa per il 16% dei ricavi totali della Serie A.

A seguire i proventi delle 20 squadre di Serie A nella stagione sopracitata.



I conti della Serie A: i ricavi dei club

	Ricavi totali	% su fatturato Serie A
Juventus	387,9	16,17%
Roma	311,0	12,97%
Inter	241,4	10,06%
Milan	221,0	9,21%
Napoli	155,3	6,48%
Fiorentina	131,5	5,48%
Genoa	100,4	4,18%
Lazio	93,8	3,91%
Sassuolo	87,3	3,64%
Sampdoria	85,0	3,54%
Torino	84,1	3,51%
Atalanta	74,3	3,10%
Udinese	73,6	3,07%
Chievo	68,5	2,86%
Verona	56,5	2,36%
Palermo	56,4	2,35%
Bologna	54,0	2,25%
Empoli	51,6	2,15%
Carpi	34,1	1,42%
Frosinone	31,0	1,29%

*Fonte: elaborazione Calcio e Finanza su bilanci societari
Dati in milioni di euro*



2.7.1 Il caso della Juventus.

La Juventus Football Club è una società calcistica italiana, con sede a Torino, fondata nel 1897 da un gruppo di liceali locali. Dal punto di vista dei risultati sportivi è la squadra più titolata e con maggiore tradizione sportiva del Paese, nonché una delle più blasonate al mondo con 63 trofei ufficiali vinti, tra cui il primato di 33 titoli di campione d'Italia e 11 in competizioni UEFA. Legata dal 1923 alla famiglia Agnelli, ha dato vita al primo e più duraturo sodalizio imprenditoriale-

sportivo in Italia. Attualmente, dal punto di vista sportivo in Italia sembra non avere rivali, avendo vinto gli ultimi sei scudetti consecutivi. Ma agli ottimi risultati sportivi si accompagnano anche le ottime prestazioni economico-finanziarie: la Juventus infatti, come già citato, è prima in Italia in termini di fatturato, ma ancora ben distante dalle principali squadre top in Europa.

La società bianconera ha adottato un business model alternativo rispetto alle grandi squadre europee già descritte all'interno di questo capitolo, ma altrettanto di successo. Un modello che possiamo chiamare “step by step”, molto simile a quello applicato dal Borussia Dortmund in Germania. Dopo un ciclo di stagioni perdenti e poco redditizie, il club ha imboccato la scalata verso il successo, attraverso scelte manageriali vincenti e capitalizzando al meglio le vittorie sul campo. La Juventus è passata da 154 milioni di euro del 2011 a 324 del 2015, fino al record di 387,9 del 2016. L'ascesa economica è strettamente legata a quella sportiva, iniziata con il successo del club nella stagione 2011/2012, con la vittoria del primo dei sei scudetti consecutivi sotto la guida tecnica di Antonio Conte. Il business model applicato dal club è stato il seguente: investimenti oculati e in linea con i fatturati; crescita costante dei ricavi; innesto del circolo virtuoso dei successi sportivi e di quelli economici. La società ha inoltre usato frequentemente la leva del player trading per finanziare gli acquisti e realizzare corpose plusvalenze da mettere a bilancio. Una volta attivato il circolo virtuoso, il modello di business non è cambiato nella sostanza: continuare a vincere per aumentare i ricavi, investendo su giocatori funzionali e di prospettiva, sportiva ed economica; vendere, quindi, i giocatori per reinvestire nel mercato, ad un livello sempre crescente³⁹.

Tuttavia, i ricavi della Juventus sono ancora eccessivamente dipendenti dai diritti TV, pesando per il 61% (stagione 2015/2016), percentuale più alta fra i top club europei, terza in assoluta fra i 20 top club. Ma andiamo ad analizzare nello specifico la suddivisione dei ricavi della società bianconera.

A Settembre 2017 il consiglio di amministrazione della Juventus ha approvato il progetto di bilancio relativo alla stagione 2016/2017 che vede il fatturato della società crescere del 45% rispetto alla stagione precedente, fino a raggiungere la cifra record per un club italiano di 562,7 milioni di euro, in cui rientra anche la gestione del parco giocatori (151 milioni) e, in particolare, la cessione di Paul Pogba al Manchester United. Ecco la suddivisione dei ricavi della Juventus nell'esercizio 2015/2016 e in quello 2016/2017:

³⁹ <http://www.calcioefinanza.it/modelli-di-business-delle-societa-calcio>

Importi in Euro	Esercizio 2016/2017	Esercizio 2015/2016	Variazioni
Ricavi da gare	57.835.297	43.667.912	14.167.385
Diritti radiotelevisivi e proventi media	232.773.784	194.897.031	37.876.753
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	74.718.794	70.008.038	4.710.756
Ricavi da vendite di prodotti e licenze	19.198.979	13.509.887	5.689.092
Proventi da gestione diritti calciatori	151.149.536	46.403.703	104.745.833
Altri ricavi	27.034.664	19.414.202	7.620.462
	Totale ricavi	562.711.054	387.900.773
			174.810.281

Fonte: Bilancio Juventus 2016-2017, i ricavi – Calcio e finanza

a) **Match Day & Broadcasting:**

Dalla stagione 2011/2012 la Juventus disputa le sue partite casalinghe nello Juventus Stadium, oggi Allianz Stadium, di proprietà della società bianconera che può ospitare fino a 41.507 spettatori. Da molti è considerato una delle “armi” che hanno consentito alla società bianconera di primeggiare in Italia ininterrottamente dalla sua inaugurazione l’8 settembre 2011 fino ad oggi. L’impianto ha ospitato in questi primi sei anni 157 partite complessive dei bianconeri, con 125 vittorie per Buffon e compagni: una percentuale di successi pari al 79,6%, con soli 27 pareggi e 5 sconfitte. Complessivamente, sono quasi 6 milioni gli spettatori che hanno assistito alle 157 partite della Juventus allo Stadium: la media è di 38.132 spettatori a gara, con una percentuale di riempimento media del 92%. Dati che sono in complessivo aumento dalla stagione 2012/13, in attesa di vedere quali saranno i numeri della stagione appena cominciata. Anche livello economico, lo Stadium ha dato un importante spinta ai conti della Juventus. Nel 2010-2011, l’ultima stagione disputata allo Stadio Olimpico, la Juventus aveva incassato dal botteghino poco più di 10 milioni. Con l’avvento dello Stadium i ricavi medi delle 5 stagioni sono stati di circa 41 milioni. Nella stagione 2016-2017 rispetto alla stagione 2015-2016 anche in virtù del maggior numero di partite disputate allo Stadium, i proventi sono cresciuti di 14 milioni, superando il record che era stato raggiunto nel 2014-2015 sempre in virtù di un numero di gare superiore alla luce del cammino in Champions League.

I diritti televisivi, come per la maggior parte dei club italiani, rappresentano ancora la principale fonte di ricavo per la Juventus, pesando per circa il 56% sui ricavi totali. Nell’ultima stagione, i ricavi da diritti tv, grazie al cammino in Champions League della squadra guidata da Massimiliano Allegri, hanno raggiunto quota 232,77 milioni. Il comunicato stampa sui conti non specifica la componente dei ricavi da diritti tv legati alle

competizioni UEFA, ma secondo le stime di Calcio e Finanza dovrebbero attestarsi attorno ai 113 milioni nel 2016-2017⁴⁰.

b) Commercial:

Negli ultimi esercizi la Juventus sta compiendo passi in avanti anche dal punto di vista dei ricavi commerciali, con un aumento molto evidente di circa 30 milioni di euro dal 2015 al 2016 e una crescita meno evidente nella stagione attuale fino a raggiungere la cifra di 93,9 milioni di euro (74 milioni di ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità e 19,19 milioni come vendite di prodotti e licenze). Senza considerare la voce “altri ricavi” pari a circa 27 milioni, in cui rientrano proventi legati ad alcune attività commerciali, ma anche gli indennizzi assicurativi per gli infortuni dei calciatori, contributi vari, ecc.

Con particolare riferimento al merchandising, la società bianconera nella stagione 2015/2016 ha deciso di effettuare una scelta strategica internalizzando la gestione dello stesso, rinunciando ai 6 milioni annui da Adidas, con l’obiettivo di realizzare 15 milioni di euro di ricavi su questa linea di business. Ma una valutazione della scelta strategica del management juventino deve considerare anche i costi annessi a tale operazione. In particolare, i componenti di costo da analizzare si riferiscono agli acquisti di prodotti per la vendita, relativi al materiale replica prodotto da Adidas ed ammontano a 4,3 milioni di euro, e al costo del personale assunto per la gestione interna del merchandising. Il bilancio 2016 non fornisce dettagli specifici, ma possiamo rilevare un incremento del personale non tesserato: da 177 si passa infatti a 228, soprattutto dovuto all’integrazione del personale Juventus Merchandising nella Revenue Area, nonché al potenziamento delle aree Marketing, Digital e Sales.

Volendo dunque valutare le scelte di politica commerciale, nel breve periodo la gestione in house di merchandising e licensing ha prodotto un aumento di ricavi inferiore al previsto, ma con fatturato e marginalità superiori rispetto all’esternalizzazione ad Adidas. Se infatti consideriamo i ricavi generati, diminuiti dai costi di acquisto dei prodotti per la vendita e dai costi incrementali per il personale non tesserato, di seguito mostriamo il margine lordo dall’attività di gestione del merchandising, nel duplice caso di attività internalizzata ed esternalizzata (ad Adidas).

⁴⁰ <http://www.calcioefinanza.it/bilancio-juventus-2016-2017-ricavi-562-milioni-utile-426-milioni/>

Milioni di Euro	Merchandising interno	Merchandising esterno
RICAVI	13,5	6,0
Costi di acquisto prodotti	4,3	-
Costi del personale	2,0	-
MARGINE LORDO	7,2	6,0

Fonte: Ricavi commerciali Juventus: la gestione diretta del merchandising – Calcio e finanza

Al di là di queste evidenze, ricostruite con metodo del tutto empirico, pertanto limitate, la scelta strategica di Juventus dovrà essere valutata nel lungo periodo.

Per quanto riguarda le sponsorizzazioni, la Juventus ha realizzato nell'ultima stagione proventi pari a 74,7 milioni di euro derivanti principalmente dagli accordi, per la parte tecnica, con Adidas (con cui ha firmato un contratto che prevede un corrispettivo fisso di 23,25 milioni a stagione fino al 2021) e per la parte commerciale con il gruppo Fiat Chrysler Automobiles (FCA) che, attraverso il marchio Jeep, ha portato proventi per circa 20 milioni di euro. Tra le altre sponsorizzazioni, particolare rilievo assume quella con Samsung e la più recente con la società giapponese produttrice di videogames "Cygames", il cui logo apparirà sul retro delle magliette dei calciatori della Juventus, sotto al numero di maglia. Questo accordo per il club risulta essere davvero strategico, perché, in linea con le operazioni dei principali club europei, permette di penetrare con forza nel mercato giapponese, e più in generale di rafforzare la presenza del brand Juventus in Asia. Inoltre, tra gli Official Partner di prima fascia del club rientrano altre multinazionali come Tim, Balocco, Ubi Banca, Randstad, Good Year, Philips, Noverasco, Frecciarossa, Premium e Sky.

In conclusione possiamo affermare che il modello di business della Juventus è risultato vincente, poiché, pur non disponendo di risorse economiche straordinarie come quelle di Psg, Real Madrid e altre, è riuscita ad innescare il meccanismo di vittorie = crescita di ricavi a partire dai successi sul campo (e non da grandissimi investimenti iniziali come per i club sopracitati). La Juventus ha fatto di necessità virtù, affidando la gestione a manager qualificati e capaci di imprimere una svolta importante alla parabola dei club. Ma al di là di quale sia la strada per raggiungere il successo, sportivo ed economico, partecipare regolarmente alla Uefa Champions League è il comune denominatore, l'unica vera scintilla capace di accendere il fuoco dei ricavi.

2.7.2 L'AS Roma.

L'Associazione sportiva Roma nasce del 1927, ovviamente a Roma dall'unione tra le società Alba Roma, il Roman e la Fortitudo. Nella loro storia i giallorossi hanno vinto 3 scudetti, 9 Coppe Italia e 2 Supercoppe italiane. In ambito europeo i migliori risultati ottenuti sono la vittoria, nel 1961 della Coppa delle Fiere e della Coppa Anglo-Italiana nel 1972, oltre a una finale di Coppa dei Campioni nel 1984 e una di Coppa UEFA nel 1991. Insieme a Lazio e Juventus è una delle tre società calcistiche italiane ad essere quotata in borsa. Dal 2011 l'As Roma è passata dalla presidenza Sensi alla proprietà americana controllata dal nuovo presidente James Pallotta. Se i risultati sportivi tardano ad arrivare, anche se da sottolineare in questi ultimi anni è il ritorno della squadra in Champions League e i buoni secondi posti in campionato ottenuti alle spalle della Juventus, dal punto di vista finanziario le cose sembrano andare per il verso giusto. Nella stagione 2015/2016 la società ha approvato il suo bilancio con una perdita netta di 14 milioni (tuttavia un buon risultato se confrontato con i 41 milioni della stagione precedente) e un costante aumento dei ricavi fino a giungere alla cifra record, per i giallorossi, di 219 milioni di euro. Il fatturato della Roma è positivamente influenzato dai risultati sportivi conseguiti nella Champions League, con la disputa degli ottavi di finale della competizione, e dalla crescita del valore dei diritti televisivi del campionato di serie A. Secondo la classifica, più volte citata, stilata da Deloitte sulla base dei fatturati dei principali club europei, la Roma, scavalcando per la prima volta il Milan, occupa la quindicesima posizione. Come per la Juventus, e per la maggior parte dei club italiani, a guidare il fatturato giallorosso sono i proventi derivanti dai diritti televisivi, ma anche la Roma, sull'onda delle principali società europee, sta cercando di aumentare i ricavi provenienti dallo sfruttamento del proprio marchio attraverso nuove sponsorizzazioni e partnership e tournée estere.

Ma andiamo ad analizzare nello specifico la composizione dei ricavi della Roma attraverso gli ultimi dati disponibili, ovvero quelli riguardanti la stagione 2015/2016, attraverso la solita suddivisione tra proventi strettamente legati ad attività sportive e proventi derivanti da attività commerciali.

a) Match Day & Broadcasting:

La Roma disputa le sue partite casalinghe nello stadio Olimpico, di proprietà del Coni che può ospitare fino a 70.634 spettatori. Nella stagione 2015/2016 la società capitolina ha ottenuto ricavi dalla vendita di biglietti e abbonamenti per 52,1 milioni di euro, pari a circa il 23,8% del fatturato totale. Tra i ricavi da gare sono contabilizzati: il 'participation bonus' della Champions League per € 12 milioni, il 'performance bonus'

per € 8,5 milioni, e i ricavi da biglietteria delle gare casalinghe di Champions League per € 8,5 milioni. I ricavi da biglietteria delle gare di Campionato sono stati pari a € 9,5 milioni. I ricavi da abbonamenti della stagione sportiva 2015/2016, con circa 24.157 tessere, hanno determinato un ricavo di € 9,7 milioni. La Tim Cup ha permesso di incassare 125.000 €, invece le amichevoli hanno permesso di ricavare circa 3 milioni. Ricordiamo inoltre che la società ha da tempo avviato i contatti per la realizzazione del nuovo stadio di proprietà giallorossa, sulla scia dei principali club europei e della Juventus.

Come già più volte sottolineato, le fortune della Roma dal punto di vista del fatturato derivano dai ricavi da broadcasting pari a circa 133 milioni di euro. In questa cifra rientrano i 52 milioni derivanti dalla Uefa Champions League (più 8 milioni di conguaglio della stagione precedente) e i restanti proventi tv legati alla Serie A e alla Tim Cup sono, pari a 73 milioni⁴¹. Da questi dati emerge una importante considerazione: la crescita del fatturato della Roma non è una crescita strutturale, soprattutto perché, per la stagione considerata, pesano gli introiti ottenuti grazie alla partecipazione in Champions League, sempre più un elemento di prima importanza per generare un aumento costante dei ricavi, come nel caso della Juventus. Per la stagione 2016/2017 la Roma non potrà inserire tali introiti a bilancio, non avendo partecipato alla principale competizione europea e dunque, con estrema probabilità, vedrà diminuire il proprio fatturato.

b) Commercial:

Per quanto riguarda i ricavi commerciali la Roma è ancora molto indietro rispetto alla Juventus e ai principali club europei. Tali proventi infatti ammontano a circa 15 milioni di euro e impattano solo per il 10% sul fatturato totale. Nello specifico i giallorossi hanno incassato 5 milioni dalla sponsorizzazione tecnica con la Nike e circa 10 milioni da “proventi pubblicitari” inclusi i pacchetti “Premium Seats” dello stadio Olimpico. Gli altri ricavi delle vendite e delle prestazioni, risultano pari a € 5,4 milioni ed incidono per il 3,3% sui ricavi consolidati. Tali ricavi riguardano le attività commerciali di merchandising e licensing della Soccer SAS.

⁴¹ <http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/as-roma-nel-2016-record-di-fatturato-219-milioni>

Tuttavia, in questi 6 anni di presidenza americana dei passi in avanti per quanto riguarda attività di marketing volte a far crescere il valore del marchio della Roma si sono visti. Dal punto di vista degli sponsor e delle partnership ci sono stati molti cambiamenti negli ultimi tempi: quello del main sponsor è un argomento da sempre spinoso per questa proprietà. Al loro arrivo, Pallotta e soci hanno trovato la scritta Wind cucita sulle maglie giallorosse, ma a causa del basso ricavato ottenuto dalla compagnia telefonica, il contratto viene portato alla scadenza senza rinnovo. Da lì in poi nessun main sponsor ha più campeggiato sulla maglia romanista, ma questo non significa che non siano state raggiunte altre partnership di rilievo con altre compagnie: su tutte, i colossi come la Volkswagen e la Disney, ma anche Trenitalia, con l'obiettivo di fornire agevolazioni ai tifosi romanisti; tra i più recenti quello con la Sisal Matchpoint o la prestigiosa Philipp Plein, ma meritano menzione anche gli accordi con Getty Images e la Mater Dei per l'assistenza all'Olimpico. Ben diversa è la questione sponsor tecnico: alla fine del 2012 l'accordo con Kappa viene bruscamente interrotto a causa di "gravi difetti nell'abbigliamento tecnico". Il contenzioso con l'azienda viene portato fino in tribunale ma, intanto, Pallotta piazza il colpaccio a inizio 2013: accordo decennale con la Nike come sponsor tecnico. Un passo avanti non certo da sottovalutare.

Da sottolineare anche la volontà di espandere il proprio marchio e la propria fan base al di fuori dei confini nazionali. È per questo motivo che nell'estate 2012 la Roma americana inaugura la propria tournée statunitense, strada già percorsa da anni dai top club europei. Il viaggio si ripete a cavallo tra la fine del 2012 e l'inizio del 2013, così come nelle due estati successive. Ma le mire di espansione del marketing non si limitano all'America, tant'è che nel luglio 2015 la truppa giallorossa si spinge fino in Indonesia e Australia: Totti e Nainggolan, su tutti, gli uomini simbolo di quella spedizione.

Un'altra importante iniziativa della società capitolina viene compiuta nel 2013: a circa due anni dal suo insediamento, la nuova proprietà compie una manovra tanto storica quanto contestata da una frangia dei romanisti. Il logo della AS Roma viene cambiato, mossa effettuata per esigenze di marketing e al fine di creare una brand identity che abbracci allo stesso tempo storia e modernità.

Infine da non sottovalutare è la rebrandizzazione della Roma anche attraverso il web e i social media: nel gennaio 2012 Shergul Arshad lancia il nuovo sito AS Roma,

sottolineando la situazione disastrosa del precedente assetto. L'operazione viene ripetuta, in quella che è la forma attuale del sito web, il 7 dicembre 2015, a firma Paul Rogers. Sotto il profilo dell'impegno nell'espansione dei social network, l'obiettivo è principalmente la centralità del tifoso: con Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Vine e Pinterest l'interazione con i supporter romanisti è massima. E l'impegno è ripagato appieno dai numeri.

2.7.3 La Lazio.

La società sportiva Lazio fu fondata nel 1900 a Roma e fu la prima società italiana a quotarsi in borsa nel 1998. Dal punto di vista dei risultati sportivi la società biancoceleste vanta due titoli di campione d'Italia (1974 e 2000), la conquista di 6 Coppe Italia, 4 Supercoppe italiane e, in ambito internazionale, la Coppa delle Coppe 1998-99 e la Supercoppa Uefa del 1999. La Lazio è il quinto club italiano (dopo Milan, Juventus, Inter e Parma) e il venticinquesimo europeo per numero di competizioni Uefa vinte. Nel luglio 2004 l'imprenditore romano Claudio Lotito acquista il club biancoceleste grazie ad un accordo con i vertici di Capitalia, e lo stesso patron laziale riuscì a salvare la società dal fallimento grazie ad una transazione con l'Agenzia delle Entrate per la rateizzazione in 23 anni dei debiti accumulati dalla S.S. Lazio col Fisco nel marzo 2005. Sotto la presidenza di Lotito, la Lazio alterna stagioni buone ad alcune meno buone, causando malcontento tra la tifoseria che accusa la presidenza di non voler compiere un definitivo salto di qualità che porterebbe la squadra ad avere una costanza di rendimento tra le prime posizioni. Anche le stagioni seguenti ai trofei vinti o a piazzamenti importanti in campionato, hanno dato vita a successive campagne acquisti sotto le aspettative.

Dal punto di vista finanziario la Lazio ha chiuso il bilancio della stagione 2016/2017 con un utile complessivo pari a 11,3 milioni di euro, in netto miglioramento rispetto al rosso di 12,63 dell'esercizio 2016.

In sintesi, Il fatturato al 30 giugno 2017 è costituito da ricavi da gare per 7,63 milioni, diritti TV ed altre Concessioni per 73,41 milioni, sponsorizzazioni, pubblicità, royalties per 13,31 milioni, ricavi da merchandising per 1,23 milioni ed altri ricavi e proventi per Euro 2,67 milioni. Un totale di 98,25 milioni di euro ai quali si aggiungono i circa 30 milioni derivanti dalla cessione dei contratti dei calciatori, portando il fatturato totale a quota 128 milioni.

Di seguito il dettaglio del conto economico della società biancoceleste:

Dati Economici Consolidati in Euro/ml	01/07/2016 30/06/2017	01/07/2015 30/06/2016	Diff.%le
Valore della Produzione	98,99	91,65	8,01
Costi Operativi	(83,22)	(84,03)	(0,96)
Risultato Operativo Lordo	15,77	7,63	106,72
Proventi (oneri) da cessione contratti calciatori	29,99	1,90	1.475,24
Risultato ordinario	17,44	(9,31)	(287,22)
Proventi/Oneri non ricorrenti	(2,59)	(0,17)	1.418,20
Utile Lordo Ante Imposte	12,51	(11,35)	(210,21)
Imposte	(1,13)	(1,27)	(10,95)
Utile(Perdita) netto	11,38	(12,63)	(190,12)

Fonte: Il bilancio 2017 della Lazio chiude in utile – Calcio e finanza

a) Match Day e Broadcasting:

Come per la maggior parte dei club italiani, i maggiori ricavi giungono dalle attività strettamente legate al prodotto calcio, come la vendita di biglietti e abbonamenti e proventi derivanti dai diritti televisivi. Per quanto riguarda la prima voce, la Lazio ha ottenuto ricavi da gare per un valore complessivo pari a 7,6 milioni di euro, numeri bassi, ma comunque in crescita, a seguito dei recenti risultati positivi ottenuti dalla squadra sotto la guida tecnica di Simone Inzaghi. Ovviamente, come per la Roma, anche i biancocelesti disputano le loro partite casalinghe allo stadio Olimpico che può ospitare fino a 70.634 spettatori.

Ma sono i diritti televisivi a rappresentare il vero motore che spinge in alto il fatturato della Lazio. Nella stagione 2016/2017 infatti la società guidata da Claudio Lotito ha ottenuto, dalla concessione dei diritti tv, ricavi pari a 73,4 milioni di euro, praticamente il 50% del fatturato totale. Da questi dati emerge la totale dipendenza della squadra biancoceleste da quest'ultima voce, come accade per la maggior parte delle società calcistiche del nostro paese, ancora ben lontane dai principali top club europei.

b) Commercial:

I ricavi provenienti da attività commerciali quali sponsorizzazioni, partnership e merchandising contribuiscono al fatturato della S.S. Lazio solo per circa il 10%. Per quanto riguarda la sponsorizzazione tecnica il club ha rinnovato con la Macron. Il contratto è migliorato, infatti l'azienda bolognese garantirà sino al 2022 da un minimo di 16 ad un

massimo di 25 milioni di euro comprese le royalties (percentuali sulla vendita delle maglie) legate al merchandising. Si stimano circa 4-5 milioni a stagione. È ufficiale inoltre l'accordo con la Twenty Spa che prevede il ritorno del marchio Sèleco sulla maglia biancoceleste fino al termine della stagione 2017/18 e con opzione per le stagioni successive. Il marchio Sèleco, che ha campeggiato sulle maglie dei calciatori biancocelesti per due stagioni nei primi anni '80, tornerà nella sua font originaria e sarà presente sulle maglie e su tutti i materiali di comunicazione in qualità di sponsor ufficiale. Il contratto ha un valore economico garantito di 4 milioni di euro fino al 30/06/2018 e, in caso di proroga, di ulteriori 4 milioni di euro per ciascuna stagione. Prevede inoltre il riconoscimento di bonus ulteriori in caso di partecipazione alle competizioni europee e al conseguimento di risultati sportivi.

Per quanto riguarda il merchandising e tutte le altre attività legate alla vendita di prodotti a marchio Lazio, la società risulta essere ancora molto indietro: nella stagione 2016/2017 ha incassato infatti soltanto poco più di un milione di euro.

In definitiva possiamo affermare che il club di Lotito, se aspira a crescere, avrebbe la necessità di implementare una strategia più a lungo termine, che riesca ad assicurare entrate che vadano al di là dei proventi legati ai diritti televisivi e che quindi non siano strettamente legati alle prestazioni e ai risultati sportivi.

2.7.4 L'AC Milan.

L'Associazione Calcio Milan fu fondata nel 1899 da un gruppo di appassionati di calcio inglesi ed italiani. Tra i più importanti è utile citare Alfred Edwards, che divenne il primo presidente dell'associazione e il più famoso e conosciuto Herbert Kilpin. Sue le celebri parole che spiegano la scelta del rosso e del nero come colori sociali: "Saremo una squadra di diavoli. I nostri colori saranno il rosso come il fuoco e il nero come la paura che incuteremo agli avversari!".

Dal punto di vista strettamente sportivo il Milan è il terzo club più titolato al mondo alle spalle del Real Madrid e Al-Ahly (squadra egiziana) poiché nel corso della sua storia può vantare 7 Coppe dei Campioni/Champions League, 2 Coppe delle Coppe, 5 Supercoppe europee, 3 Coppe Intercontinentali, una Coppa del mondo per club FIFA e, in ambito nazionale, 18 scudetti, 5 Coppe Italia e 7 Supercoppe italiane.

Ai fini dell'analisi del modello di business del Milan, che ha recentemente subito una svolta decisiva a seguito dell'acquisto del club da parte dell'imprenditore cinese Li Yonghong, è impossibile non citare la figura dell'ormai ex presidente Silvio Berlusconi. Con il suo avvento, nel lontano 1986, il calcio italiano ha subito una svolta epocale. Il Milan divenne la prima squadra italiana con forte caratterizzazione televisiva per sfruttare le potenzialità del mezzo di comunicazione più persuasivo al mondo combinate ai valori della passione sportiva dei tifosi. Un modello di marketing strategico che si realizzò con la costruzione di squadre sempre adatte alle esigenze televisive, con la ricerca continua dello spettacolo in campo e fuori. L'ex presidente del Milan fu uno dei primi a portare il concetto di "azienda" nel mondo dello sport, riuscendo a coniugare lo spettacolo del calcio con la televisione (di cui tra l'altro era proprietario), portando benefici ad entrambe le parti. Ed è così che ancora oggi, come abbiamo potuto analizzare all'interno dell'elaborato, gran parte delle società di calcio italiane si regge ancora sui guadagni provenienti dai diritti televisivi, in mondo che però sta cambiando e sta uscendo sempre di più dai confini nazionali. Ed è per questo motivo che, dati gli scarsi risultati sul campo, ma anche fuori (con gli ultimi bilanci sempre in rosso) che la scorsa estate ha deciso di vendere il club ai cinesi, provvisti di risorse finanziarie e un bacino di utenza potenzialmente elevatissimo.

È così che il business model del Milan cambia e la nuova società si trova a scegliere tra il modello basato su ingenti investimenti iniziali che portano ad ottenere buoni risultati sportivi e un rapido aumento dei ricavi, e il modello "stile Juventus" o Borussia Dortmund basato sull'autosufficienza economica e sulla capacità di far crescere i ricavi facendo leva su un ciclo sportivo vincente. Il neopresidente Yonghong Li, secondo quanto riportato dal giornalista de IlSole24Ore Carlo Festa, il business plan Milan 2018-2022 prevede che i ricavi passino dai 206,3 milioni della stagione 2015/2016 e 196,2 milioni della stagione 2016/2017 ai 273 milioni di fine 2018, per balzare a 426,2 milioni a fine 2019, a 447,5 milioni nel 2020, a 486,1 milioni nel 2021 per concludere a 524 milioni nella stagione 2021/2022, più che raddoppiando quindi il fatturato rispetto all'attuale.⁴²

La vera arma in più, spiega Festa, sarà la crescita del mercato cinese, dove è in costituzione la newco Milan China. Già nella prossima stagione ci dovrebbero essere, secondo il business plan Milan, circa 90 milioni di euro in più. Nel 2018/2019 il giro d'affari tra la Grande Muraglia passerà a 183 milioni, a fine 2020 a 196 milioni, a fine 2021 a 213,5 milioni, nel 2021/2022 a 225 milioni.

⁴² carlofesta.blog.ilsole24ore.com

Per quanto riguarda le altre fonti di ricavo, le stime sembrano più realistiche: le entrate da broadcasting (esclusi i diritti Uefa) dovrebbero passare dai 98 milioni del 2016/2017 ai 107 milioni di fine 2022. Le entrate da sponsor dovrebbero salire dai 76 milioni del 2017 agli 84 milioni del 2022. Quelle da stadio dai 22 milioni del 2017 ai 40 milioni del 2022. Infine le entrate Uefa dovrebbero passare dai 46 milioni della stagione 2018/2019, quando è previsto il ritorno in Champions League, ai 68 milioni della stagione 2021/2022. Sul fronte dei costi, ferma restando la stabilità di spese come le Accademie di calcio oppure quelle da stadio, le uscite più rilevanti riguardano quelle del personale (che passeranno da 142 milioni a 252 milioni) e quelle da sostenere per il mercato cinese (che cresceranno da 40 milioni a 89 milioni). Importante la crescita della marginalità nel business plan: con l'Ebitda (post diritti sui giocatori) che dovrebbe raggiungere gli oltre 127 milioni nella stagione 2021/2022. Insomma, numeri assai ambiziosi che ora Yonghong Li e l'amministratore delegato Marco Fassone dovranno dimostrare di essere realistici. Il problema del Milan sono anche i debiti: la società ha chiuso il bilancio 2016 con una perdita di 74,9 milioni di euro.

Queste le parole del noto giornalista del IlSole24Ore Marco Bellinazzo: "Gli investimenti effettuati dovranno portare a raddoppiare il fatturato, per poter essere sopportati. Oggi il fatturato è di circa 200 milioni, dovrà salire a 400-450 milioni. Come? Nel progetto si pensa che 40-50 milioni arriveranno dalla Champions, una ventina dall'aumento dei ricavi da stadio, altri 50 da Milan China, creata per moltiplicare le attività commerciali in Cina e in Asia, dove il Milan resta il miglior brand calcistico italiano. E poi sviluppando l'area commerciale e degli sponsor, che attualmente portano circa 80 milioni di euro."

Ai fini della nostra analisi, gli ultimi dati disponibili riguardano la stagione appena conclusa, dove l'Ac Milan ha ottenuto ricavi per un totale di 236,1 milioni, in aumento rispetto ai 213,4 milioni del 2015. Effettueremo la solita divisione tra i ricavi provenienti dalla vendita di biglietti, abbonamenti e diritti tv, e quelli provenienti da attività commerciali. Sarebbe molto interessante andare a vedere come cambierà la ripartizione dei ricavi al termine della stagione appena cominciata, per capire realmente se la strada intrapresa è quella giusta.

Questa intanto la situazione secondo gli ultimi dati disponibili (2016):

GRUPPO MILAN

BILANCIO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2016

(valori in migliaia di Euro)

CONTO ECONOMICO

	2016	2015	Variazioni
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1 Ricavi delle vendite e delle prestazioni			
a) ricavi da gare	16.363	5.655	10.708
b) abbonamenti	5.360	5.940	(580)
c) ricavi da altre competizioni	3.749	5.086	(1.337)
Totale	25.472	16.681	8.791
2 variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	(57)	54	(111)
5 altri ricavi e proventi			
a) contributi in conto esercizio	—	—	—
b) proventi da sponsorizzazioni	59.797	64.743	(4.946)
c) proventi pubblicitari	—	—	—
d) proventi commerciali e royalties	17.915	18.007	(92)
e) proventi da cessione diritti audiovisivi	87.912	84.020	3.892
f) proventi vari	9.417	9.816	(399)
g) ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori	1.510	2.500	(990)
h) plusvalenze da cessione diritti pluriennali prestazioni calciatori	12.185	1.299	10.886
i) altri proventi da gestione calciatori	2.221	498	1.723
l) ricavi e proventi diversi	19.756	15.808	3.948
Totale	210.713	196.691	14.022
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	236.128	213.426	22.702

Fonte: Bilancio Milan 2016, i ricavi – Calcio e finanza

a) **Match Day & Broadcasting:**

Il Milan disputa le sue partite casalinghe nello stadio “Giuseppe Meazza”, noto anche come “San Siro”, dal quartiere in cui è situato. L’impianto è stato soprannominato la Scala del calcio o il Tempio del calcio, ed è uno degli stadi più conosciuti a livello internazionale, oltre ad essere il più capiente d’Italia, potendo ospitare 80 018 spettatori. È stato inserito al secondo posto nella classifica degli stadi più belli del mondo redatta dal prestigioso quotidiano britannico The Times nel 2009.

Secondo quanto emerge dal bilancio consolidato al 31 Dicembre 2016 il club ha ottenuto proventi dalla vendita di biglietti e abbonamenti per una cifra pari a circa 25 milioni di euro, con un differenziale di circa 10 milioni rispetto all’esercizio precedente derivanti da una diversa calendarizzazione della partite di “cartello” e dal cammino nella Coppa Italia 2015-2016, che ha visto il Milan arrivare in finale.

Tale incremento è stato in parte controbilanciato da minori ingaggi per amichevoli per 1,3 milioni e da minori abbonamenti per 0,6 milioni. Come più volte ripetuto, la maggior parte degli incassi dei Rossoneri deriva dai diritti televisivi. Nella stagione in esame il club ha ricavato circa 88 milioni di euro, ovvero il 37,2% del fatturato totale. Una cifra in aumento rispetto agli 84 milioni dell'annata precedente, grazie anche agli 1,2 milioni relativi alla finale di Supercoppa Italiana, vinta contro la Juventus a Doha a fine dicembre 2016.

b) Commercial:

E' proprio da questa voce che il nuovo Milan cercherà di costruire il suo futuro, cercando di sfruttare il proprio marchio e penetrando in nuovi mercati a partire dalla Cina. Tuttavia, pur essendo molto indietro rispetto ai top club europei, il Milan per anni è stato il punto di riferimento per le attività commerciali in Italia. Proseguendo l'analisi del bilancio 2016 è possibile notare che i ricavi da sponsorizzazioni hanno registrato una flessione di 4,9 milioni rispetto al 2015, portando comunque nelle casse del club 59,79 milioni. Il differenziale negativo deriva dalla scadenza di alcuni contratti di sponsorizzazione scaduti il 30 giugno 2016 e non più rinnovati per la stagione 2016-2017. Nel dettaglio i proventi legati alla sponsorizzazione con Emirates sono stati pari a 15,08 milioni (12,87 milioni nel 2015) comprensivi di premi per raggiungimento di risultati sportivi pari a 1,08 milioni. L'accordo di sponsorizzazione tecnica con Adidas ha invece portato nelle casse dei rossoneri 19,67 milioni nel 2016 (19,65 milioni nel 2015), cui si aggiungono altri 9,3 milioni relativi all'attività di merchandising. Complessivamente, dunque, l'accordo con Adidas è valso al Milan 28,97 milioni nel 2016.

Dall'analisi effettuata sui modelli di business e sulle principali fonti di ricavo delle più grandi società calcistiche europee e italiane emergono alcune importanti riflessioni. Innanzitutto il mondo del calcio sta cambiando: l'interesse per questo sport coinvolge sempre più persone e per questa ragione sono sempre di più le imprese cercano di abbinare il proprio logo o il proprio nome, attraverso partnership e sponsorizzazioni, a quello della squadra più seguita e più vincente, capace di trasmettere valori positivi che possono essere associati anche alla società sponsor. Inoltre il calcio ha ormai da anni varcato i confini europei, arrivando prima in America, poi negli Emirati Arabi e recentemente anche in Cina. I club che hanno saputo anticipare queste tendenze, sono quelli che oggi sono in cima alla classifica stilata da Deloitte sui fatturati delle società calcistiche, in primis Manchester United, Real Madrid, Barcellona e Paris Saint Germain che cresce anno dopo anno a ritmi elevatissimi.

Riassumendo ciò che abbiamo analizzato si evince come il modo di produrre ricavi sia cambiato. Si è passati da modelli di business incentrati sulla televisione e sulla semplice fruizione dello “spettacolo” da parte del cliente/tifoso, ad un modello che cerca di andare oltre i risultati sportivi e che si impegna a far crescere il brand di una società sportiva come si fa per una società tradizionale, partendo dalla creazione del valore fino ad arrivare alla sua comunicazione attraverso l'utilizzo integrato di tutti gli strumenti a disposizione dei club. E questa trasformazione è già avvenuta all'estero, ma, seppur con parecchio ritardo, sta arrivando anche in Italia, dove società come la Roma, ma soprattutto la Juventus stanno cercando di muoversi in questa direzione. Tutto ancora da valutare invece l'operato dei nuovi imprenditori cinesi di Milan e Inter.

Per avere una visione più completa della situazione analizzata all'interno di questo capitolo, nella seguente tabella verranno riassunti i risultati finanziari ottenuti dalle varie società, ordinati secondo i fatturati dell'esercizio 2015/2016, suddivisi in base allo stesso criterio utilizzato nel corso dell'analisi.

SQUADRE	FATTURATO 15/16	% RICAVI MATCH DAY E BROADCASTING	% RICAVI DA ATTIVITA' COMMERCIALI
MANCHESTER UTD	€ 689 mln	48%	52%
BARCELONA	€ 620,2 mln	52%	48%
REAL MADRID	€ 620,1 mln	52%	48%
BAYERN MONACO	€ 592 mln	42%	58%
PSG	€ 542 mln	50%	50%
CHELSEA	€ 447 mln	56%	44%
JUVENTUS	€ 388 mln	69%	31%
ROMA	€ 218 mln	84%	16%
MILAN	€ 215 mln	53%	47%
LAZIO	€ 98 mln	83%	17%

I dati confermano l'enorme differenza nella composizione dei ricavi tra club esteri e club italiani, ancora troppo ancorati, come dimostrato, ai proventi da diritti televisivi. Solo il Milan fa eccezione, con una percentuale di ricavi commerciali molto elevata (anche se in valori assoluti con cifre più basse rispetto ad altri club italiani come la Juventus) soprattutto grazie ai contratti di sponsorizzazione con Adidas e Emirates.

CAPITOLO TRE:

ANALISI SUI DRIVER DI SCELTA DI UNA MAGLIETTA DA GIOCO.

3.1 Il merchandising e i principali driver di scelta.

All'interno del terzo ed ultimo capitolo del presente elaborato verrà approfondito il tema del merchandising e della sua importanza per una società sportiva. Tale fenomeno, già citato nei precedenti capitoli, può essere definito come lo sfruttamento della notorietà del marchio in un'attività secondaria sensibilmente differente dal core business. Attraverso il merchandising infatti, le società calcistiche commercializzano, direttamente o indirettamente, prodotti con il proprio marchio: si va dalle tipiche magliette e divise da gioco, per arrivare ad oggetti più svariati come tazze, agende e portachiavi. Chiaramente, ciò da cui i club ottengono maggiori guadagni sono le magliette da gioco, attraverso le quali, indossandole, i tifosi e gli appassionati si sentono parte della propria squadra del cuore, condividendone i valori, i successi, ma anche le sconfitte.

Negli ultimi anni il merchandising sta assumendo una valenza sempre maggiore, poiché rappresenta una fonte di finanziamento destinato a fornire notevoli quantità di denaro nelle casse delle società calcistiche. È il fenomeno che abbiamo analizzato nel capitolo precedente e che differenzia nettamente i principali top club europei da quelli italiani. Ma i prodotti a marchio Manchester United, Real Madrid o Paris Saint Germain non si vendono da soli. Certo, molto dipende dai risultati sportivi ottenuti, soprattutto per creare appeal verso i nuovi clienti, ovvero i nuovi tifosi, soprattutto nei mercati emergenti in cui il calcio sta crescendo a ritmi spaventosi e in cui i tifosi non hanno ancora sviluppato una propria fede così ancorata come accade in Europa. Una delle principali caratteristiche e la vera forza del brand di un club sportivo è infatti la totale e permanente fedeltà da parte del proprio pubblico. Occorre dunque mettere in campo una serie di strategie, per alcuni versi molto simili a quelle messe in campo dalle società tradizionali, volte a valorizzare il proprio brand, per riuscire ad ampliare la propria fan base e renderla sempre meno influenzabile dall'aleatorietà dei risultati sportivi.

Lo scopo della ricerca che verrà approfondita in questo capitolo è proprio quello di cercare di capire quali sono i principali driver che influenzano l'acquisto di una maglietta da gioco e, soprattutto, quelli che sono sotto il controllo del club e che dunque la società può utilizzare come leve per ampliare e rafforzare la propria fan base e generare maggiori profitti.

A tal proposito sono stati individuati quattro principali fattori e, al tempo stesso attribuiti delle principali squadre di calcio europee, in grado di influenzare le preferenze dei tifosi/consumatori:

- **Le prestazioni e i risultati sportivi:** senza dubbio vincere aiuta, soprattutto ottenere buoni risultati può mettere in moto tutte le altre leve competitive, poiché non solo aumenta la notorietà del club, ma permettere anche di generare ingenti profitti;
- **La rosa del club e la presenza di calciatori top:** avere nel club calciatori di fama mondiale da un lato aumenta il prestigio della squadra, con una conseguenza diretta anche sulle vendite delle magliette con il nome e il numero dei giocatori in questione, dall'altro lato spesso (ma non sempre) permette di ottenere ottimi risultati sportivi e dunque di mettere in moto la “macchina” dei ricavi;
- **La storia del club:** squadre come Real Madrid, Manchester United e Milan posso contare su una storia sportiva di successo e questo è sicuramente un vantaggio nei confronti di società, come ad esempio il Psg, che, pur essendo stata fondata moltissimi anni fa, non può contare su una storia gloriosa e prestigiosa come le precedenti squadre in questione. Il vantaggio sta nel fatto che questi club possono contare su una fan base radicata nel tempo e, come abbiamo più volte ribadito, la fedeltà ad un brand calcistico è ancora più forte rispetto a quella ad un brand tradizionale;
- **Il design del brand:** quest'ultimo aspetto è stato per anni sottovalutato, invece rappresenta un fattore di scelta non trascurabile. Il design del brand è costituito dalla forma e dai colori del logo, dai colori sociali della società, ma anche dallo stile della divisa da gioco, poiché, soprattutto quando ci si trova a dover acquistare una maglietta di un club estero, spesso si sceglie semplicemente quella esteticamente più bella.

Di questi quattro driver, due sono strettamente sotto il controllo delle società, ovvero la presenza di calciatori top in squadra e il design del brand, gli altri due invece risultano essere meno controllabili, ovvero i risultati sul campo e la storia del club. È pur vero che spesso vi è una correlazione positiva tra l'aver in rosa giocatori di livello e i risultati sportivi, ma non è sempre così perché si sa, “la palla è rotonda”. Negli ultimi anni le società si sono rese conto dell'importanza del design del proprio marchio ed è così che sono stati molti i casi di re-branding: l'ultimo, quello della Juventus, è avvenuto proprio quest'anno. L'obiettivo più volte comunicato dalla società, è quello di conquistare nuovi mercati, di rendere la Juventus un brand popolare anche tra il pubblico femminile e i bambini di tutto il mondo. Sono queste le ragioni che hanno spinto la società bianconera a sostituire il vecchio stemma del club, con una semplice “J” doppia stilizzata, in cui però emergono fortemente le strisce della maglia, lo scudetto delle vittorie e la “J” di

Juventus. Ma sono molti altri i casi simili a quello della Juventus, come ad esempio la Roma, che, nel 2013, sostituì le lettere ASR presenti nello stemma, con la parola Roma, per aumentare l'appeal del club a livello internazionale e rendere il marchio più riconosciuto, accostandolo in maniera ancora più forte alla città eterna.

Tante dunque le leve sotto il controllo delle società volte a rafforzare l'immagine del brand e a massimizzare la commercializzazione dei propri prodotti, soprattutto in mercati emergenti come gli Stati Uniti, gli Emirati Arabi o la Cina, in cui il calcio sta penetrando in maniera dirompente e dove vi sono milioni di persone pronti ad assalire gli store delle proprie città per acquistare le nuove magliette della loro squadra preferita.

3.2 Gli obiettivi della ricerca e la metodologia utilizzata.

La domanda principale a cui la ricerca cercherà di fornire una risposta può essere sintetizzata nel seguente modo: “Quali sono i principali driver di scelta di una maglietta da gioco?”. Per rispondere a tale quesito, dapprima sono stati individuati i quattro fattori più importanti in grado di influenzare le scelte dei consumatori e, in secondo momento, è stato verificato il loro impatto sull'intenzione d'acquisto, basandosi sulle valutazioni soggettive dei potenziali consumatori ai quali è stato sottoposto un questionario. Per confrontare i driver di scelta e verificare se (e in che misura) impattano sull'acquisto di una maglietta, sono state effettuate delle regressioni in cui i driver rappresentano le variabili indipendenti e la purchase intention rappresenta la variabile dipendente.

La ricerca in questione si focalizzerà dunque sull'importanza del merchandising e avrà l'obiettivo di andare a scoprire cosa si cela dietro l'acquisto di prodotti a marchio dei club, ovvero quali sono le variabili principali che guidano l'acquisto e la scelta tra squadre differenti.

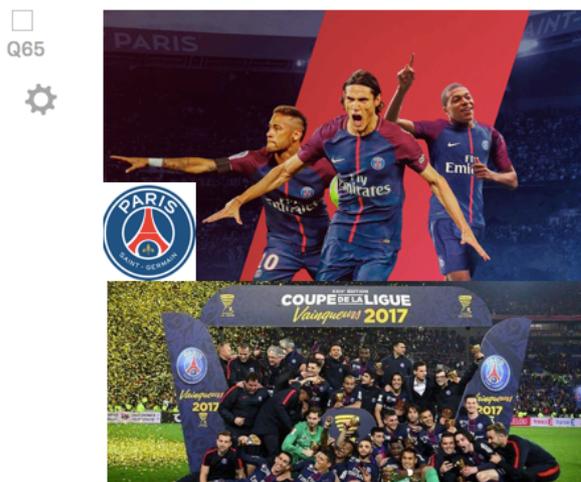
Lo scopo principale della ricerca sarà quello di verificare se esiste una correlazione tra i quattro fattori sopra elencati (prestazioni e risultati sportivi, rosa del club e presenza di giocatori top, storia del club e design del brand) e l'intenzione d'acquisto di una maglietta da gioco.

La ricerca è stata condotta mediante la divulgazione di un questionario online (via social network e via e-mail) nel periodo compreso tra il 19 e il 25 Settembre 2017, compilabile attraverso la piattaforma Qualtrics. La survey ha raggiunto 130 rispondenti, ma, a seguito di un'operazione di data cleaning, il totale di risposte complete e pertinenti è risultato essere di 113. Il campione può

essere definito come un “convenience sample”. Il campione di convenienza è una popolazione studiata perché accessibile con facilità, ma ciò potrebbe rendere il campione non troppo rappresentativo. In questo caso una problematica potrebbe essere legata al fatto che i rispondenti sono esclusivamente italiani.

Il questionario è stato strutturato in 3 sezioni:

- **Sezione anagrafica:** nella prima parte del questionario sono state sottoposte ai rispondenti 5 domande volte ad individuare l’età, il sesso, il livello di istruzione, l’occupazione e infine, in una scala da uno a cinque, l’interesse nei confronti del mondo del calcio;
- **Sezione di valutazione degli attributi delle squadre selezionate:** in questa seconda fase è stato richiesto ai rispondenti di dare una valutazione da uno a cinque agli attributi (nonché potenziali driver di scelta) delle principali squadre europee. Per ogni squadra è stata realizzata un’infografica sintetica in cui erano ben visibili il logo, la divisa e i successi dei club in questione, per rendere più semplice la valutazione anche ai meno esperti. Le squadre di cui è stata richiesta la valutazione sono state le stesse che sono state analizzate nel secondo capitolo del presente elaborato, dunque Real Madrid, Barcellona, Chelsea, Manchester United, Bayern Monaco, Paris Saint Germain e le italiane Roma, Juventus, Lazio e Milan. Per ogni squadra i rispondenti hanno dovuto esprimere un punteggio da uno a cinque a “Recenti prestazioni e risultati sportivi”, “Rosa del club e presenza di giocatori top”, “Storia del club” e “Design del brand (logo, divisa, colori)”. Al termine di queste quattro domande veniva chiesto ai rispondenti in che misura fossero disposti ad acquistare (intention to buy) la maglietta del club in questione. Di seguito un esempio:



Con riferimento alla squadra PSG, come valuta in una scala da 1 a 5:

Q63

Recenti prestazioni e risultati sportivi:



1

2

3

4

5

Q44

Rosa del club e presenza di calciatori top:



1

2

3

4

5

Q45

Storia del club:



1

2

3

4

5

Q46

Design del brand (logo, colori, divisa)



1

2

3

4

5

Q47



Da 1 a 5, in che misura saresti disposto ad acquistare questa maglietta?

1

2

3

4

5

- **Simulazione d’acquisto:** nella terza ed ultima sezione del questionario è stato simulato l’acquisto di una maglietta da gioco secondo due scenari differenti. Nel primo caso è stato chiesto ai rispondenti quale maglietta avrebbero preferito acquistare mettendoli davanti alle sole 6 divise delle squadre straniere, per cercare di depurare la scelta dall’ “effetto tifoso”. Nel secondo caso invece, raddoppiando la disponibilità monetaria a disposizione dei rispondenti, gli è stato chiesto di scegliere due la tra le dieci magliette messe a disposizione, includendo anche quelle delle squadre italiane.



Considera ora il caso in cui hai a disposizione un budget che ti permetta l'acquisto di due magliette da gioco tra le seguenti, quale sceglieresti (Max 2 risposte):

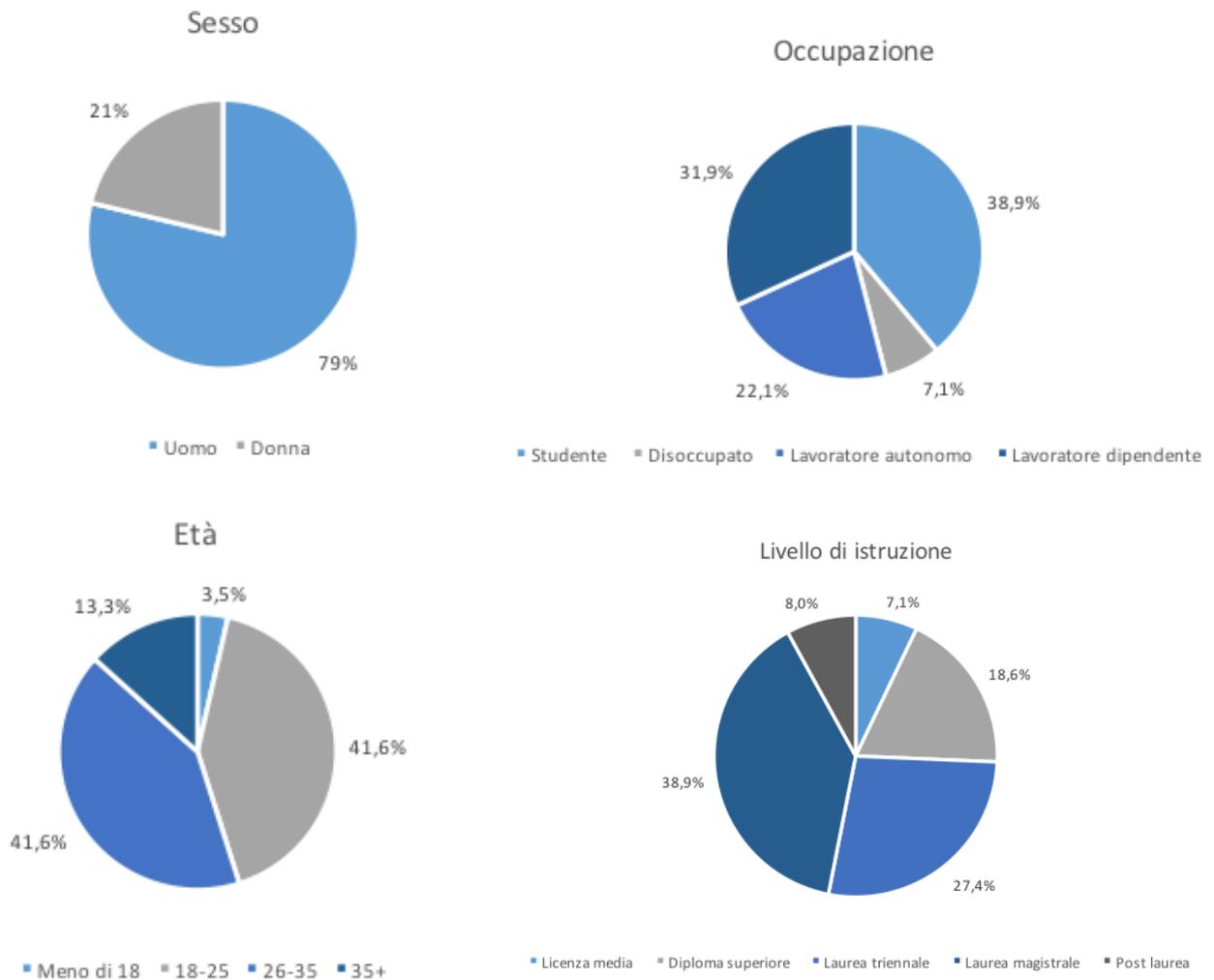
- 1. Real Madrid
- 2. Milan
- 3. Manchester United
- 4. Roma
- 5. Paris Saint Germain
- 6. Juventus
- 7. Bayern Monaco
- 8. Lazio
- 9. Chelsea
- 10. Barcellona

Il questionario è stato sottoposto ai rispondenti mediante l’utilizzo di domande a risposta multipla, per un totale di 57 domande (di cui 50 per la valutazione degli attributi delle singole squadre, 5 per ogni squadra compresa l’intenzione d’acquisto, come mostrato nell’esempio precedente riferito al PSG).

Al termine della raccolta dei dati, a seguito di un'operazione di data cleaning, l'analisi è stata condotta in due fasi differenti: una prima fase di estrazione di statistiche descrittive sul campione, sulla valutazione degli attributi di ogni singolo club e sull'intenzione di acquisto. In un secondo momento è stato condotto un approfondimento, attraverso alcune analisi di statistica inferenziale, per verificare se esiste, e in che misura, un rapporto di causa-effetto tra i driver di scelta proposti e l'acquisto di una maglietta. L'analisi è stata condotta mediante l'utilizzo del software statistico STATA 13.

3.3 Il campione e le analisi descrittive.

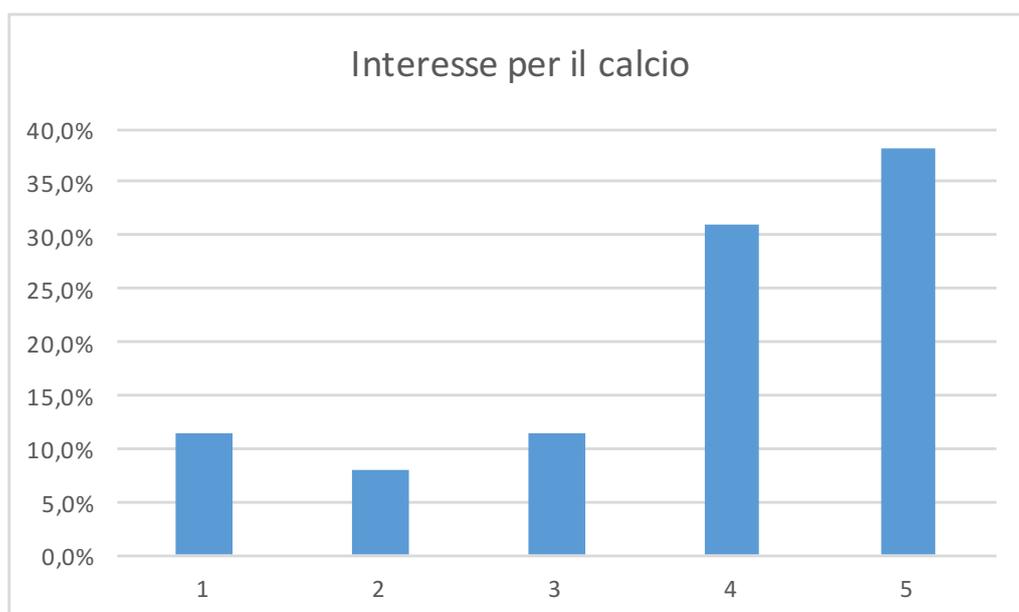
Partendo dall'analisi del campione, costituito da 113 rispondenti, si evince la seguente composizione:



Fonte: elaborazione risultati questionario

Per il 79 % il campione risulta essere composto da persone di sesso maschile, mentre per il restante 21 % è composto da donne. Un dato che rispecchia il maggior interesse degli uomini per uno sport come il calcio, e che dunque rende il campione abbastanza rappresentativo. Per quanto riguarda l'età, come si evince dal grafico, la maggior parte dei rispondenti dichiara avere tra i 18 e i 35 anni, se infatti sommiamo il numero di persone che hanno dichiarato un'età compresa tra i 18 e i 25 anni e il numero di coloro che hanno dichiarato di avere tra i 26 e i 35 anni, la percentuale cumulata rappresenta l'83,2 % del campione. La parte restante è composta per il 13,3 % da soggetti over 35 e per il 3,5 % da ragazzi al di sotto dei 18 anni. In merito invece all'occupazione gran parte del campione risulta essere composto da studenti (38,9 %), ma soprattutto da lavoratori: se infatti sommiamo i lavoratori dipendenti con quelli autonomi si raggiunge una cifra pari al 54 % del totale. Il restante 7,1 % dichiara di non essere studente e di non avere un lavoro. Infine, andando ad analizzare la composizione del campione in merito al livello di istruzione emerge un dato significativo: il 27,4 % dei rispondenti dichiara di essere in possesso di una laurea triennale, mentre il 38,9 % dichiara di essere in possesso anche di una laurea magistrale. Un dato in controtendenza rispetto alla media nazionale italiana in cui i laureati sono solo circa il 20 % della popolazione⁴³.

Un primo step per verificare la rappresentatività del campione è stato quello di chiedere ai rispondenti il loro interesse per il calcio in una scala da 1 a 5. Ecco i risultati:



Fonte: elaborazione risultati questionario

⁴³ <http://www.istat.it/it/files/2014/10/ItaliaInCifre2014.pdf>

Dai dati emerge che il 38,1 % e il 31 % dei rispondenti ha dato una valutazione al proprio interesse per il calcio pari a rispettivamente a 5 e 4 punti. Soltanto l'11,5 % dichiara di non seguire il calcio. Il campione dunque rispecchia i potenziali acquirenti di magliette da gioco che il modello cercherà di spiegare.

Passiamo ora ad analizzare la sezione centrale del questionario mediante l'utilizzo di statistiche descrittive, per osservare le caratteristiche di base dello studio e trarre le prime conclusioni. Per prima cosa effettueremo una media dei punteggi ottenuti dei singoli driver per ogni squadra, basata sul numero di valutazioni dei rispondenti; in secondo luogo andremo a misurare l'intenzione d'acquisto di una maglietta da gioco per ogni club. Nella tabella sottostante, sono riassunti i principali risultati di questa prima analisi, mettendo in evidenza le squadre che hanno ottenuto i punteggi più elevati:

MEDIA PONDERATA VALUTAZIONI CLUB										
	Real Madrid	Barcellona	Chelsea	Manchester United	Bayern Monaco	Psg	Roma	Lazio	Juventus	Milan
Recenti prestazioni e risultati sportivi	4,7	4,0	3,4	3,0	3,6	3,2	2,5	2,5	4,2	2,3
Rosa del club e presenza di calciatori top	4,6	4,3	3,5	3,4	3,7	4,2	2,8	2,2	4,0	2,9
Storia del club	4,6	4,1	3,0	4,1	3,8	2,5	2,9	2,5	4,1	4,4
Design del brand	4,0	3,9	3,4	3,9	3,3	3,6	3,4	2,5	3,4	3,7
Intenzione d'acquisto	2,8	2,8	2,5	2,9	2,5	2,8	2,6	1,8	2,6	2,8
Media dei 4 driver	4,6	4,1	3,3	3,6	3,6	3,4	2,9	2,4	3,9	3,3

1° Posto 2° Posto 3° Posto

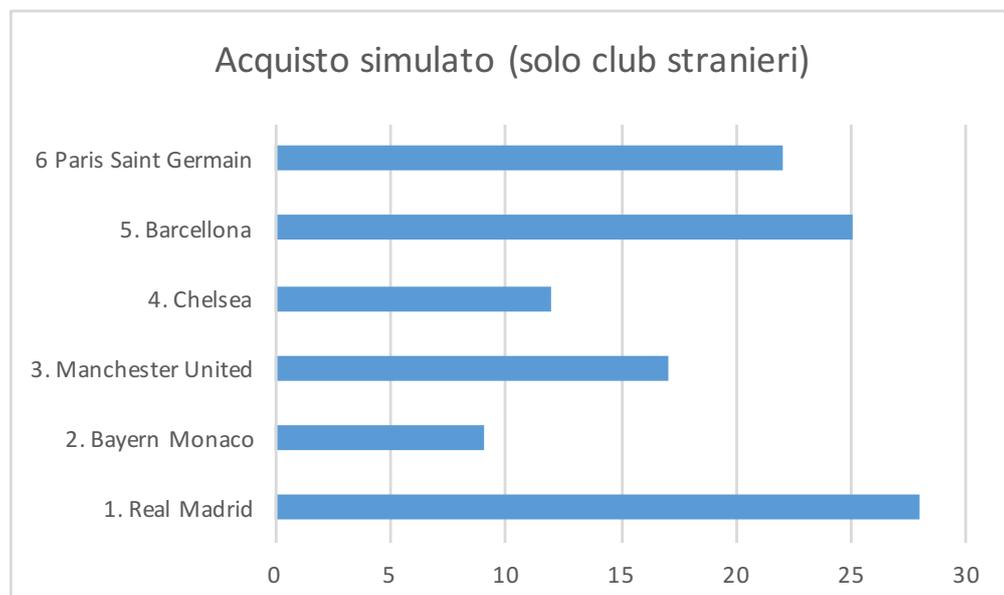
Fonte: elaborazione risultati questionario

A prima vista emerge un dato molto significativo: Il Real Madrid primeggia su tutti e quattro i driver, con una media generale di 4,6 punti. Al secondo posto troviamo un'altra squadra spagnola, il Barcellona, con una media totale di 4,1 punti, seguita, al terzo posto, dalla Juventus, con una valutazione complessiva media di 3,9 punti. Elevate anche le valutazioni di Manchester United, soprattutto per quanto riguarda le variabili "Storia del Club" e "Design del brand", Bayern Monaco, con una valutazione complessiva media di 3,6 punti, e Paris Saint Germain, che chiude la top 5 con un punteggio medio di 3,4 guidato soprattutto dalla presenza di calciatori top. In fondo a questa particolare classifica troviamo la Lazio con un punteggio medio di 2,4 e l'ultimo posto in quasi tutte le valutazioni degli attributi.

Andando poi ad osservare la variabile "intenzione d'acquisto" i dati mostrano dei risultati molto interessanti. Innanzitutto i numeri che leggiamo sono molto più bassi rispetto ai precedenti, ma questo c'era da aspettarselo: non sempre a valutazioni positive circa le performance di un brand

corrisponde l'acquisto di un prodotto. Ma i risultati ci dicono anche altro: la squadra che ha ottenuto un punteggio più alto in merito all'intenzione d'acquisto è stato il Manchester United (media ponderata = 2,9) che, anche se solo di 0,1 punti, ha superato la concorrenza di Real Madrid, Barcellona, Psg e Milan che hanno ottenuto una valutazione media pari a 2,8 punti. Particolare il caso della Juventus che, nonostante le performance percepite molto elevate, mostra una propensione all'acquisto più bassa. Questo dimostra come siano tante le variabili che entrano in gioco in merito all'acquisto di una maglietta da gioco, in particolare la spesa, ma soprattutto può intervenire anche una questione di antipatie e simpatie tipica del mondo del calcio, in particolare in Italia. All'opposto invece il caso del Milan che, pur avendo valutazioni complessive più basse, mostra un'intenzione d'acquisto della propria maglietta più elevata, al pari di quella di Real, Barcellona e Psg, guidata soprattutto dalle performance percepite in termini di "Storia del Club" (4,4 punti, secondo solo al Real Madrid) e "Design del Brand" (con una media di 3,7 punti). Questi risultati verranno poi approfonditi mediante l'utilizzo di statistiche inferenziali per cercare di rispondere alla domanda principale di tutto il modello, ovvero quali driver, e in che misura, influenzano l'acquisto di una maglietta da gioco.

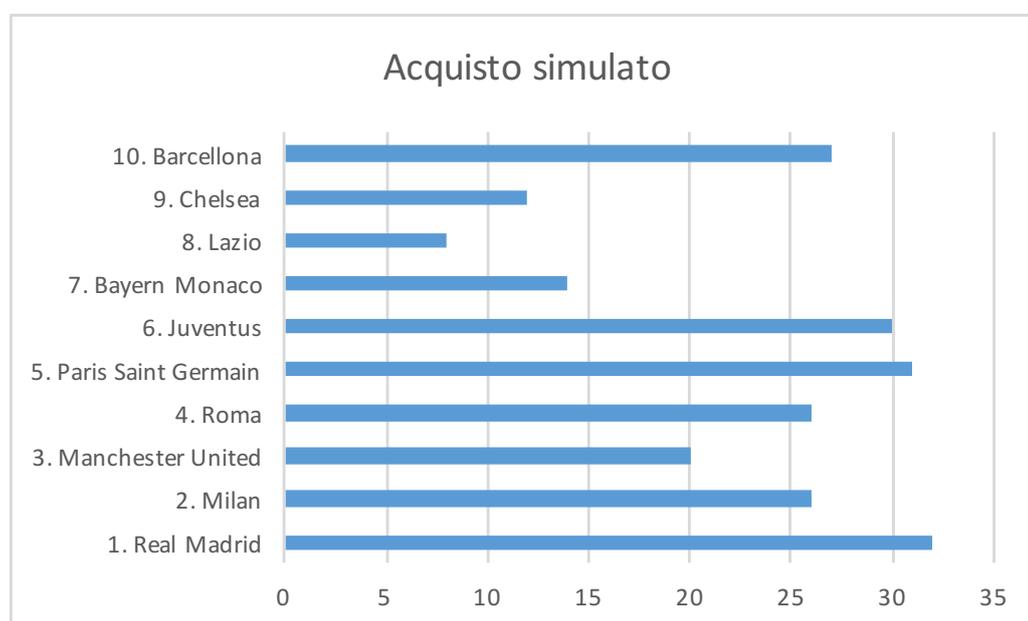
Per concludere invece la parte di analisi descrittiva, andiamo ad osservare i risultati dell'ultima sezione del questionario, ovvero quella dedicata ad una vera e propria simulazione d'acquisto in cui si metteva il rispondente di fronte ad una scelta (forzata) di acquisto di una maglietta. In un primo caso era possibile effettuare una scelta soltanto tra club stranieri, mentre in un secondo caso sono state introdotte anche le magliette dei club italiani sopra citati. Di seguito i risultati:



Fonte: elaborazione risultati questionario

Questo primo scenario mostra dei risultati interessanti: mettendo i rispondenti di fronte ad una scelta obbligata tra le magliette da gioco dei soli club stranieri il 24,8 % di loro acquisterebbe una maglietta del Real Madrid, il 22,1 % quella del Barcellona, mentre troviamo al terzo posto il Paris Saint Germain con il 19,5 % delle preferenze. Mentre per le prime due squadre i dati rispecchiano le valutazioni complessive superiori su quasi tutti e quattro i driver analizzati precedentemente, particolare è il caso del Psg che, in questa speciale “classifica” occupa la terza posizione, subito alle spalle del Barcellona, pur ottenendo un punteggio complessivo in merito alla valutazione degli attributi del club inferiore ad esempio al Manchester United, che si trova in quarta posizione con il 15 % delle preferenze. Questa di sicuro è una prima evidenza del fatto che, secondo tale modello, la presenza di calciatori top in squadra (media Psg = 4,2 punti) influenza in maniera positiva l’acquisto di una maglietta da gioco, “pesando” di più rispetto ad altri driver quali, ad esempio, la storia del club. Approfondiremo tale fenomeno all’interno del prossimo paragrafo.

Osserviamo ora gli stessi risultati nel caso in cui però i rispondenti avessero la possibilità di acquistare due magliette da gioco, inserendo anche i club italiani.



Fonte: elaborazione risultati questionario

Anche in questo caso la maglietta più acquistata risulta essere quella del Real Madrid (14,2 %). Al secondo posto, in questo caso, il Psg scavalca il Barcellona, ottenendo il 13,7 % delle preferenze. Al primo posto tra le squadre italiane si trova la Juventus, un dato che non stupisce considerando che il campione risulta composto solo da italiani e che la squadra bianconera è la più amata in Italia, ma il dato conferma anche la valutazione delle performance della società bianconera che complessivamente aveva ottenuto la terza posizione con 3,9 punti di media. Nella parte alta di

questa particolare classifica rientrano anche altre due squadre italiane, ovvero il Milan e la Roma, entrambe con il 11,5 % delle preferenze. Dai dati emerge un chiaro “effetto tifoso”, poiché squadre come Manchester United e Bayern Monaco, pur avendo performance percepite superiori su quasi tutti i driver, mostrano una propensione all’acquisto inferiore. Ma è un dato abbastanza prevedibile considerato il convenience sample di cui parlavamo all’inizio.

3.5 Le statistiche inferenziali e i risultati della ricerca.

Entriamo ora nella parte più consistente della ricerca in cui si cercherà di dare una risposta al quesito principale di tutta l’indagine, ovvero quali sono i principali driver di scelta di una maglietta da gioco e in che misura ne influenzano l’acquisto.

Per rispondere a tale domanda e dunque per verificare l’esistenza di un rapporto causa-effetto tra i driver di scelta proposti e l’acquisto di una maglietta da gioco, sono state effettuate 10 regressioni (una per ogni squadra). Il modello overall risulta essere statisticamente significativo, poiché, per tutti i club, $P(\text{value}) < 0,05$ dunque tra i driver di scelta (variabili indipendenti) e l’intenzione d’acquisto (variabile dipendente) esiste una relazione causa-effetto (positiva o negativa). Come dimostra l’R-square, il modello spiega circa tra il 20 e il 60 % della variabilità della propensione all’acquisto al variare dei singoli driver. L’R-square varia a seconda delle squadre, il che mostra come le decisioni di acquisto, specialmente quelle riferite al mondo dello sport, sono fenomeni molto complessi difficili da spiegare attraverso i numeri. Sono molti altri i fattori da tenere in considerazione come l’ostilità fra le tifoserie, la simpatia o antipatia verso particolari squadre, ma anche verso singoli personaggi come giocatori, allenatori o presidenti.

Andiamo ora a sintetizzare i risultati ottenuti per ogni singola squadra (per i dati completi si veda l’allegato n.2 con gli output di STATA).

1) Real Madrid:

Con riferimento alla squadra Real Madrid il modello è statisticamente significativo poiché $p(\text{value}) < 0,05$.

Dall’analisi dei coefficienti si evince che la variabile che impatta di più sulla purchase intention di una maglietta del Real Madrid è il design del brand. In altre parole, all’aumentare di un’unità della variabile realBrand, l’intenzione di acquisto aumenta di 0,72. La variabile in questione è statisticamente significativa il che vuol dire che possiamo affermare con un elevato grado di

certezza che al variare del parametro in questione varia anche la y . Anche i risultati sportivi e la presenza di giocatori top impattano positivamente sulla purchase intention.

2) Barcellona:

Anche per quanto riguarda il Barcellona il modello risulta statisticamente significativo (p -value < 0,05) con un R-square però molto più basso. Questo può essere spiegato dal fatto che, nonostante le valutazioni molto positive di tutti i parametri del club, l'intenzione d'acquisto si è dimostrata molto più bassa. Questo fenomeno lo riscontreremo più o meno per tutte le squadre straniere per cui le valutazioni delle performance sono risultate molto elevate, mentre l'intenzione d'acquisto è risultato più basso, al pari delle squadre italiane con valutazioni delle performance più basse. Anche in questo caso la variabile che spiega di più il modello risulta essere il "Design del brand" con un p (value) < 0,025 e un coefficiente pari a 0,47.

3) Chelsea:

Anche per quanto riguarda il Chelsea, il modello è statisticamente significativo e anche in questo caso il driver che impatta di più sulla purchase intention è il design del brand con un p value pari a 0,00 e un coefficiente pari a 0,66. Non sono statisticamente significativi (p -value > 0,025) tutte le altre variabili, il che vuol dire che non hanno un impatto statisticamente significativo sulla variabile dipendente

4) Manchester United:

Stesso discorso anche per l'altra squadra inglese analizzata. Anche in questo caso il modello è statisticamente significativo e, la variabile che impatta in maniera più significativa sulla purchase intention riguarda il design del brand con il relativo coefficiente più elevato anche rispetto alle altre squadre prese in esame (coeff = 0,86; p -value = 0,00)

5) Bayern Monaco:

Situazione molto simile anche per la prima squadra tedesca ovvero il Bayern Monaco. Possiamo affermare con certezza statistica (p .value < 0,025) che all'aumentare di un'unità della variabile "Brand", la y aumenterà di 0,80. Anche la variabile $bmPlayers$ mostra un impatto positivo sulla purchase intention, ma non possiamo affermarlo con certezza statistica dato che p (value)>0,025.

6) Paris Saint Germain:

Analizzando l'output della squadra parigina si ha un'ulteriore evidenza di come il design del brand sia il driver di scelta principale di una maglietta da gioco. Infatti anche il questo caso "psgBrand" è la variabile con il p(value) più basso e il coefficiente più elevato (0,72). Il modello mostra anche l'impatto positivo dei giocatori top presenti in rosa, dato facilmente spiegabile anche a seguito della campagna acquisti faraonica di questa estate del Psg.

7) Roma

Passiamo ora all'analisi delle squadre italiane. Come già dichiarato in precedenza, anche per quanto riguarda la Roma il modello è statisticamente significativo poiché il p(value) è uguale a 0,00, dunque $< 0,05$. Andando ad analizzare i singoli driver, ancora una volta osserviamo come la variabile "brand design" è quella che impatta maggiormente sulla purchase intention con un coefficiente pari a 0,64 (leggermente inferiore rispetto ai top club europei). Anche se in maniera minore, anche la storia del club mostra un impatto positivo sulla y con un coefficiente pari a 0,26.

8) Lazio

La regressione effettuata sulla squadra Lazio è quella che presenta un R-square più alto pari a 0,64, il che significa che 64% della variabilità della dipendente è spiegato dal modello. Anche in questo caso l'analisi è statisticamente significativa e, con riferimento ai singoli driver, quello che mostra il coefficiente più elevato è ancora una volta il design del brand (coeff = 0,75).

9) Juventus

Con un p(value) pari a 0,00 anche il modello della Juventus è statisticamente significativo. L'R-square è pari al 50% e la variabile più esplicativa è, anche in questo caso, juveBrand con un p(value) = 0,00 e un coefficiente molto elevato pari a 0,84. Anche la rosa della squadra e la presenza di calciatori top hanno un impatto positivo sull'intenzione d'acquisto. Meno rilevanti ai fini della ricerca i driver "Risultati sportivi" e "Storia", che non sono statisticamente significativi avendo un p(value) superiore a 0,025.

10) Milan

Con riferimento all'ultima squadra considerata, ovvero il Milan, possiamo affermare ancora una volta, con un'elevata probabilità statistica, che il design del brand impatta in maniera positiva e più degli altri driver sulla variabile dipendente. Infatti, i risultati del test mostrano che all'aumentare di un'unità della variabile milanBrand, la purchase intention aumenta di 0,79. Il

modello è statisticamente significativo con un p(value) complessivo $< 0,05$. Anche la rosa del club ha un impatto abbastanza evidente sulla variabile dipendente (coeff = 0,32; p-value = 0,056).

3.6 Conclusioni e implicazioni manageriali.

Dati i risultati ottenuti dalla ricerca, possiamo affermare che l'ipotesi di tesi è stata confermata poiché, analizzando il modello nel suo complesso, le regressioni lineari mostrano che i risultati ottenuti sono statisticamente significativi. Questo aspetto risponde già ad una domanda che ci eravamo posti in relazione alla ricerca in questione: in base ai risultati ottenuti si può affermare che tra i driver di scelta proposti (variabili indipendenti) e la purchase intention di una maglietta da gioco (variabile dipendente), vi è un rapporto di causa-effetto. Analizzando poi i singoli driver nello specifico, dalle regressioni, seppur con le dovute differenze tra squadra e squadra, emerge un altro importante dato che risponde al principale quesito che ci eravamo posti all'inizio dell'indagine, ovvero qual è, o quali sono, tra quelli proposti, i driver che influenzano di più l'acquisto di una maglietta. Il risultato del test è inequivocabile. Per tutti club presi in considerazione, la variabile indipendente che impatta di più su quella dipendente è il design del brand (dati i coefficienti più elevati e il p-value sempre $< 0,025$). Al secondo posto troviamo poi la rosa del club e la presenza di giocatori top. Non statisticamente significative invece le variabili "Storia del club" e "Risultati sportivi".

Il modello mostra comunque dei limiti, dovuti soprattutto al campione poco rappresentativo essendo composto da soli rispondenti italiani che hanno quindi leggermente distorto la validità del modello, dimostrando un'intenzione d'acquisto delle magliette dei club stranieri più bassa in relazione alla valutazione delle performance degli stessi. Per comprendere meglio il fenomeno può essere utile fornire un esempio. Prendendo in considerazione il Barcellona, osservando le medie ponderate delle valutazioni dei quattro driver d'acquisto, notiamo che i valori si aggirano tutti intorno a 4 punti (in una scala da 1 a 5), mentre la purchase intention è molto più bassa in valore assoluto (2,8 punti). Il Milan mostra la stessa identica purchase intention (2,8 punti), ma con valutazioni dei driver inferiori (media = 3,3 punti). Il fenomeno può essere spiegato dall'effetto tifoso, per cui in Italia è molto più probabile che un individuo tifi Milan piuttosto che Barcellona e sia più disposto ad acquistare una maglietta della sua squadra del cuore. Lo stesso discorso può essere fatto prendendo in considerazione le ostilità tra le tifoserie e le antipatie nei confronti delle squadre rivali. Quindi può accadere, per esempio, che un tifoso della Roma, a parità di performance, sia più disposto ad acquistare una maglietta di una squadra estera (ad esempio del Real Madrid) piuttosto che quella della Juventus.

Nonostante i limiti sopraelencati, il modello fornisce alcune implicazioni manageriali. Innanzitutto è stata dimostrata l'importanza di avere giocatori top in squadra e, soprattutto di curare il design del brand attraverso operazioni di re-branding e cura del dettaglio per quanto riguarda le divise da gioco. Non è un caso infatti che le persone, quando decidono di spendere le proprie risorse monetarie per l'acquisto di questo particolare tipo di vestiario, desiderano innanzitutto che sia ben disegnato e che sia stilisticamente apprezzabile e, in secondo luogo, che sia associabile ad un personaggio famoso (secondo il principio del consumo aspirazionale). In quest'ottica si possono spiegare casi come quello dei giocatori Ibrahimovic (nelle prime settimane del suo passaggio ai red devils sono state vendute magliette per un incasso pari a 90 milioni di euro⁴⁴) e Pogba (sua la maglia più venduta nel regno unito⁴⁵) per il Manchester United, che non ha caso è la squadra che ha ricavato di più dalle attività commerciali; o il caso più recente di Neymar al Psg (in pochissime ore dall'acquisto del brasiliano sono terminate le 10.000 magliette disponibili negli store della società) che si candida come il Most Valuable Player del futuro in virtù della sua giovane età, della sua abilità tecnica e dalla sua notorietà impressionante come dimostra la sua fortissima presenza sui social network.

In secondo luogo, i driver che sono risultati statisticamente più significativi, ovvero il design del brand e la presenza di giocatori top, sono quelli su cui le dirigenze dei club hanno margini di manovra superiori (ovviamente in base alle disponibilità monetarie). Le società infatti hanno un forte potere di controllo sulle attività legate alla gestione e alla valorizzazione del brand, non a caso sono molte le società che hanno avviato operazioni di re-branding. Inoltre stanno assumendo sempre più valore, come descritto all'interno del secondo capitolo, le sponsorizzazioni tecniche, che hanno un'influenza diretta sul merchandising. Allo stesso modo, acquistando giocatori di livello si ottiene un duplice effetto: innanzitutto c'è un effetto diretto sulla vendita di prodotti, in primis magliette, con il nome del top player, ma indirettamente, l'acquisto di giocatori top può influenzare anche risultati sportivi della squadra e dunque mettere in moto il circolo virtuoso di generazione di profitti.

⁴⁴ <http://www.gazzetta.it/Calcio/Premier-League/29-07-2016/united-ibra-mania-una-settimana-vendute-maglie-90-milioni-euro>

⁴⁵ <http://www.calcioefinanza.it/2017/09/11/premier-league-maglia-piu-venduta-pogba/>

CONCLUSIONE

Ripercorrendo le principali tappe descritte all'interno dell'elaborato emergono molte ed importanti considerazioni. In primo luogo, abbiamo potuto constatare, attraverso un breve excursus storico e giuridico, che il calcio si è radicalmente trasformato, passando da una semplice attività sportiva di tipo associativo, ad un vero e proprio business in grado di smuovere ingenti somme di denaro in tutto il mondo.

In secondo luogo abbiamo avuto la possibilità di confrontare i modelli di business delle principali società calcistiche europee, osservando la crescente importanza della attività commerciali e di marketing nel generare profitti sempre più elevati per i club, che dunque sono sempre in grado di avere le disponibilità economiche per reinvestire in nuove risorse per ottenere proventi sempre maggiori.

Due sono le strade da percorrere:

- Un primo modello è quello messo in pratica da società più ricche come Real Madrid, Barcellona o Paris Saint Germain. Esso prevede grandi investimenti iniziali attraverso l'innesto di calciatori di livello mondiale in modo da aumentare le probabilità di ottenere successi sportivi in campo nazionale ed internazionale. Tali vittorie contribuiscono in maniera determinante, insieme a mirate azioni di marketing, ad aumentare il numero di tifosi sul territorio nazionale e all'estero e a rafforzare, così, l'immagine del brand. L'aumento della fan base e il potenziamento della marca portano maggiori incassi da tutte le fonti di ricavo tipiche di un club calcistico sia grazie ad un aumento della domanda di prodotti con marchio della società in questione, che grazie ad una maggiore richiesta di biglietti ed abbonamenti per accedere allo stadio; inoltre una volta che si è riusciti a formare una solida e ampia base di tifosi è più facile e più redditizio trattare sia con gli sponsor, i quali saranno disposti a firmare contratti più remunerativi proprio in virtù dell'estesa visibilità e dell'immagine che il club rappresenta. Infine l'aumento del fatturato contribuisce a poter nuovamente acquistare i migliori calciatori per poter dare di nuovo l'input al circolo virtuoso.
- Il secondo modello che è venuto fuori dall'analisi comparata dei business model dei top club europei è quello "step by step", tipico delle società che inizialmente possiedono meno risorse come ad esempio la Juventus o il Borussia Dortmund. Esso prevede investimenti oculati e in linea con i fatturati, crescita costante dei ricavi e innesto del circolo virtuoso

dei successi sportivi e di quelli economici. Una delle leve frequentemente utilizzate per massimizzare l'efficacia di tale modello è quella del player trading, con lo scopo di finanziare gli acquisti e realizzare corpose plusvalenze da mettere a bilancio. A parte la Juventus, anche in virtù degli ottimi risultati sportivi ottenuti in campo nazionale ed internazionale negli ultimi anni, le altre squadre italiane sono ancora parecchio indietro, poiché i loro ricavi dipendono quasi esclusivamente dai diritti televisivi. La speranza è che grazie ai finanziamenti provenienti dall'estero (si veda la nuova proprietà americana della Roma, o le nuove proprietà cinesi di Milan e Inter) e ad una gestione oculata degli investimenti, le società italiane tornino ad occupare il posto che spetta loro nelle gerarchie del calcio mondiale.

Il terzo capitolo dell'elaborato si è infine focalizzato su una delle principali "nuove" fonti di ricavo dei club europei, ovvero il merchandising. Mediante la diffusione di una survey è stata effettuata un'indagine sui principali driver di acquisto di una maglietta da gioco. I risultati ottenuti forniscono un'evidenza empirica sull'importanza del brand nel generare profitti per le società. Nonostante i limiti del campione, più volte ripetuti, è stato infatti dimostrato come il design del brand, ovvero l'insieme di segni, simboli, colori legati al brand, ma anche lo stile della maglietta stessa, contribuiscono in maniera elevata ad aumentare l'intenzione di acquisto (la variabile dipendente del modello). Secondo tale modello, l'altra variabile che influisce, anche se in maniera minore, sulla purchase intention di una maglietta da gioco riguarda la presenza di calciatori top in squadra.

La ricerca conferma le considerazioni che erano venute fuori dall'analisi dei modelli di business effettuata all'interno del secondo capitolo, da cui derivano importanti implicazioni manageriali, soprattutto per quanto riguarda i club italiani: è sempre più evidente la necessità di rafforzare l'identità del proprio brand, per penetrare in nuovi mercati dove l'interesse per il calcio cresce a ritmi elevatissimi. L'obiettivo principale deve essere quello di ampliare la propria fan base, in modo da ottenere maggiori profitti mediante lo sfruttamento del proprio marchio, sia attraverso contratti di sponsorizzazione sempre più elevati, sia attraverso la vendita di prodotti brandizzati. Tutto ciò permette di avere a disposizione le risorse necessarie per allestire, anno dopo anno, una squadra competitiva in grado di ottenere risultati sportivi, generare profitti e mettere in moto il circolo vizioso di cui si parlava in precedenza.

ALLEGATO N.1

Il Marketing sportivo delle società calcistiche

▼ Anagrafiche

Q58 Il presente questionario sarà utilizzato ai fini della compilazione di una tesi di laurea magistrale in marketing che tratta dei nuovi modelli di business delle società calcistiche e delle nuove fonti di ricavo dei principali club europei.



La ringrazio per la compilazione di tale modulo e le ricordo che tutte le risposte sono anonime.

Tempo richiesto per la compilazione del questionario: 3 minuti.

Q1 Età



Meno di 18

18-25

26-35

35+

Q2 Sesso



Uomo

Donna

Q3 Livello di istruzione



Licenza media

Diploma superiore

Laurea triennale

Laurea magistrale

Post laurea

Q4 Occupazione



Studente

Disoccupato

Lavoratore autonomo

Lavoratore dipendente

Q6 In una scala da 1 a 5, quanto dichiara di seguire il calcio?



1

2

3

4

5

Q60 Per le successive risposte le verrà richiesto di dare una valutazione da 1 a 5 sulla base delle sue conoscenze riguardo ad alcuni attributi delle principali squadre europee e italiane.



Con riferimento alla squadra Real Madrid, come valuta in una scala da 1 a 5:

Q7 Recenti prestazioni e risultati sportivi:



1

2

3

4

5

Q9 Rosa del club e presenza di calciatori top:



1

2

3

4

5

Q10 Storia del club:



1

2

3

4

5

Q11 Design del brand (logo, colori, divisa)



1

2

3

4

5

Q16



Da 1 a 5, in che misura saresti disposto ad acquistare questa maglietta?

1

2

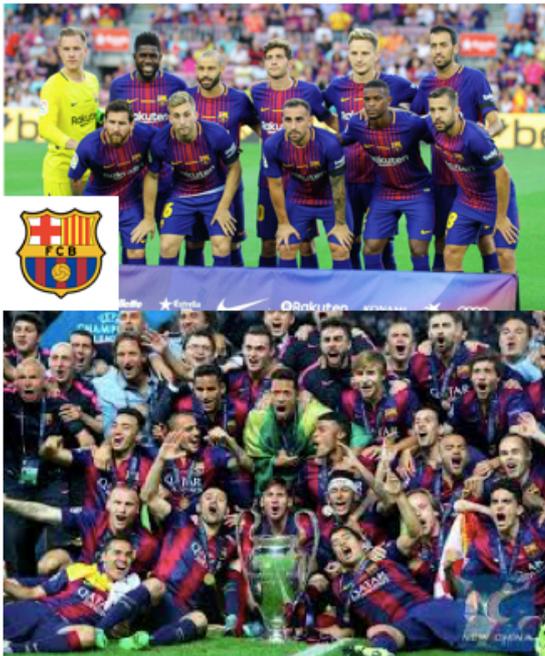
3

4

5

▼ BARCELONA

Q61



Con riferimento alla squadra Barcellona, come valuta in una scala da 1 a 5:

Q23

Recenti prestazioni e risultati sportivi:



1

2

3

4

5

Q24

Rosa del club e presenza di calciatori top:



1

2

3

4

5

Q25

Storia del club:



1

2

3

4

5

Q26

Design del brand (logo, colori, divisa)



1

2

3

4

5

Q27



Da 1 a 5, in che misura saresti disposto ad acquistare questa maglietta?

1

2

3

4

5

▼ CHELSEA

Q62



Con riferimento alla squadra Chelsea, come valuta in una scala da 1 a 5:

Q28

Recenti prestazioni e risultati sportivi:



1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q29

Rosa del club e presenza di calciatori top:



1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q30

Storia del club:



1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q31

Design del brand (logo, colori, divisa)



1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q32



Da 1 a 5, in che misura saresti disposto ad acquistare questa maglietta?

1

2

3

4

5

▼ MANCHESTER UNITED

Q63



Con riferimento alla squadra Manchester United, come valuta in una scala da 1 a 5:

Q33



Recenti prestazioni e risultati sportivi:

1

2

3

4

5

Rosa del club e presenza di calciatori top:
Q34



1 2 3 4 5

Storia del club:
Q35



1 2 3 4 5

Design del brand (logo, colori, divisa)
Q36



1 2 3 4 5

Q37



Da 1 a 5, in che misura saresti disposto ad acquistare questa maglietta?

1 2 3 4 5

▼ BAYERN MONACO

Q64



Con riferimento alla squadra Bayern Monaco, come valuta in una scala da 1 a 5:

Q38

Recenti prestazioni e risultati sportivi:



1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q39

Rosa del club e presenza di calciatori top:



1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q40

Storia del club:



1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q41

Design del brand (logo, colori, divisa)



1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q42



Da 1 a 5, in che misura saresti disposto ad acquistare questa maglietta?

1

2

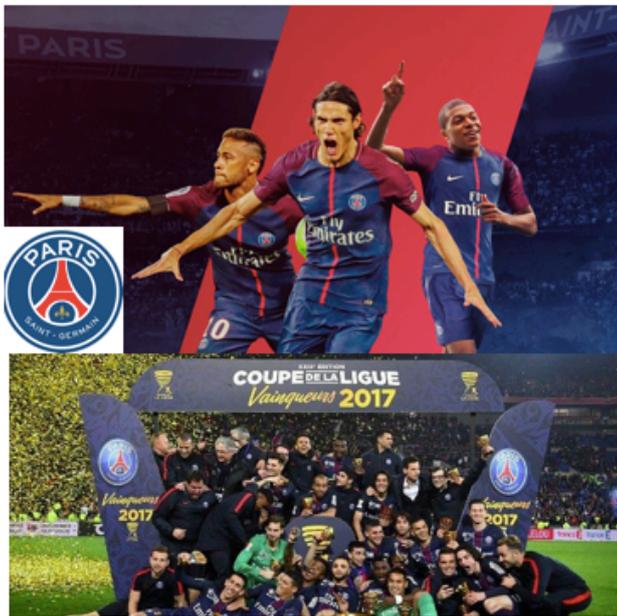
3

4

5

▼ PARIS SAINT GERMAIN

Q65



Con riferimento alla squadra PSG, come valuta in una scala da 1 a 5:

Q43



Recenti prestazioni e risultati sportivi:

1

2

3

4

5

Q43

Recenti prestazioni e risultati sportivi:



1

2

3

4

5

Q44

Rosa del club e presenza di calciatori top:



1

2

3

4

5

Q45

Storia del club:



1

2

3

4

5

Q46

Design del brand (logo, colori, divisa)



1

2

3

4

5

Q47



Da 1 a 5, in che misura saresti disposto ad acquistare questa maglietta?

1

2

3

4

5

Q66



Con riferimento alla squadra Roma, come valuta in una scala da 1 a 5:

Q48



Recenti prestazioni e risultati sportivi:

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q49



Rosa del club e presenza di calciatori top:

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q50



Storia del club:

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q51



Design del brand (logo, colori, divisa)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q52



Da 1 a 5, in che misura saresti disposto ad acquistare questa maglietta?

1



2



3



4



5



▼ LAZIO

Q67



Con riferimento alla squadra Lazio, come valuta in una scala da 1 a 5:

Q53



Recenti prestazioni e risultati sportivi:

1



2



3



4



5



Rosa del club e presenza di calciatori top:
Q54



1 2 3 4 5

Storia del club:
Q55



1 2 3 4 5

Design del brand (logo, colori, divisa)
Q56



1 2 3 4 5

Q57



Da 1 a 5, in che misura saresti disposto ad acquistare questa maglietta?

1 2 3 4 5

▼ JUVENTUS

Q68



Con riferimento alla squadra Juventus come valuta in una scala da 1 a 5:

Q58



Recenti prestazioni e risultati sportivi:

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q59



Rosa del club e presenza di calciatori top:

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q60



Storia del club:

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q61



Design del brand (logo, colori, divisa)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Q62



Da 1 a 5, in che misura saresti disposto ad acquistare questa maglietta?

1



2



3



4



5



▼ MILAN

Q69



Con riferimento alla squadra Milan, come valuta in una scala da 1 a 5:

Q63



Recenti prestazioni e risultati sportivi:

1



2



3



4



5



Q64

Rosa del club e presenza di calciatori top:



1

2

3

4

5

Q65

Storia del club:



1

2

3

4

5

Q66

Design del brand (logo, colori, divisa)



1

2

3

4

5

Q67



Da 1 a 5, in che misura saresti disposto ad acquistare questa maglietta?

1

2

3

4

5

Q69



Immagina ora di avere a disposizione un budget di 100€ da spendere in uno store in cui ci sono le seguenti magliette da gioco delle principali squadre europee. Considerando il prezzo medio di una maglietta (circa 80€), quale maglietta acquireresti?

- 1. Real Madrid
- 2. Bayern Monaco
- 3. Manchester United
- 4. Chelsea
- 5. Barcellona
- 6. Paris Saint Germain

Q70



Considera ora il caso in cui hai a disposizione un budget che ti permetta l'acquisto di due magliette da gioco tra le seguenti, quale sceglieresti (Max 2 risposte):

- 1. Real Madrid
- 2. Milan
- 3. Manchester United
- 4. Roma
- 5. Paris Saint Germain
- 6. Juventus
- 7. Bayern Monaco
- 8. Lazio
- 9. Chelsea
- 10. Barcellona

ALLEGATO N.2

```
. reg realPI realRes realPlayers realHistory realBrand, beta
```

Source	SS	df	MS		
Model	56.8634832	4	14.2158708	Number of obs =	112
Residual	144.136517	107	1.34707025	F(4, 107) =	10.55
Total	201	111	1.81081081	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.2829
				Adj R-squared =	0.2561
				Root MSE =	1.1606

realPI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
realRes	.4058507	.2211689	1.84	0.069	.2102914
realPlayers	.406248	.2181314	1.86	0.065	.2312105
realHistory	-.7469824	.2074324	-3.60	0.000	-.4820722
realBrand	.7167626	.1331769	5.38	0.000	.4921849
_cons	-.4018513	.8225421	-0.49	0.626	.

. reg barcaPI barcaRes barcaPlayers barcaHistory barcaBrand, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs =	113
Model	27.0666539	4	6.76666348	F(4, 108) =	4.31
Residual	169.375824	108	1.56829467	Prob > F =	0.0028
Total	196.442478	112	1.7539507	R-squared =	0.1378
				Adj R-squared =	0.1059
				Root MSE =	1.2523

barcaPI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
barcaRes	.0279037	.1995455	0.14	0.889	.0171262
barcaPlayers	.0892249	.1937685	0.46	0.646	.0612367
barcaHistory	-.0866005	.160906	-0.54	0.592	-.0640432
barcaBrand	.4739836	.1393456	3.40	0.001	.3619713
_cons	.8385778	.6707762	1.25	0.214	.

. reg chelseaPI chelseaRes chelseaPlayers chelseaHistory chelseaBrand, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs =	113
Model	70.8371212	4	17.7092803	F(4, 108) =	17.51
Residual	109.233675	108	1.01142292	Prob > F =	0.0000
Total	180.070796	112	1.60777497	R-squared =	0.3934
				Adj R-squared =	0.3709
				Root MSE =	1.0057

chelseaPI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
chelseaRes	-.0719261	.1672301	-0.43	0.668	-.0491614
chelseaPlayers	.1512083	.1598431	0.95	0.346	.1033942
chelseaHistory	.0903726	.1287245	0.70	0.484	.0666215
chelseaBrand	.6586146	.1012904	6.50	0.000	.5757523
_cons	-.2741116	.4377897	-0.63	0.533	.

. reg mutdPI mutdRes mutdPlayers mutdHistory mutdBrand, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs =	113
Model	86.8749019	4	21.7187255	F(4, 108) =	17.96
Residual	130.629523	108	1.20953262	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3994
				Adj R-squared =	0.3772
Total	217.504425	112	1.94200379	Root MSE =	1.0998

mutdPI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
mutdRes	.0165076	.1523358	0.11	0.914	.0104916
mutdPlayers	.1103947	.1884367	0.59	0.559	.0709148
mutdHistory	-.1153532	.1497576	-0.77	0.443	-.0828741
mutdBrand	.8644076	.1308578	6.61	0.000	.6381648
_cons	-.3195921	.5080292	-0.63	0.531	.

. reg bmPI bmRes bmPlayers bmHistory bmBrand, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs =	112
Model	72.7501678	4	18.187542	F(4, 107) =	16.07
Residual	121.106975	107	1.13184089	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3753
				Adj R-squared =	0.3519
Total	193.857143	111	1.74646075	Root MSE =	1.0639

bmPI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
bmRes	-.1846411	.159409	-1.16	0.249	-.1374508
bmPlayers	.0514994	.1708611	0.30	0.764	.0377141
bmHistory	-.0301557	.1544062	-0.20	0.846	-.02337
bmBrand	.7993352	.1209418	6.61	0.000	.6581399
_cons	.4418359	.4459814	0.99	0.324	.

. reg psgPI psgRes psgPlayers psgHistory psgBrand, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs = 113		
Model	74.5987579	4	18.6496895	F(4, 108) = 14.68		
Residual	137.206552	108	1.27043104	Prob > F = 0.0000		
				R-squared = 0.3522		
				Adj R-squared = 0.3282		
Total	211.80531	112	1.89111884	Root MSE = 1.1271		

psgPI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
psgRes	-.2090678	.1656326	-1.26	0.210	-.1371374
psgPlayers	.2142452	.1491445	1.44	0.154	.1523211
psgHistory	.1086634	.1266576	0.86	0.393	.0761951
psgBrand	.7237109	.1174035	6.16	0.000	.5444563
_cons	-.260614	.5479113	-0.48	0.635	.

. reg romaPI romaRes romaPlayers romaHistory romaBrand, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs = 113		
Model	84.5259054	4	21.1314764	F(4, 108) = 15.09		
Residual	151.226307	108	1.40024358	Prob > F = 0.0000		
				R-squared = 0.3585		
				Adj R-squared = 0.3348		
Total	235.752212	112	2.10493047	Root MSE = 1.1833		

romaPI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
romaRes	-.0864907	.1590318	-0.54	0.588	-.0546707
romaPlayers	-.0362923	.1787489	-0.20	0.839	-.0204784
romaHistory	.2640033	.1344569	1.96	0.052	.196803
romaBrand	.6370856	.1092304	5.83	0.000	.5175944
_cons	-.0582734	.4432007	-0.13	0.896	.

. reg lazioPI lazioRes lazioPlayers lazioHistory lazioBrand, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs = 113		
Model	121.142438	4	30.2856094	F(4, 108) = 48.59		
Residual	67.3177394	108	.623312402	Prob > F = 0.0000		
Total	188.460177	112	1.68268015	R-squared = 0.6428		
				Adj R-squared = 0.6296		
				Root MSE = .7895		

lazioPI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
lazioRes	.2177331	.0971732	2.24	0.027	.1708741
lazioPlayers	-.2896676	.1343512	-2.16	0.033	-.1852295
lazioHistory	.1686327	.1047652	1.61	0.110	.1356689
lazioBrand	.7541737	.0760088	9.92	0.000	.7166954
_cons	-.3770354	.2338204	-1.61	0.110	.

. reg juvPI juvRes juvPlayers juvHistory juvBrand, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs = 113		
Model	144.076423	4	36.0191059	F(4, 108) = 26.43		
Residual	147.197913	108	1.36294364	Prob > F = 0.0000		
Total	291.274336	112	2.60066372	R-squared = 0.4946		
				Adj R-squared = 0.4759		
				Root MSE = 1.1675		

juvPI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
juvRes	-.2488306	.2149325	-1.16	0.250	-.1412103
juvPlayers	.4644706	.2080896	2.23	0.028	.2636597
juvHistory	-.1311896	.1744147	-0.75	0.454	-.0807176
juvBrand	.8381283	.0999045	8.39	0.000	.6735679
_cons	-.5217147	.5433592	-0.96	0.339	.

. reg milanPI milanRes milanPlayers milanHistory milanBrand, beta

Source	SS	df	MS	Number of obs =	112
Model	99.9648874	4	24.9912219	F(4, 107) =	19.74
Residual	135.454755	107	1.26593229	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.4246
				Adj R-squared =	0.4031
Total	235.419643	111	2.12089768	Root MSE =	1.1251

milanPI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
milanRes	.0465371	.1293876	0.36	0.720	.0322569
milanPlayers	.3167582	.1638207	1.93	0.056	.1834829
milanHistory	-.1663834	.1435945	-1.16	0.249	-.1026247
milanBrand	.7895879	.1255906	6.29	0.000	.5814845
_cons	-.4202583	.574216	-0.73	0.466	.

. reg pi results players history brand

Source	SS	df	MS	Number of obs =	1127
Model	861.863579	4	215.465895	F(4, 1122) =	174.30
Residual	1387.00599	1122	1.23619072	Prob > F =	0.0000
				R-squared =	0.3832
				Adj R-squared =	0.3810
Total	2248.86957	1126	1.99721986	Root MSE =	1.1118

pi	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
results	-.0487437	.0431683	-1.13	0.259	-.1334434 .035956
players	.0942519	.045785	2.06	0.040	.004418 .1840858
history	-.029162	.0335543	-0.87	0.385	-.0949982 .0366742
brand	.7400819	.0342855	21.59	0.000	.6728109 .8073529
_cons	-.0434653	.1281875	-0.34	0.735	-.2949795 .2080489

BIBLIOGRAFIA

U. LAGO, A. BARONCELLI, S. SZYMANSKI, “Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari”, Egea, Milano, 2004

G. TURANO, “Fuori Gioco”, Chiarelettere, 2012

F. RUBINO, “Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio”, Franco Angeli, Milano, 2004

A.TANZI, “Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco”, Giappichelli, 1999

M. BELLINAZZO, “Goal economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio”, Baldini & Castoldi, Milano, 2015

F. MELIDONI- G.M. COMMITTERI, “Il bilancio delle società di calcio”, Ipsoa, 2004

A. GHIRELLI, “Storia del calcio in Italia”, Einaudi, 1990

L. GELMINI, “Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell’economia d’azienda”, Giuffrè Editore, 2014

F. SORIANO, “Il pallone non entra mai per caso”, Vallardi, 2012

B.L. PARKHOUSE, The management of sport: its foundations and application, Mosby, St. Louis, 1996

SITOGRAFIA

www.calcioefinanza.it

www.ilSole24ore.it

www.treccani/enciclopedia/calcio.it

www.sportbusinessmanagement.it

www.popupmag.it

www.uefa.it

www.manutd.com

www.gazzetta.it

www.ukbestfootball.com

RIASSUNTO

L'elaborato si pone l'obiettivo di analizzare i mutamenti che hanno attraversato il mondo del calcio e di approfondire, da un punto di vista economico-finanziario, i nuovi modelli di business attraverso i quali le società calcistiche diversificano i propri ricavi, ottenendo maggiori profitti e avendo dunque la possibilità di innescare un circolo vizioso che permette loro di avere sempre le disponibilità per investire in nuove risorse. La parte sperimentale della tesi si concentrerà invece sul ruolo del merchandising e fornirà delle evidenze statistiche sui principali driver di scelta di una maglietta da gioco.

Nel primo capitolo è stato effettuato un breve excursus sulla storia del calcio e dei suoi mutamenti anche dal punto di vista giuridico. La nascita del calcio moderno viene invece ufficialmente collocata in Inghilterra, durante il periodo della prima rivoluzione industriale. Ma tale sport veniva praticato già parecchi secoli prima e, durante il Medioevo, fu proibito in quanto considerato foriero di disordini e manifestazioni violente che seguivano le partite tra i diversi villaggi. A seguito della Declaration of Sport di Re Giacomo I, tali divieti furono aboliti e si cominciò a discutere circa le regole che dovevano costituire la base portante del football. Nel 1848 si tenne a Cambridge un dibattito tra i rappresentanti delle maggiori scuole inglesi che portò alla nascita, da un lato del rugby, che consentiva l'utilizzo delle mani nelle azioni di gioco, dall'altro del calcio, nel quale era consentito soltanto l'utilizzo dei piedi, quale ideale di eleganza. Nel 1857 a Sheffield venne fondata ufficialmente la prima squadra di calcio della storia: lo Sheffield F.C.⁴⁶.

Le società di calcio, per come le intendiamo oggi, inizialmente nacquero semplicemente come associazioni, il cui scopo non era altro che la semplice attività sportiva e la connessa pratica atletico-agonistica dei propri membri, senza finalità di lucro. Col passare degli anni, la diffusione del calcio aumentò e aumentava di pari passo l'interesse intorno al fenomeno. Dagli anni 60' le associazioni sportive si resero consapevoli del fatto che il semplice ed esclusivo contributo finanziario degli associati non sarebbe più bastato a sostenere le spese, sempre crescenti, in quanto il numero dei partecipanti aumentava in rapida progressione e anche il tasso tecnico delle competizioni si era vertiginosamente elevato. La svolta si ebbe soprattutto grazie alla diffusione

⁴⁶ Ghirelli A., Storia del calcio in Italia, Einaudi, 1990

dei mezzi di comunicazione, in primis la televisione, che rese il calcio un vero e proprio spettacolo che, in qualità di servizio, doveva essere remunerato in relazione alla qualità del servizio offerto. Il peso crescente della gestione sempre più onerosa e l'avvento del professionismo indussero le associazioni calcistiche a rivolgersi al mercato nel tentativo di intercettare l'interesse degli imprenditori e avvicinarli al progetto sportivo: stava così nascendo la figura del c.d. "mecenate sportivo" che, investendo risorse nel settore, si aspettava vantaggi a beneficio della propria impresa⁴⁷. Dunque, anche a livello giuridico ci sono stati grandi passi avanti: il più importante riguarda l'introduzione della finalità di lucro a seguito del D. L. 20 Settembre 1996, n. 485.

Recentemente abbiamo assistito ad un'ulteriore evoluzione: la progressiva diffusione del "prodotto calcio" in nuovi mercati come Stati Uniti, Emirati Arabi o Cina, ha permesso ai club più famosi di espandere la propria fan base e di diversificare le proprie fonti di ricavo. Mentre infatti, per anni, le società si finanziavano mediante la vendita di biglietti e abbonamenti per assistere alle partite delle proprie squadre e, soprattutto, grazie agli ingenti profitti derivanti dai diritti televisivi, oggi stanno assumendo sempre più importanza le attività commerciali come partnership, sponsorizzazioni e merchandising, da cui le principali società europee stanno ricavando sempre più proventi. In questo senso le società italiane sono ancora un passo indietro, ma, anche se con un po' di ritardo, i primi risultati iniziano ad arrivare.

Il secondo tema affrontato all'interno del primo capitolo riguarda la gestione delle società calcistiche. Essa è strettamente influenzata dalle scelte effettuate con riguardo al potenziamento della squadra, le quali si traducono nella ricerca dei mezzi economicamente più idonei per assicurare il finanziamento dei programmi e dei relativi investimenti patrimoniali.

Più nello specifico, continuando sul parallelismo tra società tradizionali e società calcistiche è possibile individuare le cosiddette operazioni di gestione attraverso cui l'azienda cerca di raggiungere i propri fini istituzionali. Esse sono raggruppabili in quattro categorie:

- a) Finanziamento;
- b) Acquisizione di fattori produttivi;
- c) Trasformazione dei fattori produttivi in prodotti finiti;
- d) Cessione del prodotto sul mercato.

⁴⁷ A.Tanzi, Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco, Giappichelli, 1999

Per quanto riguarda il finanziamento, è chiaro che ogni azienda deve disporre, senza soluzione di continuità, di adeguate risorse monetarie al fine di finanziare convenientemente la produzione. Quanto alla seconda fase del circuito della gestione, ovvero all'acquisizione di fattori produttivi, è utile precisare che le imprese calcistiche utilizzano come fattori produttivi gli individui, ovvero i calciatori, per produrre uno spettacolo denominato partita di calcio. I fattori produttivi acquisiti devono essere combinati tra loro per giungere all'ottenimento del prodotto finito: le società di calcio, una volta acquisiti i calciatori, devono essere in grado di creare una squadra competitiva che sia capace di "tener testa" ai principali club esteri. Fondamentale al riguardo è sia la competenza manageriale dell'azionista di maggioranza, che la competenza tecnica di chi dirige la squadra: l'allenatore, il manager. L'ultima fase del circuito della gestione tradizionale è la cessione del prodotto finito, ossia tutto ciò che riguarda la vendita e la generazione di ricavi. Le maggiori entrate delle società calcistiche per far fronte agli ingenti costi della gestione derivano sicuramente dagli sponsor, nonché dalla sottoscrizione di abbonamenti, ma soprattutto dai diritti televisivi. Altre forme di conseguimento dei ricavi sono plusvalenze maturate sulla vendita di giocatori, parte degli incassi delle partite e premi derivanti dalle vittorie nelle competizioni.

Un altro tema affrontato all'interno del primo capitolo riguarda la funzione del marketing e l'importanza del brand nella gestione di una società calcistica. Nel corso degli anni è cresciuta sempre di più la necessità, quasi irrinunciabile, di costruire una marca, ed un servizio ad essa correlato, che permetta la creazione di una Corporate Identity, ovvero di un'immagine aziendale che generi un senso di appartenenza da parte dei clienti. Questa riflessione è ancora più adeguata, soprattutto se applicata ad un settore, come quello calcistico, dove il senso di appartenenza ed il livello di fidelizzazione del cliente/tifoso è quanto mai considerevole. Le società calcistiche più attente alla gestione della propria marca s'impegnano attualmente in un'ampia e complessa strategia di "brand building", tesa a fare in modo che il tifoso/consumatore riconosca dei valori aggiunti unici, nel confronto con i prodotti concorrenti, e difficilmente emulabili dagli altri club. Lo sviluppo del brand parte innanzitutto dalla predisposizione di un'accurata strategia di merchandising, che non deve essere inteso solo come una fonte di introiti pura e semplice, bensì come uno strumento comunicativo per accrescere la propria immagine di marca e conseguentemente i ricavi, supportando l'attività dei licenziatari.

Un ulteriore argomento trattato è quello del Financial Fair Play inteso come insieme di regole e criteri di monitoraggio che la Uefa ha elaborato, con l'obiettivo di migliorare la capacità economica e finanziaria dei club attraverso una disciplina nella gestione dei bilanci,

incoraggiandole ad operare su entrate proprie. I tre pilastri su cui si fonda la normativa, che corrisponde ai parametri da rispettare dalle società calcistiche europee sono i seguenti:

- Continuità aziendale;
- Equilibrio tra costi e ricavi;
- Azzeramento dei debiti verso altre società, giocatori o autorità sociali e fiscali.

Di particolare rilievo è il secondo punto, ovvero la break even rule, che prevede un concetto quanto semplice ma quanto difficile da rispettare per molti club: in poche parole è vietato spendere più di quanto si guadagna.

Nella parte più corposa dell'elaborato sono stati analizzati i diversi modelli di business delle principali società calcistiche europee come il Real Madrid, il Barcellona, il Manchester United, il Chelsea, il Bayern Monaco, il Psg, ma anche le italiane Roma, Lazio, Juventus e Milan, partendo dall'osservazione dei bilanci delle stesse. Per garantire la comparabilità tra le varie squadre è stato deciso di analizzare gli investimenti, ma soprattutto i fatturati delle società in questione, effettuando una ripartizione tra:

- **Le entrate legate strettamente alla fruizione del prodotto calcio:** ovvero i ricavi che provengono dal modo in cui i clienti-tifosi assistono alle partite di calcio e che quindi rappresentano il core business delle società sportive. In questa macro area rientrano dunque i proventi che derivano dalla vendita di biglietti e abbonamenti e dai diritti tv.
- **Le attività legate allo sfruttamento della notorietà del brand:** ovvero l'insieme delle attività commerciali e di marketing quali sponsorizzazioni, partnership e merchandising, che rappresentano sempre di più le voci che impattano maggiormente sui fatturati dei grandi club.

La tabella sottostante riassume i risultati ottenuti dalla ricerca prendendo in considerazione i fatturati delle squadre studiate, e la loro composizione:

SQUADRE	FATTURATO 15/16	% RICAVI MATCH DAY E BROADCASTING	% RICAVI DA ATTIVITA' COMMERCIALI
MANCHESTER UTD	€ 689 mln	48%	52%
BARCELLONA	€ 620,2 mln	52%	48%

REAL MADRID	€ 620,1 mln	52%	48%
BAYERN MONACO	€ 592 mln	42%	58%
PSG	€ 542 mln	50%	50%
CHELSEA	€ 447 mln	56%	44%
JUVENTUS	€ 388 mln	69%	31%
ROMA	€ 218 mln	84%	16%
MILAN	€ 215 mln	53%	47%
LAZIO	€ 98 mln	83%	17%

Il Manchester United è la squadra che si è piazzata al primo posto di questa speciale classifica stilata da Deloitte e, non a caso, è la società che ha fatto registrare, in valore assoluto, ricavi derivanti da attività commerciali più elevati, anche superiori a squadre che negli ultimi anni hanno ottenuto risultati sportivi superiori come Real Madrid e Barcellona.

Più in generale, dall'analisi effettuata sui modelli di business e sulle principali fonti di ricavo delle più grandi società calcistiche europee e italiane emergono alcune importanti riflessioni. Innanzitutto il mondo del calcio sta cambiando: l'interesse per questo sport coinvolge sempre più persone e per questa ragione sono sempre di più le imprese cercano di abbinare il proprio logo o il proprio nome, attraverso partnership e sponsorizzazioni, a quello della squadra più seguita e più vincente, capace di trasmettere valori positivi che possono essere associati anche alla società sponsor. Inoltre il calcio ha ormai da anni varcato i confini europei, arrivando prima in America, poi negli Emirati Arabi e recentemente anche in Cina. I club che hanno saputo anticipare queste tendenze, sono quelli che oggi sono in cima alla classifica stilata da Deloitte sui fatturati delle società calcistiche, in primis Manchester United, Real Madrid, Barcellona e Paris Saint Germain che cresce anno dopo anno a ritmi elevatissimi.

Riassumendo ciò che abbiamo analizzato si evince come il modo di produrre ricavi sia cambiato. Si è passati da modelli di business incentrati sulla televisione e sulla semplice fruizione dello "spettacolo" da parte del cliente/tifoso, ad un modello che cerca di andare oltre i risultati sportivi e che si impegna a far crescere il brand di una società sportiva come si fa per una società tradizionale, partendo dalla creazione del valore fino ad arrivare alla sua comunicazione attraverso l'utilizzo integrato di tutti gli strumenti a disposizione dei club.

Il terzo ed ultimo capitolo rappresenta invece la parte sperimentale dell'elaborato. Al suo interno è stata infatti effettuata un'indagine, mediante la diffusione, e la seguente analisi dei risultati, di un questionario per rispondere alla seguente domanda di ricerca: “Quali sono i principali driver di scelta di una maglietta da gioco?”

Innanzitutto è stato affrontato il tema del merchandising e della sua importanza per una società sportiva. Tale fenomeno, già citato nei precedenti capitoli, può essere definito come lo sfruttamento della notorietà del marchio in un'attività secondaria sensibilmente differente dal core business. Attraverso il merchandising infatti, le società calcistiche commercializzano, direttamente o indirettamente, prodotti con il proprio marchio: si va dalle tipiche magliette e divise da gioco, per arrivare ad oggetti più svariati come tazze, agende e portachiavi. Chiaramente, ciò da cui i club ottengono maggiori guadagni sono le magliette da gioco, attraverso le quali, indossandole, i tifosi e gli appassionati si sentono parte della propria squadra del cuore, condividendone i valori, i successi, ma anche le sconfitte.

Negli ultimi anni il merchandising sta assumendo una valenza sempre maggiore, poiché rappresenta una fonte di finanziamento destinato a fornire notevoli quantità di denaro nelle casse delle società calcistiche. È il fenomeno che abbiamo analizzato nel capitolo precedente e che differenzia nettamente i principali top club europei da quelli italiani. Ma i prodotti a marchio Manchester United, Real Madrid o Paris Saint Germain non si vendono da soli. Certo, molto dipende dai risultati sportivi ottenuti, soprattutto per creare appeal verso i nuovi clienti, ovvero i nuovi tifosi, soprattutto nei mercati emergenti in cui il calcio sta crescendo a ritmi spaventosi e in cui i tifosi non hanno ancora sviluppato una propria fede così ancorata come accade in Europa. Una delle principali caratteristiche e la vera forza del brand di un club sportivo è infatti la totale e permanente fedeltà da parte del proprio pubblico. Occorre dunque mettere in campo una serie di strategie, per alcuni versi molto simili a quelle messe in campo dalle società tradizionali, volte a valorizzare il proprio brand, per riuscire ad ampliare la propria fan base e renderla sempre meno influenzabile dall'aleatorietà dei risultati sportivi.

Lo scopo della ricerca che è stata approfondita all'interno di questo capitolo è proprio quello di cercare di capire quali sono i principali driver che influenzano l'acquisto di una maglietta da gioco e, soprattutto, quelli che sono sotto il controllo del club e che dunque la società può utilizzare come leve per ampliare e rafforzare la propria fan base e generare maggiori profitti.

A tal proposito sono stati individuati quattro principali fattori e, al tempo stesso attributi delle principali squadre di calcio europee, in grado di influenzare le preferenze dei tifosi/consumatori:

- **Le prestazioni e i risultati sportivi:** senza dubbio vincere aiuta, soprattutto ottenere buoni risultati può mettere in moto tutte le altre leve competitive, poiché non solo aumenta la notorietà del club, ma permettere anche di generare ingenti profitti;
- **La rosa del club e la presenza di calciatori top:** avere nel club calciatori di fama mondiale da un lato aumenta il prestigio della squadra, con una conseguenza diretta anche sulle vendite delle magliette con il nome e il numero dei giocatori in questione, dall'altro lato spesso (ma non sempre) permette di ottenere ottimi risultati sportivi e dunque di mettere in moto la “macchina” dei ricavi;
- **La storia del club:** squadre come Real Madrid, Manchester United e Milan posso contare su una storia sportiva di successo e questo è sicuramente un vantaggio nei confronti di società, come ad esempio il Psg, che, pur essendo stata fondata moltissimi anni fa, non può contare su una storia gloriosa e prestigiosa come le precedenti squadre in questione. Il vantaggio sta nel fatto che questi club possono contare su una fan base radicata nel tempo e, come abbiamo più volte ribadito, la fedeltà ad un brand calcistico è ancora più forte rispetto a quella ad un brand tradizionale;
- **Il design del brand:** quest'ultimo aspetto è stato per anni sottovalutato, invece rappresenta un fattore di scelta non trascurabile. Il design del brand è costituito dalla forma e dai colori del logo, dai colori sociali della società, ma anche dallo stile della divisa da gioco, poiché, soprattutto quando ci si trova a dover acquistare una maglietta di un club estero, spesso si sceglie semplicemente quella esteticamente più bella.

Di questi quattro driver, due sono strettamente sotto il controllo delle società, ovvero la presenza di calciatori top in squadra e il design del brand, gli altri due invece risultano essere meno controllabili, ovvero i risultati sul campo e la storia del club.

Il questionario sottoposto ai rispondenti è stato strutturato in 3 sezioni:

- **Sezione anagrafica;**
- **Sezione dedicata alla valutazione degli attributi delle squadre selezionate;**
- **Simulazione d'acquisto.**

Al termine della raccolta dei dati, a seguito di un'operazione di data cleaning, l'analisi è stata condotta in due fasi differenti: una prima fase di estrazione di statistiche descrittive sul campione, sulla valutazione degli attributi di ogni singolo club e sull'intenzione di acquisto.

In un secondo momento è stato condotto un approfondimento, attraverso alcune analisi di statistica inferenziale (sono state effettuate 10 regressioni, una per ogni squadra), per verificare se esiste, e in che misura, un rapporto di causa-effetto tra i driver di scelta proposti e l'acquisto di una maglietta. L'analisi è stata condotta mediante l'utilizzo del software statistico STATA 13.

Dati i risultati ottenuti dalla ricerca, possiamo affermare che l'ipotesi di tesi è stata confermata poiché, analizzando il modello nel suo complesso, le regressioni lineari mostrano che i risultati ottenuti sono statisticamente significativi. Questo aspetto risponde già ad una domanda che ci eravamo posti in relazione alla ricerca in questione: in base ai risultati ottenuti si può affermare che tra i driver di scelta proposti (variabili indipendenti) e la purchase intention di una maglietta da gioco (variabile dipendente), vi è un rapporto di causa-effetto. Analizzando poi i singoli driver nello specifico, dalle regressioni, seppur con le dovute differenze tra squadra e squadra, emerge un altro importante dato che risponde al principale quesito che ci eravamo posti all'inizio dell'indagine, ovvero qual è, o quali sono, tra quelli proposti, i driver che influenzano di più l'acquisto di una maglietta. Il risultato del test è inequivocabile. Per tutti club presi in considerazione, la variabile indipendente che impatta di più su quella dipendente è il design del brand (dati i coefficienti più elevati e il p-value sempre $< 0,025$). Al secondo posto troviamo poi la rosa del club e la presenza di giocatori top. Non statisticamente significative invece le variabili "Storia del club" e "Risultati sportivi".

Il modello mostra comunque dei limiti, dovuti soprattutto al campione poco rappresentativo essendo composto da soli rispondenti italiani che hanno quindi leggermente distorto la validità del modello, dimostrando un'intenzione d'acquisto delle magliette dei club stranieri più bassa in relazione alla valutazione delle performance degli stessi. Per comprendere meglio il fenomeno può essere utile fornire un esempio. Prendendo in considerazione il Barcellona, osservando le medie ponderate delle valutazioni dei quattro driver d'acquisto, notiamo che i valori si aggirano tutti intorno a 4 punti (in una scala da 1 a 5), mentre la purchase intention è molto più bassa in valore assoluto (2,8 punti). Il Milan mostra la stessa identica purchase intention (2,8 punti), ma con valutazioni dei driver inferiori (media = 3,3 punti). Il fenomeno può essere spiegato dall'effetto tifoso, per cui in Italia è molto più probabile che un individuo tifi Milan piuttosto che Barcellona e sia più disposto ad acquistare una maglietta della sua squadra del cuore. Lo stesso discorso può essere fatto prendendo in considerazione le ostilità tra le tifoserie e le antipatie nei confronti delle squadre rivali. Quindi può accadere, per esempio, che un tifoso della Roma, a parità di performance, sia più disposto ad acquistare una maglietta di una squadra estera (ad esempio del Real Madrid) piuttosto che quella della Juventus.

Nonostante i limiti sopraelencati, il modello fornisce alcune implicazioni manageriali. Innanzitutto è stata dimostrata l'importanza di avere giocatori top in squadra e, soprattutto di curare il design del brand attraverso operazioni di re-branding e cura del dettaglio per quanto riguarda le divise da gioco. Non è un caso infatti che le persone, quando decidono di spendere le proprie risorse monetarie per l'acquisto di questo particolare tipo di vestiario, desiderano innanzitutto che sia ben disegnato e che sia stilisticamente apprezzabile e, in secondo luogo, che sia associabile ad un personaggio famoso (secondo il principio del consumo aspirazionale). In quest'ottica si possono spiegare casi come quello dei giocatori Ibrahimovic (nelle prime settimane del suo passaggio ai red devils sono state vendute magliette per un incasso pari a 90 milioni di euro⁴⁸) e Pogba (sua la maglia più venduta nel regno unito⁴⁹) per il Manchester United, che non ha caso è la squadra che ha ricavato di più dalle attività commerciali; o il caso più recente di Neymar al Psg (in pochissime ore dall'acquisto del brasiliano sono terminate le 10.000 magliette disponibili negli store della società) che si candida come il Most Valuable Player del futuro in virtù della sua giovane età, della sua abilità tecnica e dalla sua notorietà impressionante come dimostra la sua fortissima presenza sui social network.

In secondo luogo, i driver che sono risultati statisticamente più significativi, ovvero il design del brand e la presenza di giocatori top, sono quelli su cui le dirigenze dei club hanno margini di manovra superiori (ovviamente in base alle disponibilità monetarie). Le società infatti hanno un forte potere di controllo sulle attività legate alla gestione e alla valorizzazione del brand, non a caso sono molte le società che hanno avviato operazioni di re-branding. Inoltre stanno assumendo sempre più valore, come descritto all'interno del secondo capitolo, le sponsorizzazioni tecniche, che hanno un'influenza diretta sul merchandising. Allo stesso modo, acquistando giocatori di livello si ottiene un duplice effetto: innanzitutto c'è un effetto diretto sulla vendita di prodotti, in primis magliette, con il nome del top player, ma indirettamente, l'acquisto di giocatori top può influenzare anche risultati sportivi della squadra e dunque mettere in moto il circolo virtuoso di generazione di profitti.

Ripercorrendo le principali tappe descritte all'interno dell'elaborato emergono molte ed importanti considerazioni. In primo luogo, abbiamo potuto constatare, attraverso un breve excursus storico e giuridico, che il calcio si è radicalmente trasformato, passando da una semplice attività sportiva di

⁴⁸ <http://www.gazzetta.it/Calcio/Premier-League/29-07-2016/united-ibra-mania-una-settimana-vendute-maglie-90-milioni-euro>

⁴⁹ <http://www.calcioefinanza.it/2017/09/11/premier-league-maglia-piu-venduta-pogba/>

tipo associativo, ad un vero e proprio business in grado di smuovere ingenti somme di denaro in tutto il mondo.

In secondo luogo abbiamo avuto la possibilità di confrontare i modelli di business delle principali società calcistiche europee, osservando la crescente importanza della attività commerciali e di marketing nel generare profitti sempre più elevati per i club, che dunque sono sempre in grado di avere le disponibilità economiche per reinvestire in nuove risorse per ottenere proventi sempre maggiori.

Due sono le strade da percorrere:

- Un primo modello è quello messo in pratica da società più ricche come Real Madrid, Barcellona o Paris Saint Germain. Esso prevede grandi investimenti iniziali attraverso l'innesto di calciatori di livello mondiale in modo da aumentare le probabilità di ottenere successi sportivi in campo nazionale ed internazionale. Tali vittorie contribuiscono in maniera determinante, insieme a mirate azioni di marketing, ad aumentare il numero di tifosi sul territorio nazionale e all'estero e a rafforzare, così, l'immagine del brand. L'aumento della fan base e il potenziamento della marca portano maggiori incassi da tutte le fonti di ricavo tipiche di un club calcistico sia grazie ad un aumento della domanda di prodotti con marchio della società in questione, che grazie ad una maggiore richiesta di biglietti ed abbonamenti per accedere allo stadio; inoltre una volta che si è riusciti a formare una solida e ampia base di tifosi è più facile e più redditizio trattare sia con gli sponsor, i quali saranno disposti a firmare contratti più remunerativi proprio in virtù dell'estesa visibilità e dell'immagine che il club rappresenta. Infine l'aumento del fatturato contribuisce a poter nuovamente acquistare i migliori calciatori per poter dare di nuovo l'input al circolo virtuoso.
- Il secondo modello che è venuto fuori dall'analisi comparata dei business model dei top club europei è quello "step by step", tipico delle società che inizialmente possiedono meno risorse come ad esempio la Juventus o il Borussia Dortmund. Esso prevede investimenti oculati e in linea con i fatturati, crescita costante dei ricavi e innesto del circolo virtuoso dei successi sportivi e di quelli economici. Una delle leve frequentemente utilizzate per massimizzare l'efficacia di tale modello è quella del player trading, con lo scopo di finanziare gli acquisti e realizzare corpose plusvalenze da mettere a bilancio. A parte la Juventus, anche in virtù degli ottimi risultati sportivi ottenuti in campo nazionale ed internazionale negli ultimi anni, le altre squadre italiane sono ancora parecchio indietro,

poiché i loro ricavi dipendono quasi esclusivamente dai diritti televisivi. La speranza è che grazie ai finanziamenti provenienti dall'estero (si veda la nuova proprietà americana della Roma, o le nuove proprietà cinesi di Milan e Inter) e ad una gestione oculata degli investimenti, le società italiane tornino ad occupare il posto che spetta loro nelle gerarchie del calcio mondiale.

Il terzo capitolo dell'elaborato si è infine focalizzato su una delle principali "nuove" fonti di ricavo dei club europei, ovvero il merchandising. Mediante la diffusione di una survey è stata effettuata un'indagine sui principali driver di acquisto di una maglietta da gioco. I risultati ottenuti forniscono un'evidenza empirica sull'importanza del brand nel generare profitti per le società. Nonostante i limiti del campione, più volte ripetuti, è stato infatti dimostrato come il design del brand, ovvero l'insieme di segni, simboli, colori legati al brand, ma anche lo stile della maglietta stessa, contribuiscono in maniera elevata ad aumentare l'intenzione di acquisto (la variabile dipendente del modello). Secondo tale modello, l'altra variabile che influisce, anche se in maniera minore, sulla purchase intention di una maglietta da gioco riguarda la presenza di calciatori top in squadra.

La ricerca conferma le considerazioni che erano venute fuori dall'analisi dei modelli di business effettuata all'interno del secondo capitolo, da cui derivano importanti implicazioni manageriali, soprattutto per quanto riguarda i club italiani: è sempre più evidente la necessità di rafforzare l'identità del proprio brand, per penetrare in nuovi mercati dove l'interesse per il calcio cresce a ritmi elevatissimi. L'obiettivo principale deve essere quello di ampliare la propria fan base, in modo da ottenere maggiori profitti mediante lo sfruttamento del proprio marchio, sia attraverso contratti di sponsorizzazione sempre più elevati, sia attraverso la vendita di prodotti brandizzati. Tutto ciò permette di avere a disposizione le risorse necessarie per allestire, anno dopo anno, una squadra competitiva in grado di ottenere risultati sportivi, generare profitti e mettere in moto il circolo vizioso di cui si parlava in precedenza.

