

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Gestione d'Impresa

IL MERCATO IMPERFETTO DEL CALCIO

Prof. Paolo Boccardelli

RELATORE

Prof. Simona Caricasulo

CORRELATORE

Matr. 736311

CANDIDATO

Anno Accademico: 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	4
1. REVIEW DELLA LETTERATURA	6
1.1 Il mercato dei fattori strategici	6
1.2 I fattori chiave: Aspettative e Fortuna	10
1.3 L'iscrizione a bilancio e i sistemi di ammortamento.....	13
1.4 Il concetto di plusvalenza e i suoi effetti speculativi.....	19
1.5 Gli agenti di rappresentanza.....	22
2. METODOLOGIA	24
2.1 Intervista con Standard Football	24
2.2 Analisi quantitativa di Dataset	26
2.3 Intervista con Marco Iaria.....	29
2.4 Intervista con Marco Bellinazzo	31
3. RISULTATI	33
3.1 Il processo di formazione di una valutazione della risorsa	33
3.2 Le realtà aziendali del campionato italiano.....	36
3.3 Le fonti di ricavo fra plusvalenze e ricavi da gestione caratteristica.....	39
3.4 La creazione del vantaggio competitivo nel calcio	43
3.5 Le novità UEFA tra fair play finanziario e Champion League	46
4. DISCUSSIONI	50
4.1 <i>Case study</i> : Atalanta Bergamasca Calcio	50
4.2 <i>Case study</i> : Paris Saint Germain	52
4.3 La formazione delle nuove figure professionali.....	56
4.4 Il fundraising e la corporate social responsibility nel calcio	60
4.5 Il calcio 4.0	63
5. CONCLUSIONI	66
6. BIBLIOGRAFIA	68
7. SITOGRAFIA	69

INTRODUZIONE

In epoca moderna il calcio è considerato sempre più un'industria piuttosto che un semplice gioco. Per dare una rilevanza economica del fenomeno basti pensare che negli ultimi anni il calcio in Europa ha prodotto una media di 50 miliardi di euro corrispondente all'1% del Prodotto Interno Lordo (PIL). Oltre ad una crescita dimensionale in termini economici bisogna tener conto anche del forte impatto sociale, basti pensare che in quasi la maggior parte dei Paesi Europei il calcio è lo sport più praticato arrivando a toccare la soglia del 35% tra gli over 18¹. Tuttavia, la crescita generale del settore sta assumendo tratti preoccupanti in conseguenza di scambi di risorse economiche ed umane all'interno di un mercato "imperfetto" che influenza l'intero sistema strutturale con la creazione di una vera e propria bolla speculativa. L'elaborato svolto ha l'obiettivo di ricercare sperimentalmente quali sono i fattori che hanno provocato nel recente passato una crescita speculativa che potrebbe compromettere nel lungo termine la sostenibilità economico-finanziaria delle imprese operanti nel settore in modo rilevante e permanente.

Nel capitolo della review della letteratura si sono analizzate fonti accademiche, articoli e riviste economiche e siti web per porre una solida base conoscitiva degli argomenti che verranno trattati nei successivi capitoli. Si inizia con lo studio della teoria economica del mercato dei fattori strategici applicata al settore del calcio. Verranno costruiti per gli operatori economici che entrano in gioco nelle fasi della compravendita (vendita e acquisto) delle risorse dei modelli teorici da poter applicare sulla base nozionistica della letteratura presa come riferimento. Si cercherà di capire come le imprese traggono profitto da queste operazioni individuando il valore aggiunto che si va a formare comprando risorse dal mercato esterno o valorizzando quelle interne. Si passerà poi ad analizzare quali sono i fattori che maggiormente incidono nelle dinamiche che si vengono a creare all'interno del mercato "imperfetto" con un focus su aspettative e fortuna. Proseguendo, si esamineranno nozioni contabili per poter dare uno scheletro finanziario su cui sarà svolta un'analisi strategica. Sulla base delle nozioni contabili aggiunte verrà fatto un excursus sul concetto di plusvalenza, punto focale da cui parte lo scoppio speculativo che porta ad una distorsione di prezzi e valutazioni all'interno del mercato calcistico. Si conclude il primo capitolo con un'analisi svolta sulla figura degli agenti di rappresentanza, individuati come principali artefici degli effetti speculativi che sta subendo il settore. Il capitolo successivo è quello della metodologia. All'interno vengono svolte sia analisi qualitative che quantitative al fine di ottenere il contributo sperimentale necessario per individuare le risposte alla domanda di ricerca. Per l'analisi qualitativa sono state svolte interviste dirette con esperti quali: la società Standard Football, il giornalista Marco Iaria ed infine lo scrittore ed anche giornalista Marco Bellinazzo. All'interno di questo capitolo sarà svolta inoltre anche un'analisi quantitativa recuperando informazioni da database per esaminare le variabili economiche che maggiormente incidono in termini economici e finanziari per le imprese. Inoltre, si vedrà come queste variabili incidono sia sui piani strategici che organizzativi.

¹ Fonte dati: Forbes

Il terzo capitolo verte sui risultati ottenuti in seguito alle analisi qualitative e quantitative svolte nel capitolo precedente. Grazie al contributo di Standard Football si è potuto studiare il processo con cui si forma la valutazione economica del cartellino di un calciatore. Si vedrà come il servizio offerto dalla società sul tema possa essere uno strumento per limitare distorsioni economiche all'interno del mercato anche se resta difficile avere il pieno controllo e la massima oggettività per le operazioni di compravendita. Si passa poi ad esaminare quali sono le realtà aziendali con un focus sulle squadre del campionato italiano. I risultati ottenuti saranno utili per valutare le effettive dimensioni economiche dei Club, perché si formano notevoli differenze in termini di performance sportiva (formazione di categorie di Club di alta e bassa fascia) e cosa comporta per una società di calcio essere quotata in borsa. Successivamente si sviscererà quali sono gli introiti per le imprese facendo una distinzione fra i ricavi da operazioni di plusvalenze e ricavi da gestione caratteristica; si vedrà come il dare un maggior peso ad introiti derivanti da operazioni che portano plusvalenze da cessioni di asset (calciatori) sia anch'esso un elemento che porta ad assumere una forma imperfetta al mercato.

Esaminata la performance economica delle imprese con l'analisi delle variabili economiche che formano le dimensioni aziendali e la struttura delle fonti di ricavo che maggiormente incidono nella crescita, si passerà nel successivo capitolo a vedere come ottenere e preservare un vantaggio competitivo creato all'interno del settore. Il capitolo si conclude con i risultati ottenuti dalla ricerca sperimentale sui temi del fair play finanziario e della competizione internazionale Champions League. Per un maggiore controllo ed una migliore stabilità del sistema gli organi che si occupano di controllare l'operato delle società hanno introdotto nuove regole finanziarie da rispettare con l'obiettivo di evitare la crescita speculativa venutasi a creare all'interno del mercato; queste nuove misure saranno analizzate all'interno di quest'ultimo capitolo. Per il capitolo delle discussioni si introdurranno i case study di due squadre: Atalanta Bergamasca Calcio per un focus di una realtà italiana e Paris Saint Germain per un focus di una realtà internazionale. Il primo Club è stato preso in esempio per dimostrare quanto sia importante avere un piano di business strategico sano e ben definito per ottenere sia risultati in termini di performance sportiva che economica. Per analizzare invece quali sono i trend che maggiormente si stanno diffondendo all'interno del settore calcistico è stato introdotto il case study del Paris Saint Germain che ad oggi è uno dei Club più prestigiosi dell'intero panorama globale, ma che solo dieci anni fa faticava ad imporsi anche solo nella propria nazione. È stato poi introdotto il tema del fundraising e della responsabilità sociale per vedere l'impatto del calcio non solo in termini economici ma anche in termini sociali; ad oggi questo sport, per la visibilità e l'importanza mediatica che riceve, deve essere testimonial nell'affrontare temi sensibili per il bene comune come, ad esempio, la lotta per l'ambiente o la diversità di genere e di razza. Il capitolo si conclude con un'analisi dell'impatto delle nuove tecnologie; si può dire che anche per il calcio come gli altri settori economici si sta attraverso una transizione 4.0. L'elaborato si conclude tentando di dare una risposta alla ricerca di quali sono stati i fenomeni che stanno portando ad imperfezioni di mercato nel settore promuovendo soluzioni per l'intero sistema calcio.

1. REVIEW DELLA LETTERATURA

1.1 Il mercato dei fattori strategici

Il business del settore calcio ruota attorno ad un mercato continuo di risorse strategiche (i calciatori) dove ciò che viene visto allo stadio o alla tv ne è solo il prodotto destinato al consumatore finale (lo spettatore). Attraverso l'analisi della teoria del mercato dei fattori strategici si vuole dare una spiegazione dei meccanismi che vi sono dietro a ciò che viene offerto al pubblico. Il mercato dei fattori strategici è quel mercato dove vengono acquistati i fattori necessari per la messa in atto delle strategie con l'obiettivo di ottenere vantaggi competitivi in termini di performance economiche². Il fondatore della teoria economica del mercato dei fattori strategici è stato l'economista Jay Barney, attualmente professore americano di gestione strategica presso l'Università dello Utah (United States). Il primo paper scientifico pubblicato nel 1986 dall'economista sulla teoria si intitola: "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". La teoria si concentra sui modi in cui le aziende possono creare mercati di prodotti non perfettamente competitivi al fine di ottenere prestazioni economiche superiori al normale. Tuttavia, la performance economica delle imprese non dipende semplicemente dal fatto che le sue strategie creino o meno tali mercati, ma anche dal costo di attuazione di tali strategie. Al fine di ottenere risultati di successo all'interno dei mercati è necessario che le strategie in questione creino un valore economico maggiore rispetto ai costi sostenuti per attuarle e che aziende diverse hanno aspettative diverse sul valore futuro di una risorsa strategica. Segue alla prima pubblicazione la rivisitazione della teoria sempre dello stesso Barney in collaborazione questa volta con l'economista Richard Makadok (2001) nel quale viene data una maggiore considerazione al processo di acquisizione delle informazioni all'interno dei mercati strategici per ottenere un vantaggio competitivo rispetto agli soggetti operanti nello stesso settore. Successivamente sono numerosi gli economisti che hanno preso spunto dalla teoria di Barnes pubblicando anch'essi articoli o paper scientifici che riprendevano i concetti puri della teoria; si cita ad esempio il contributo di Denrell e Fang (2003), MacDonald e Ryall (2004) ed infine Adegbesan (2009).

La prima condizione per rendere funzionale questo tipo di sistema teorico è che le risorse considerate siano complementari ed eterogenee fra loro, e che la combinazione delle stesse crei un "surplus" maggiore rispetto a quanto una singola risorsa creerebbe in maniera indipendente³. Data la creazione di questo surplus, c'è da capire come viene diviso fra le imprese operanti in questo mercato di fattori strategici⁴. La realtà empirica dimostra, come nel caso del mercato dei trasferimenti dei giocatori di calcio, che la creazione del surplus fra impresa acquirente e impresa offerente dipende da una sinergia di fattori quali la qualità e la quantità delle risorse offerte, una superiore aspettativa della valutazione che viene fatta dall'impresa venditrice e una

² La definizione è ripresa dalla teoria: "STRATEGIC FACTOR MARKETS AND HETEROGENEOUS RESOURCE COMPLEMENTARITY" del Professore Adetunji Adegbesan della Pan African University. (2010). I concetti inerenti il mercato dei fattori strategici sono ripresi dal paper scientifico che analizza la teoria di Adegbesan.

³ Rif. Adegbesan (2010)

⁴ Cfr. nota 3

buona dose di fortuna per il rendimento futuro della risorsa acquistata. Successivamente la porzione di surplus che entrerà in possesso fra i “giocatori” partecipanti dipenderà dall’effetto congiunto della relativa offerta/domanda dei compratori e venditori, il grado relativo di complementarità fra i singoli compratori e le risorse target, ed infine la capacità di contrattazione del compratore con il venditore di risorse. Dal vecchio paradigma “build or buy” si passa al “build to buy” in ambito di resource decision, ciò significa che è diventato fondamentale costruire un set di risorse proprie da poter offrire all’interno del mercato così che da poter comprarne ulteriori che ti permettano di continuare e migliorare il percorso di crescita aziendale. È utile per il proseguo dell’analisi riportare alcuni concetti della famosa teoria Resource Based View⁵, fra i quali l’eterogeneità delle risorse data dalla combinazione di determinate caratteristiche quali la rarità, l’inimitabilità e l’insostituibilità; in base a queste caratteristiche vi è una differenza di valore delle risorse acquistabili. Il primo economista ad introdurre questi concetti fu Wernerfelt (1984) che esaminava le strutture aziendali più da un punto di vista di risorse possedute che dal lato del prodotto finito destinato al commercio. Il primo a parlare esplicitamente delle risorse come un fattore che porta un vantaggio competitivo fu Jay Barney (1991) con la pubblicazione dell’articolo “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”; secondo l’economista un’impresa dotata sia internamente (capitale umano) che esternamente (prodotto finale da vendere) di risorse inimitabili, rare e difficilmente sostituibili apportano nel lungo termine un vantaggio competitivo per l’azienda che ne possiede.

In ambito calcistico è chiaro che un giocatore con determinate qualità quali ad esempio miglior finalizzatore della squadra (inimitabilità), mancanza di un giocatore di riserva che faccia gli stessi goal (insostituibilità), difficoltà nel cercare un sostituto adeguato in caso di cessione (rarità), acquisisca rispetto ai compagni di squadra un valore di mercato maggiore⁶. Ritornando al concetto di complementarità delle risorse eterogenee all’interno del mercato dei fattori strategici, in assenza dello stesso, il valore della risorsa R è $v(R)$ e il valore dell’impresa F è $v(F)$, in combinazione si avrà $v(R \cup F) = v(R) + v(F)$. A meno che l’impresa fornitrice di R non sa quanto vale la risorsa, l’impresa F non pagherà meno di quanto vale la creazione di valore acquisita da R. Dunque, segue che l’impresa buyer F non realizzerà alcun tipo di profitto dall’utilizzo della risorsa R in caso di assenza di complementarità. Discorso inverso quando vi è un certo grado di complementarità fra impresa buyer e risorsa acquisita, la combinazione delle singole parti in gioco porta alla creazione di un surplus, dunque $v(R \cup F) = v(R) + v(F) + S$ dove $S > 0$. Il modo in cui sarà suddiviso il surplus è indeterminabile ex ante, per questo l’impresa buyer F riuscirà ad ottenere un guadagno economico derivante da surplus solo se la risorsa acquisita R avrà un rendimento maggiore del suo prezzo di acquisto. Facendo una fusion fra i concetti chiave della teoria “Resource Based View” e della teoria “Strategic Market Factors” risulta rilevante che la scarsità relativa delle risorse in gioco, la superiore complementarità dell’insieme di risorse su cui fa affidamento l’impresa venditrice, l’ottima capacità di contrattazione dell’impresa che decide di comprare, fa sì che sia maggiore la quantità di valore (surplus) da poter dividere attraverso trading nel

⁵ I concetti chiave della teoria “Resource Base View” sono ripresi dal paper scientifico di: Madhani, Pankaj M., Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview (March 26, 2010).

⁶ Applicati i concetti della teoria di Jay Barnes (1991) al settore calcio.

mercato dei fattori strategici. In questo tipo di mercato vengono inclusi più compratori e più venditori, ed è proprio per questo che vi è una continua concorrenza a doppia faccia fra gli stessi buyers e sellers nella suddivisione del surplus. Da un lato abbiamo il venditore che vuole stabilire un prezzo di vendita che gli possa permettere di trarre un margine di guadagno, da un lato abbiamo il compratore che cercherà di acquisire ad un prezzo conveniente la risorsa, in modo tale da ottenere una performance di valore dalla risorsa acquistata, e sperando attraverso i fattori di fortuna e aspettativa che la stessa accresca il valore interno dell'azienda (value creation) o che possa essere rivenduta in futuro ad un prezzo maggiore di quello d'acquisto (value appropriation). Detto questo, è intuibile che per il guadagno di surplus da entrambe le parti giocano un ruolo fondamentale la complementarità di risorse eterogenee da parte del venditore e la capacità del compratore di acquistare la risorsa a seconda delle aspettative future che ha del rendimento della stessa; per intendere meglio questo concetto teorico è utile creare un esempio pratico nel mercato delle società di calcio. Immaginiamo la società X "seller", la società "Z" seller 2, la società "Y" buyer, la società "U" buyer 2. All'interno della finestra di mercato la società Y decide di fare un'offerta per la risorsa A appartenente alla società X. La risorsa A della società X ha le seguenti caratteristiche: difensore centrale, 29 anni, dotato di buona visione di gioco, fisico robusto, conoscenza del campionato e capacità di leadership nello spogliatoio, contratto in scadenza fra un anno, valutazione pari a 20.000.000€. La società X decide di iniziare la trattativa con la società Y poiché la risorsa A è in scadenza di contratto e decide di dare spazio ai giovani presenti in rosa (complementarità di risorse eterogenee). La società Y decide, conoscendo la situazione contrattuale della risorsa A, di offrire 13.000.000€ in modo tale da acquisire la risorsa ad un prezzo vantaggioso (capacità contrattuale) così che la squadra accresca il suo valore competitivo per il proseguo della stagione (aspettative future di crescita del valore della rosa in seguito al raggiungimento di obiettivi stagionali). Nella stessa finestra di mercato la società Z decide di vendere la risorsa B, scontenta delle ambizioni della squadra in cui attualmente milita. Di seguito le caratteristiche della risorsa B: difensore centrale, anni 23, ottime capacità tecniche, agile e veloce nell'anticipare l'avversario, stella della squadra, contratto in scadenza fra 3 anni, valutazione pari a 40.000.000€. La società U, venendo a conoscenza del "malessere" del giocatore B nella società Z, decide di cogliere questa opportunità di mercato e offrire 28.000.000€ per le prestazioni della risorsa B. La società Z non soddisfatta dell'offerta presentata dalla società U decide di offrire il giocatore B alla società Y venendo a conoscenza del fatto che Y è alla ricerca di un difensore centrale (obiettivo da parte di Z di massimizzare il proprio surplus). Y decide di valutare l'opportunità di investimento nella risorsa B poiché ha delle caratteristiche diverse rispetto agli altri difensori presenti in rosa (scarsità di questo tipo di risorsa all'interno della rosa) quali l'essere una giovane stella affermata (23 anni-appeal nel mercato) e la velocità e agilità fisica. In seguito a queste valutazioni, la società Y decide di inserirsi nella corsa per l'acquisto della risorsa B e offre 30.000.000€ con l'aspettativa di poter accrescere la competitività della rosa e in futuro di rivendere B ad un prezzo maggiore (value creation+ value appropriation). In seguito alla nuova offerta di Y, la società U decide di alzare la prima offerta di 28.000.000€ a 35.000.000€ andando vicino alla valutazione iniziale fatta da Z pari a 40.000.000€. Z, data l'insoddisfazione della risorsa B, decide di accettare l'offerta della società U pari a 35.000.000€. La società

Y decide di non rialzare l'offerta poiché la risorsa B non rientra nel budget societario e decide di virare di nuovo sulla risorsa A attendendo la risposta della società X per l'offerta di 13.000.000€. X, venendo a conoscenza del rilancio di Y per la risorsa B, decide di non accettare l'offerta di Y e fissa il prezzo del giocatore A 20.000.000€. La società Y, consapevole del valore di A, decide di avvicinarsi al prezzo fissato da X con un'offerta di 16.000.000€, sperando di poter approfittare della situazione contrattuale di A. Dopo un'attenta analisi di costi-opportunità, con il rischio di poter perdere la risorsa a fine anno a costo 0 senza ottenere alcun "surplus" (plusvalenza), la società X decide di accettare l'offerta di Y di 16.000.000€. Si conclude che tutti i "player" presenti all'interno dell'esempio esposto ottengono un surplus derivante dalla partecipazione nel mercato dei fattori strategici. Andando nello specifico la società X ottiene "surplus" derivante da value creation + value appropriation dalla cessione della risorsa A presente in rosa approfittando della complementarità delle risorse eterogenee che sopperiscono la cessione di A, la società Z ottiene "surplus" derivante da "value appropriation" dalla risorsa B presente in rosa ottenendo una plusvalenza che permette di reinvestire il denaro guadagnato con l'acquisto di un'altra risorsa che sostituirà B. La società Y ottiene "surplus" derivante da "value creation" integrando la risorsa A nell'insieme eterogeneo delle risorse già presenti in rosa sperando di aumentare il valore totale della società conseguendo obiettivi sportivi importanti nel breve termine. La società U ottiene "surplus" derivante da "value creation+value appropriation" con l'acquisto della risorsa B sperando di ottenere secondo le aspettative future un incremento del valore totale della società e una futura rivendita ad un prezzo maggiore del costo d'acquisto. Come si vede dal modello creato, gli agenti che competono nel mercato dei fattori strategici ottengono un valore economico aggiunto derivante dalla suddivisione di surplus, anche se viene originato in maniera differente tra value creation e value appropriation. Per value creation si intende la creazione di valore che viene fatta da un'impresa attraverso i processi di produzione, innovazione e sviluppo per le risorse possedute; quest'ultima incrementerà il proprio valore rispetto al prezzo di acquisto/produzione così che da poter essere considerata appetibile nel mercato da possibili acquirenti ed essere ceduta ad un prezzo maggiore (processo di value appropriation) o, qualora si decidesse di non posizionare la risorsa sul mercato, l'incremento di valore della stessa provocherà implicitamente l'incremento di valore interno dell'impresa che la possiede essendo una singola risorsa compresa in un insieme eterogeneo di asset⁷. Per value appropriation, come già previamente anticipato, si intende l'aumento di valore derivante dalla compravendita della risorsa ottenendo profitto dal mercato in cui si opera. L'agente seller (venditore) otterrà il proprio surplus vendendo la risorsa in dote ad un buyer con un prezzo maggiore di quello d'acquisto, il buyer deciderà di effettuare l'acquisto pensando di ottenere nel presente un aumento di valore aziendale con l'inserimento di un asset di valore, e nello stesso tempo, sperando di ottenere in futuro attraverso i fattori dell'aspettativa e della fortuna un profitto da value appropriation grazie alla rivendita della stessa risorsa.

⁷ Def. riprese dal paper scientifico: "Value Creation and Value Appropriation: An Integrative, Multi-Level Framework", Dante Di Gregorio (2013)

1.2 I fattori chiave: Aspettative e Fortuna

Per lo sviluppo dell'analisi critica sui fattori chiave che incidono all'interno del mercato dei fattori strategici si è esaminato il paper scientifico "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy" pubblicato dall'economista Barnes (1986). La teoria dice che i mercati dei fattori strategici saranno imperfettamente competitivi quando aziende diverse hanno aspettative diverse sul valore futuro di una risorsa strategica. In questi contesti, le imprese possono ottenere prestazioni economiche superiori al normale dall'acquisizione di risorse strategiche e dall'attuazione di strategie. Inoltre, le aziende possono tentare di sviluppare aspettative migliori sul valore futuro delle risorse strategiche analizzando i loro ambienti competitivi o analizzando abilità e capacità che già controllano; il vantaggio competitivo, suggerisce dunque la teoria, deriverà principalmente dall'analisi delle sue abilità e capacità uniche (analisi interna), piuttosto che dall'analisi del suo ambiente competitivo (analisi esterna). Bisogna tenere conto che nel processo degli eventi spesso le aspettative future vengono alterate da casualità fortuite. La fortuna può intaccare la programmazione presente e futura di un'azienda positivamente o negativamente a seconda di quello che l'evento inatteso porta in essere. In questo capitolo si rimodella la teoria dell'esperto applicandola al settore calcio.

In uno scenario in continua evoluzione come quello del sistema calcistico, le aspettative e la fortuna sono i due fattori perno su cui si basa il passato, il presente e il futuro degli eventi. L'aspettativa è il fattore razionale su cui si basano i ragionamenti societari per i propri modelli di business; negli ultimi anni abbiamo un calcio che si rivolge sempre di più ad analisi di statistiche su eventi passati per ricavare probabilità e aspettative future.

La fortuna è l'elemento imponderabile del susseguirsi di eventi calcistici; secondo un'analisi⁸ fatta in passato è stato concluso che nel campionato italiano gli incontri sono stati decisi per il 40% da eventi casuali, ovviamente questa statica si è notevolmente ridotta negli ultimi andando a limitare notevolmente l'incidenza di eventi casuali attraverso lo sfruttamento di tecnologie specializzate nel ridurre gli "errori" derivanti da eventi casuali durante gli incontri di calcio. Dopo aver fatto una panoramica generale dell'incidenza delle aspettative e della fortuna nel calcio, bisogna adesso focalizzarsi su come questi due fattori incidono nel "calcio mercato"⁹.

L'aspettativa gioca un ruolo chiave in tre fasi nel processo di acquisto di una risorsa (calciatore): la fase di valutazione, la fase di esposizione pubblica della notizia della trattativa ed infine la definizione del contratto. Nella fase di valutazione, le aspettative sulla performance della risorsa sono svolte dal club che decide di iniziare la trattativa d'acquisizione. In questo step il club fa le proprie valutazioni beneficiando di parametri statistici e rendimenti storici del calciatore per trarne una valutazione congrua alle aspettative di performance. Il budget che si decide di finanziare per l'acquisto sarà composto da una parte che rispecchia la

⁸ L'analisi presa in considerazione è stata fatta dal Prof. Luigi Curini attraverso il paper: "Fortuna e Abilità in 65 anni di Serie A" (2011).

⁹ Il calcio mercato è l'insieme delle trattative contrattuali atte a definire il trasferimento di un calciatore da una squadra all'altra.

valutazione fatta internamente al club acquirente, e, da una parte da mettere a disposizione in caso di rilancio del club cedente. Quest'ultima parte di budget finanziata è legata alle aspettative di rilancio del club cedente e dalla creazione di un'asta che si potrebbe innescare con altri club competitor; nel caso in cui la valutazione del calciatore superi la valutazione d'aspettativa del club offerente, sarà quest'ultimo a decidere se allineare il prezzo di mercato che si è venuto a creare durante la trattativa con una revisione delle aspettative di performance della risorsa. Quando la trattativa diviene "pubblica", quest'ultima diventerà oggetto di discussione di stampa, mass media e social network, provocando un'aspettativa sulla performance della risorsa sempre più fuori da qualsiasi connessione con la realtà. A volte succede che, senza alcuna ragione logica, che il circolo mediatico provochi una salita dei prezzi soprattutto per i calciatori giovani e di prospettiva attraverso discussioni e articoli che parlano di rilanci e contro rilanci "virtuali" fra vari club pur non essendoci alcun riscontro con la realtà dei fatti. Questo meccanismo creato dalla stampa provocherà un problema per il club realmente interessato, che dovrà procedere ad un esborso economico maggiore rispetto a quanto si era prefissato, ma allo stesso tempo un vantaggio per il club cedente, che vedrà lievitare giorno dopo giorno, articolo dopo articolo, il prezzo della sua risorsa. La linea di congiunzione fra i vari soggetti che entrano in gioco è sempre il fattore dell'aspettativa che in questo caso è preso in considerazione da 3 parti e non più solo dal club che vuole iniziare la trattativa. C'è l'opinione pubblica che gonfierà o sminuirà il valore delle performance della risorsa qualora quest'ultima superi o non soddisfi le aspettative con il passare del tempo. La pressione derivante da mass media, stampa e social network influenzerà le aspettative sia dell'offerente che del venditore in positivo o in negativo seguendo "l'onda" dei giudizi esterni. Nello scenario in cui vi sia un'onda pubblica di aspettative positive sulla risorsa, il club venditore potrà beneficiare di ciò alzando il prezzo di mercato della risorsa allineando le proprie aspettative con quelle dell'opinione pubblica sperando in un'asta al rialzo; il club offerente cercherà di negare il proprio interesse sulla risorsa in questione sperando così di diminuire la forte voce mediatica che si è creata attorno al calciatore ottenendo un allineamento con le proprie aspettative di performance della risorsa. Nel caso in cui non riuscisse in questo intento (o per la troppa voce mediatica che si è creata o perché nel frattempo si è inserito qualche altro club interessato) il club offerente dovrà rivedere le valutazioni fatte alzando la propria offerta nel caso le aspettative di performance siano in linea con la nuova valutazione, o abbandonare la trattativa nel caso non ci fosse un allineamento fra la nuova valutazione del calciatore gonfiata dalla stampa e le aspettative di performance interne al club. Qualora vi fosse esito positivo della prima e della seconda fase si procederà alla terza ovvero la definizione del contratto. Nello step finale entreranno in gioco la figura del procuratore sportivo (descriverò nei capitoli successivi dettagliatamente la sua figura) e degli sponsor tecnici sia del club che del calciatore, che modificheranno a loro volta la valutazione finale del calciatore in base alle proprie aspettative. Chi cura gli interessi dei calciatori prevede, spesso e volentieri, un percorso di crescita attraverso i "cambi di maglia"¹⁰ per i propri assistiti. Il percorso di crescita che si cercherà di offrire ai propri assistiti comprende sia un miglioramento degli aspetti contrattuali attraverso l'aumento dell'ingaggio, sia un miglioramento tecnico attraverso l'attribuzione di un ruolo più importante all'interno del nuovo club. Le

¹⁰ Per cambi di maglia si intende nel gergo popolare il trasferimento di un calciatore da un club all'altro.

aspettative di crescita che hanno procuratore e sponsor tecnici della risorsa devono coincidere con le aspettative del club che intende procedere all'acquisto. Qualora vi fosse un allineamento fra le aspettative dei soggetti in gioco la trattativa per la cessione del calciatore può dirsi conclusa con esito positivo; se ciò non accade, e dunque vi è un'incongruenza di aspettative e valutazioni, la trattativa può considerarsi conclusa con esito negativo con la seguente permanenza del calciatore nella squadra proprietaria del cartellino.

Il secondo fattore rilevante da analizzare, seppur imprevedibile e irrazionale, è la fortuna. È lecito domandarsi: “Perché, a volte, giocatori con lo stesso talento guadagnano cifre molto diverse?”. Proviamo a dare una risposta a questa domanda analizzando la casualità e gli effetti network. La casualità è un meccanismo indipendente da qualsiasi logica di pensiero applicata alle dinamiche temporali, rappresenta l'imprevedibilità dell'accadere e del succedersi di una serie di eventi. Quando il caso incide in un qualsiasi mercato di un sistema integrato porta con sé conseguenze fortunate o disavventure sui “soggetti economici” operanti. Si può fare un parallelismo fra mercato azionario e mercato calcistico, andando a spiegare in primis concetti finanziari su cui poi, in un secondo momento applicheremo esempi legati al sistema calcio. Nella visione frattale elaborata dal prof. Benoit Mandelbrot¹¹ nel suo libro “Il disordine dei mercati” gli eventi all'interno dei mercati finanziari sono ripetitivi ma imprevedibili. Attraverso lo studio fatto sull'andamento delle quotazioni nei mercati finanziari, Mandelbrot introduce due effetti complementari che incidono sull'oscillamento dei titoli ovvero l'effetto Giuseppe e l'effetto Noè. L'effetto Giuseppe fotografa un andamento continuo delle quotazioni nel lungo termine, concludendo che generalmente i prezzi dei titoli nel presente sono influenzati da ciò che è accaduto in passato e in futuro continueranno a seguire la stessa tendenza. Con l'effetto Noè si introduce il concetto di variazione “selvaggia” che altera e interrompe bruscamente la dipendenza a lungo termine dei mercati. Si conclude che l'effetto Noè renderà imprevedibile l'andamento dei titoli nei mercati finanziari non potendo sapere se e quando ci sarà un cambio direzionale. I due effetti, secondo la teoria di Mandelbrot, si incrociano sulla così detta “linea del Piave” che unisce l'imprevedibilità e la ciclicità dei mercati finanziari. La linea del Piave dimostra che l'andamento ciclico degli eventi può essere alterato da eventi inattesi ma non sempre questi ultimi lasciano un segno permanente poiché per incidere questi eventi devono portare conseguenze a lungo termine, non basta dunque alterare il corso degli eventi per brevi periodi temporali. Introdotti questi concetti finanziari, bisogna adesso applicarli da un punto di vista strategico nel business che ruota attorno al sistema calcio. L'effetto Giuseppe si può dire che rappresenta le normali valutazioni che svolgono le società di calcio durante le finestre di mercato; è normale che le trattative fra club si basano su valutazioni del prezzo del cartellino del giocatore rappresentative di performance passate e aspettative future in linea con ciò che è stato fatto nelle stagioni passate. Questo processo di valutazione lineare sul prezzo di cartellino dei giocatori, a volte viene alterato dall'effetto Noè che rappresenta appunto la casualità irrazionale del susseguirsi di eventi. Può succedere che la valutazione di prezzo lineare venga alterata da variazioni selvagge dovute a eventi come infortuni, boom

¹¹ Benoit Mandelbrot è stato (20/11/1924 – 14/10/2010) uno dei massimi esponenti matematici negli studi della geometria frattale.

di effetti network e imposizione di decisioni esterne al volere del club. L'infortunio è un evento casuale che incide negativamente sulle valutazioni del prezzo di una risorsa subendo una svalutazione. Un club interessato all'acquisto di un calciatore rivaluterà al ribasso le aspettative di performance, poiché non può sapere se la risorsa ritornerà ad avere la stessa forma fisica pre-infortunio. Lo stesso club proprietario del cartellino, consapevole dell'incidenza negativa di un infortunio, dovrà rivedere le proprie valutazioni sulle performance atletiche future del giocatore. Per boom di effetti network si intende l'incidenza dell'opinione pubblica durante il periodo di trattativa fra club. Quando le notizie fanno scalpore si provoca un effetto network fra stampa, tifosi e mass media che inciderà sulla trattativa in oggetto. Da un lato questo sarà positivo per il club cedente, che potrà beneficiare di questa "spinta" esterna inattesa per alzare il prezzo del cartellino del proprio calciatore considerandolo come una risorsa "rara" fra quelle disponibili nel mercato. I club interessanti dovranno decidere se proseguire nella trattativa di acquisto pur essendo penalizzati dall'effetto network che ha provocato un rialzo del valore del calciatore oggetto di trattativa. Per decisione esterna al club si intende il volere proprio del calciatore che spesso altera le politiche di mercato delle società proprietarie del cartellino. Queste ultime saranno penalizzate dal volere del calciatore che magari venendo a conoscenza dell'interessamento sul proprio conto di un club più blasonato decida di forzare la mano per la propria cessione. La società proprietaria del cartellino in questo caso verrà penalizzata e dovrà rivedere le valutazioni fatte in passato modificandole al ribasso per non rischiare di trovarsi in rosa un calciatore scontento che non rende più come prima, o che magari decide di non rinnovare il prossimo contratto e che dunque deciderà di trasferirsi a parametro zero (gratuitamente) in un altro club. Chi beneficerà di ciò sarà il club più blasonato interessato all'acquisto che venendo a conoscenza del malcontento del calciatore attraverso gli agenti di rappresentanza, deciderà di offrire una cifra minore a quella che si era prefissata. Anche per il business che ruota attorno al calcio si può dire che i due effetti si incontrano nel mezzo, non sempre il caso incide durante le finestre di mercato ma è anche vero che bisogna tenere sempre conto dell'imprevedibilità del corso degli eventi.

1.3 L'iscrizione a bilancio e i sistemi di ammortamento

La contabilità delle società di calcio associate nelle Leghe Professionistiche, deve essere tenuta in osservanza delle norme di legge ed in conformità con il piano dei conti della F.I.G.C.¹²; inoltre si ha l'obbligo di depositare presso la COVISOC il bilancio d'esercizio redatto esclusivamente in forma ordinaria, la relazione semestrale e le situazioni patrimoniali intermedie.

Il bilancio d'esercizio deve essere redatto secondo i principi contabili nazionali OIC in armonia con i principi contabili internazionali IAS/IFRS ove applicabili. È il principale strumento informativo riguardo il capitale di funzionamento e la formazione del reddito, principali grandezze che misurano la "salute"

¹² Norme Organizzative Interne della FIGC (2022)

economica di un'impresa¹³. Il capitale di funzionamento¹⁴ è espressione di congetture intimamente legate alle diverse finalità che possono essere assegnate al bilancio d'esercizio: per il soggetto economico, il capitale di funzionamento rappresenta il valore delle risorse che risultano in un preciso momento investite ed esposte al rischio d'impresa mentre per i terzi costituisce una generica garanzia dei loro valori in rischio. Il reddito di esercizio è la differenza fra costi e ricavi di un determinato esercizio contabile. Le voci previste per gli schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico (valori della produzione e costi della produzione) sono le stesse previste dall'art.2424 del Codice Civile integrato con i principi contabili OIC con l'aggiunta di alcune voci previste dagli schemi dei Piani dei Conti della FIGC. Di seguito gli schemi previsti, con in grassetto le voci che valgono esclusivamente per le società di calcio professionistiche:

Figura 1: Stato Patrimoniale

ATTIVO (SP)	PASSIVO (SP)
B) IMMOBILIZZAZIONI, CON SEPARATA INDICAZIONE DI QUELLE CONCESSE IN LOCAZIONE FINANZIARIA	A) PATRIMONIO NETTO
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	I. CAPITALE
1) COSTI DI IMPIANTO E DI AMPLIAMENTO	II. RISERVA DA SOPRAPPREZZO DELLE AZIONI
2) COSTI DI SVILUPPO	III. RISERVE DI RIVALUTAZIONE
3) DIRITTI DI BREVETTO INDUSTRIALE E DIRITTI DI UTILIZZAZIONE DELLE OPERE DELL'INGEGNO	IV. RISERVA LEGALE
4) CONCESSIONI, LICENZE, MARCHI E DIRITTI SIMILI	V. RISERVE STATUTARIE
5) AVVIAMENTO	VI. ALTRE RISERVE, DISTINTAMENTE INDICATE
6) IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO E ACCONTI	- RISERVA EX ART. 10, COMMA 3, LEGGE N. 91/1981
7) DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI DEI CALCIATORI	VII. RISERVA PER OPERAZIONI DI COPERTURA DEI FLUSSI FINANZIARI ATTESI
8) ALTRE	VIII. UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO
C) ATTIVO CIRCOLANTE	C) DEBITI
II - CREDITI	1) OBBLIGAZIONI
1) VERSO CLIENTI	2) OBBLIGAZIONI CONVERTIBILI
2) VERSO IMPRESE CONTROLLATE	3) DEBITI VERSO SOCI PER FINANZIAMENTI
3) VERSO IMPRESE COLLEGATE	- SOCI C/FINANZIAMENTI INFRUTTIFERI E POSTERGATI
4) VERSO IMPRESE CONTROLLANTI	- ALTRI DEBITI VERSO SOCI PER FINANZIAMENTI
5) VERSO IMPRESE SOTTOPOSTE AL CONTROLLO DELLE CONTROLLANTI	4) DEBITI VERSO BANCHE
5-BIS) CREDITI TRIBUTARI	5) DEBITI VERSO ALTRI FINANZIATORI
5-TER) IMPOSTE ANTICIPATE	6) ACCONTI
5-TER) IMPOSTE ANTICIPATE	7) DEBITI VERSO FORNITORI
5-QUATER) VERSO ALTRI	8) DEBITI RAPPRESENTATI DA TITOLI DI CREDITO
6) CREDITI VERSO ENTI-SETTORE SPECIFICO	C) DEBITI
	9) DEBITI VERSO IMPRESE CONTROLLATE
	10) DEBITI VERSO IMPRESE COLLEGATE

¹³ Definizione ripresa dal "Dizionario di Economia e Finanza" - Treccani

¹⁴ Definizione ripresa da: "La disciplina della redazione del bilancio di esercizio delle società di calcio. Confronto con l'esperienza internazionale ed impatto del c.d. "financial fair play" di Alberto Benoldi e Claudio Sottoriva (2011).

- 11) DEBITI VERSO IMPRESE CONTROLLANTI
- 11-BIS) DEBITI VERSO IMPRESE SOTTOPOSTE AL CONTROLLO DELLE CONTROLLANTI
- 12) DEBITI TRIBUTARI
- 13) DEBITI VERSO ISTITUTI DI PREVIDENZA E DI SICUREZZA SOCIALE
- 14) ALTRI DEBITI
- 15) DEBITI VERSO ENTI-SETTORE SPECIFICO**
- LEGA C/ANTICIPO PARACADUTE
- ALTRI DEBITI VERSO ENTI-SETTORE SPECIFICO

Fonte: Ragno, 2021

Figura 2: Conto Economico

CONTO ECONOMICO

A) VALORE DELLA PRODUZIONE

1) RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI

- A) RICAVI DA GARE
- B) ABBONAMENTI

2) VARIAZIONI DELLE RIMANENZE DI PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE, SEMILAVORATI E FINITI

3) VARIAZIONI DEI LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE

4) INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI

5) ALTRI RICAVI E PROVENTI

- A) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO - PARACADUTE RETROCESSE - ALTRI CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO
- B) PROVENTI DA SPONSORIZZAZIONI
- C) PROVENTI PUBBLICITARI
- D) PROVENTI COMMERCIALI E ROYALTIES
- E) PROVENTI DA CESSIONE DIRITTI AUDIOVISIVI
- F) RICAVI DA CESSIONE TEMPORANEA PRESTAZIONI CALCIATORI
- G) PLUSVALENZE DA CESSIONE DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI
- H) ALTRI PROVENTI DA TRASFERIMENTO DIRITTI CALCIATORI - PREMI E/O INDENNIZZI ATTIVI EX ART. 103, COMMA 3, N.O.I.F. - PROVENTI DIVERSI DA TRASFERIMENTO DIRITTI CALCIATORI
- I) RICAVI E PROVENTI DIVERSI

B) COSTI DELLA PRODUZIONE

14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE

- A) ONERI DA ORGANIZZAZIONE COMPETIZIONI
- B) COSTI PER ACQUISIZIONE TEMPORANEA PRESTAZIONI CALCIATORI
- C) MINUSVALENZE DA CESSIONE DIRITTI PLURIENNALI PRESTAZIONI CALCIATORI
- D) ALTRI ONERI DA TRASFERIMENTO DIRITTI CALCIATORI - PREMI E/O INDENNIZZI PASSIVI EX ART. 103, COMMA 3, N.O.I.F. - ONERI DIVERSI DA TRASFERIMENTO DIRITTI CALCIATORI
- E) E) ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE

Fonte: Ragno, 2021

Nella nuova versione del “Piano dei Conti” della FIGC i conti sono suddivisi in classi di conti, gruppi di conti, conti e sottoconti, di seguito i nuovi schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico:

Figura 3: Riclassificazione Stato Patrimoniale

CONTI ACCESI ALLE VOCI DELL'ATTIVO	CONTI ACCESI ALLE VOCI DEL PASSIVO
1A. CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI DOVUTI	2A. PATRIMONIO NETTO
1B. IMMOBILIZZAZIONI	2B. FONDO PER RISCHI E ONERI
1C. ATTIVO CIRCOLANTE	2C. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO
1D. RATEI E RISCONTI ATTIVI	2D. DEBITI
	2E. RATEI E RISCONTI PASSIVI

Fonte: Ragno, 2021

Figura 4: Riclassificazione Conto Economico

CONTI ACCESI AI COSTI	CONTI ACCESI AI RICAVI
3A. COSTI DELLA PRODUZIONE	4A. VALORE DELLA PRODUZIONE
3B. INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	4B. PROVENTI FINANZIARI
3C. RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	4C. RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE
3D. IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO	
5. UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	

Fonte: Ragno, 2021

Per il rispetto del principio di trasparenza e chiarezza del Codice-Civile è importante ricordare alcune disposizioni dell' art.85 NOIF(Norme Organizzative Interne Federali):

- è proibita l'adozione della forma del bilancio abbreviato per le società di calcio;
- deve essere inviato in modo tempestivo alla COVISOC una copia rispettivamente del bilancio d'esercizio e della relazione semestrale (composta dalla situazione patrimoniale e dal conto economico alla data di riferimento).

I requisiti che le società di calcio devono soddisfare per avere titolo a partecipare nel campionato professionistico di competenza sono¹⁵:

- ottenere annualmente la licenza della FIGC entro i termini stabiliti dal Consiglio Federale in armonia con i termini fissati dalla UEFA per le proprie licenze;
- la contabilità deve essere tenuta dalle società in osservanza delle norme di legge e utilizzando esclusivamente il piano dei conti approvato dalla FIGC;
- le società devono costituirsi nella forma giuridica S.p.A (Società per Azioni) o S.r.l. (Società a responsabilità limitata);
- obbligo di destinare almeno il 10% degli utili a centri giovanili di formazione tecnico-sportiva.

¹⁵ Claudio Sottoriva: "I nuovi parametri da rispettare per le società di calcio", Università Cattolica del Sacro Cuore, 2021

I bilanci delle società di calcio sono caratterizzati tutti dall'elevato valore assunto dai beni intangibili, ovvero i diritti derivanti dalle prestazioni dei calciatori. È importante mostrare la nuova riclassificazione prevista dal Piano dei Conti per le immobilizzazioni immateriali attraverso la seguente scheda:

Figura 5: Immobilizzazioni Immateriali

CL	GR	C	SC		
1B				IMMOBILIZZAZIONI	B
	10			IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	BI
		70		DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI DEI CALCIATORI NAZIONALI	B17
			001	Diritti pluriennali alle prestazioni calciatore ...	B17
			801	Fondo ammortamento diritti pluriennali alle prestazioni calciatore...	(-)
			901	Fondo svalutazione diritti pluriennali alle prestazioni calciatore ...	(-)
		71		DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI DEI CALCIATORI UE	B17
			001	Diritti pluriennali alle prestazioni calciatore ...	B17
			801	Fondo ammortamento diritti pluriennali alle prestazioni calciatore...	(-)
			901	Fondo svalutazione diritti pluriennali alle prestazioni calciatore ...	(-)
		72		DIRITTI PLURIENNALI ALLE PRESTAZIONI DEI CALCIATORI EXTRA-UE	B17
			001	Diritti pluriennali alle prestazioni calciatore ...	(-)
			801	Fondo ammortamento diritti pluriennali alle prestazioni calciatore...	(-)
			901	Fondo svalutazione diritti pluriennali alle prestazioni calciatore ...	(-)

Fonte: Ragno, 2021

Come si evince dalla scheda sopra riportata i calciatori sono considerati a livello contabile immobilizzazioni immateriali e, dunque, bene patrimoniale destinato ad essere utilizzato in modo durevole. Vengono rispettati i requisiti previsti per la definizione di immobilizzazioni immateriali dei principi contabili nazionali OIC 24¹⁶ e i principi contabili internazionali IAS 38¹⁷.

La struttura del Conto Economico per le società di calcio è caratterizzata da voci tipiche che contraddistingue in generale il settore sportivo da altri settori, si riporta dunque lo schema per poi analizzare in dettaglio gli aspetti rilevanti:

¹⁶ Il principio contabile OIC 24 ha lo scopo di disciplinare i criteri per la rilevazione, classificazione e valutazione delle immobilizzazioni immateriali, nonché le informazioni da presentare nella nota integrativa. (Definizione ufficiale predisposta dall'OIC).

¹⁷ IAS 38 *Intangible Assets* delinea i requisiti contabili per le attività immateriali, che sono attività non monetarie prive di sostanza fisica e identificabili (separabili o derivanti da diritti contrattuali o da altri diritti legali). (Definizione ufficiale per i principi contabili internazionali).

Figura 6: Riclassificazione Conto Economico con inserimento della leva “player trading”

Ricavi Caratteristici
– Costi caratteristici

EBITDA al lordo del Player Trading
+/. Player trading

EBITDA al netto del Player Trading
– altri ammortamenti
– accantonamenti

EBIT (Risultato Operativo)
– Gestione finanziaria
– Voci straordinarie

EBT (Risultato Ante-imposte)
– Imposte e tasse

Risultato netto

Fonte: “Il Sole 24 Ore”

La prima voce rilevata in C.E sono i ricavi caratteristici. All’interno di questa voce ci sono dunque le entrate tipiche inerenti all’oggetto sociale, parlando di società di calcio avremo dunque: ricavi da diritti televisivi, ricavi commerciali che comprendono tutto ciò che è inerente alla sfera del merchandising (t-shirt ufficiali, gadget, sponsorizzazioni social, sfruttamento di partnership commerciali) ed infine ricavi da gara che acquisiscono un’importanza fondamentale per le società che hanno stadi di proprietà (biglietteria e abbonamenti per le partite durante la stagione sportiva). In seguito, ci sono i costi caratteristici, anche in questo caso inerenti all’oggetto sociale. All’interno di questa voce sono compresi i costi di affitto per lo stadio (se è uno stadio comunale o comunque non di proprietà del Club), costi per le trasferte (pullman, biglietti di voli, hotel) ed infine salari per il personale (staff). La differenza fra costi e ricavi caratteristici dà come risultato il MOL (Margine Operativo Lordo), con la dicitura anglosassone EBITDA (Earning Before Interests and Taxes). All’EBITDA viene sottratto o aggiunto il “Player Trading”, voce specifica e caratteristica delle società di calcio. Il Player Trading¹⁸ è la risultante della compravendita dei calciatori in rosa, dove all’interno dei ricavi figurano le plusvalenze di cessione o i ricavi da altre forme di cessione come i prestiti, mentre all’inverso nei costi figurano minusvalenze di cessione, costi di prestiti e l’ammortamento del costo del cartellino del giocatore. Attraverso questa divisione del conto economico caratterizzata dal plus/minus del “Player Trading” sul valore netto dell’EBITDA è possibile trarre delle conclusioni su come viene resa “solida” strategicamente la struttura finanziaria delle società di calcio. La situazione ideale è rappresentata da un EBITDA al lordo del player trading positivo grazie a ricavi provenienti ad esempio da stadi di proprietà, sfruttamento del marchio e sponsorizzazioni vantaggiose. Dal versante costi la situazione ideale è rappresentata da una composizione che comprende contratti lunghi con ammortamenti annuali più bassi e con bonus legati ai risultati sportivi. Spesso però non è facile riuscire ad avere un MOL (EBITDA) al

¹⁸ Definizione ripresa dall’articolo “Guida Smart ai bilanci delle società di calcio” della rivista Sole 24 ore scritto da Alessandro Guerani (2018).

lordo del player trading positivo e per questo molti club ricorrono alla vendita dei calciatori di proprietà e alle conseguenti plusvalenze per portare in utile o pareggio i conti.

È importante ora spiegare come verrà contabilizzata la compravendita di un calciatore. Si costruisce un modello dove viene acquistato il giocatore X per 10 milioni di euro. La prima iscrizione contabile da fare per la società acquirente è inserire i milioni pagati all'interno della voce "diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori" nelle immobilizzazioni immateriali dell'attivo dello Stato Patrimoniale. Su questo valore immobilizzato dovranno calcolarsi gli ammortamenti anno per anno in forma costante a seconda della durata del contratto stipulato con il giocatore; in questo caso ipotizziamo la stipula di un contratto quinquennale a 1 milione di euro a stagione. Dunque, ci si aspetterà che il valore del cartellino del giocatore sarà ammortizzato anno per anno per il valore di 2 milioni di euro (costo del cartellino/anni di durata del contratto). In termini contabili, si avrà dunque alla fine del primo anno l'iscrizione di 2 milioni fra i costi di ammortamento del Player Trading in Conto Economico ed 1 milione nei costi caratteristici (salari e stipendi) sempre in Conto Economico. Si ipotizza che nel secondo anno successivo all'acquisto, la società acquirente decida di vendere il giocatore X per lo stesso prezzo a cui lo aveva acquistato negli anni precedenti, dunque in questo caso 10 milioni di euro. Vendendo il giocatore a questo prezzo non si porterà il conto in pareggio, bensì si registrerà una plusvalenza da inserire fra i ricavi del player trading per il valore di 2 milioni; questo perché il valore del cartellino del giocatore al secondo anno di contratto non è più 10 milioni ma 8 per via dell'ammortamento a quote costanti per gli anni di durata del contratto. Bisogna sempre tenere a mente che durante le operazioni di compravendita di un atleta sono da considerare e iscrivere a bilancio fra le immobilizzazioni dello Stato Patrimoniale tutti i costi contornanti l'acquisto del cartellino in sé, e dunque costi di commissione per agenti/procuratori sportivi, eventuali spese una tantum come premi alla firma (spese spesso ricorrenti in caso di acquisto di giocatori svincolati il cui prezzo del cartellino è 0).

1.4 Il concetto di plusvalenza e i suoi effetti speculativi

Più volte citato nei capitoli precedenti e rimbalzato agli onori di cronaca recentemente per l'inchiesta "Prisma"¹⁹ della procura di Torino, il concetto di plusvalenza è ciò che tiene banco nelle discussioni all'interno del business calcio. Per poter capire cos'è una plusvalenza è necessario riprendere alcune nozioni contabili del capitolo precedente. Si è visto come un elemento patrimoniale fondamentale per le società di calcio siano i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori ovvero il compenso da versare al club cedente per uno specifico atleta. Come visto in precedenza, l'importo dei diritti va iscritto nella voce "BI7" del passivo dello Stato Patrimoniale e tale valore sarà poi ripartito lungo la durata del contratto, perché soltanto la quota annuale rappresenta un costo d'esercizio da inserire nel conto economico sotto la voce "ammortamenti". Si ipotizza che durante la sessione estiva del calcio mercato la società X decida di

¹⁹ Indagine che sta portando avanti la Procura di Torino per indagare su 42 casi di plusvalenze fittizie.

acquistare il giocatore Z dalla società Y ad un prezzo di cartellino pari a 8 milioni e una proposta contrattuale valevole per 4 anni. Dopo la conclusione con esito positivo della trattativa, la società X iscrive a bilancio nello Stato Patrimoniale 8 mln come diritti pluriennali mentre nel Conto Economico un ammortamento di diritti pari a 2 mln (8 mln diviso i 4 anni di contratto offerti). Negli anni seguenti il valore dei diritti continuerà ad essere ammortizzato fino a scadenza contrattuale ottenendo così un valore contabile netto pari a 0 giacché completamente ammortizzato. Nel caso il club proprietario del cartellino del calciatore decida di cedere la propria risorsa prima della scadenza contrattuale prevista (4 anni) ad un valore netto contabile superiore, si genererà un ricavo denominato plusvalenza. Ad esempio, se dopo un anno il club X cede la propria risorsa ad un club U per 4 mln di euro genererà una plusvalenza pari a 2,2 mln di euro ovvero 4 mln meno 1,8 mln (valore contabile al netto dell'ammortamento dopo il primo anno). I 2,2 mln andranno nei ricavi del Conto Economico di X aumentandone dunque il fatturato totale. Come si evince anche dall'esempio le plusvalenze sono normali componenti positive di reddito che certificano il guadagno di una società di calcio attraverso la compravendita dei calciatori. Caratteristica principale è che si tratta di un ricavo non monetario non essendoci una contropartita finanziaria. Il vantaggio del generare plusvalenza per i club è quello di poter ottenere bilanci in utile alla fine dell'anno contabile così da poter rispettare il "fair play finanziario"²⁰ e non dover fare affidamento solo sui ricavi caratteristici di gestione del club come biglietteria, sponsor, pay tv. La plusvalenza è diventata la principale fonte di guadagno per i club soprattutto durante la fase pandemica che ha avuto come conseguenze il crollo delle altre fonti di guadagno in seguito alle restrizioni legislative (es. chiusura degli stadi). Un altro incentivo che ha portato ad una crescita del fenomeno plusvalenza è stato l'approvazione del Decreto Crescita convertito in legge e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 29 giugno 2019. Esso stabilisce un abbassamento, dal 70 al 50%, della quota di reddito totale percepito dal calciatore utilizzata ai fini del calcolo dell'imponibile IRPEF. Ciò ha favorito moltissime società ad acquisire un giocatore pagandone uno stipendio lordo molto più basso di quanto si pagava in precedenza, potendo di conseguenza permettersi stipendi netti più elevati, senza costi maggiori da segnare a bilancio. I fenomeni che hanno portato ad una crescita nell'uso della plusvalenza per risanare e pareggiare i bilanci hanno provocato un abuso poiché i club tendono a gonfiare i valori delle cessioni registrando così plusvalenze sempre maggiori. Non essendo possibile valutare a propri, secondo criteri univoci, quanto vale effettivamente la performance di un calciatore, ecco che di conseguenza sarà sempre difficile stabilire il valore di acquisto/cessione nel momento della compravendita. Proprio per questo, il voler compiere plusvalenze spesso provoca difficoltà strutturali al sistema calcio, poiché nel gioco delle parti che si viene a creare fra club che acquista il giocatore e club che cede il giocatore ci sarà sempre una parte penalizzata. L'acquisto molto oneroso comporta per il club acquirente costi elevati da dover ammortizzare lungo l'arco temporale della durata del contratto del giocatore e dunque ci sarà con ogni probabilità il rischio di chiudere il bilancio in rosso per mancanza di utile disponibile. Questo è un problema strutturale che

²⁰ Il fair play ha il compito di vigilare dal 2011 sui bilanci dei Club affiliati alla Uefa. Sono previste sanzioni per chi non rispetta le regole predisposte dalla Uefa attraverso il fair play finanziario.

intaccherà soprattutto i club di piccole dimensioni che nel caso dovessero sostenere acquisti onerosi, avranno maggiore difficoltà a trarre ricavo da altre fonti non avendo probabilmente stadi di proprietà, gran seguito di tifosi, merchandising elevato. Continuando con l'esempio fatto in precedenza, la società U che acquista la risorsa Z a 4 mln sempre con un contratto quadriennale avrà il doppio dei costi di ammortamento da imputare rispetto alla società X che aveva acquistato la risorsa per 2 mln dalla società Y. Dunque, in conclusione si avrà per X un ricavo annuale di 2,2 mln, mentre per U un costo di 4 milioni da poter spalmare in 4 anni. L'altro aspetto è che tutta l'operazione può non avere riflessi finanziari, giacché in caso di dilazioni nei pagamenti le operazioni di scambio non impattano sulla liquidità. In riferimento all'esempio fatto in precedenza se X e U stabiliscono un pagamento dilazionato a partire dal secondo anno, l'effetto sarà che X avrà un aumento in termini economici di 2.2 milioni all'interno del proprio bilancio, ma non in termini finanziari dato che non ci sarà una reale entrata di cassa; U avrà un aumento dei propri costi per ammortamento senza però peggiorare la propria situazione monetaria in termini di uscita di cassa. La conseguenza sarà un disastro in termini finanziari di solidità e solvibilità a lungo termine del sistema calcio provocato da una non corrispondenza fra aspetto economico (costi e ricavi) e aspetto finanziario (entrate e uscite di cassa) delle operazioni di compravendita dei calciatori fra club. Le operazioni "affette" da plusvalenza sono finite sotto la lente d'ingrandimento della COVISOC, la commissione di vigilanza sulle società di calcio professionistiche, che hanno avviato assieme alla Procura Federale di Torino un'inchiesta ufficiale sui Club Professionistici Italiani. Il processo sportivo svoltosi dal 12/04/2022 al 15/04/2022 ha portato 11 notifiche di deferimento, ovvero di rinvio a giudizio, per 11 club, nei confronti dei quali nei mesi scorsi erano state condotte indagini accurate da parte del Procuratore Federale. Sono finiti sotto accusa per aver contabilizzato nelle Relazioni finanziarie plusvalenze e diritti alle prestazioni dei calciatori per valori eccedenti quelli consentiti dai principi contabili in misura tale da incidere significativamente sui requisiti federali per il rilascio della Licenza Nazionale, violando in tal modo anche l'art. 31 comma 2 del Codice di Giustizia Sportiva 5 club di A (Empoli, Genoa, Juve, Napoli e Sampdoria, in rigoroso ordine alfabetico), 2 di B (Pisa e Parma), 2 attualmente in Lega Pro (Pescara e Pro Vercelli), e 2 che nel frattempo sono falliti (Novara e Chievo). Queste stesse società, inoltre, sono state deferite a titolo di responsabilità diretta, ai sensi dell'art. art. 6, comma 1, del Codice di Giustizia Sportiva, per gli atti e comportamenti posti in essere da propri soggetti apicali dotati di potere di rappresentanza e per responsabilità oggettiva, ai sensi dell'art. art. 6, comma 2, del Codice di Giustizia Sportiva, per gli atti e comportamenti posti in essere da soggetti apicali non dotati di poteri di rappresentanza. Per questo motivo con le 11 società menzionate in precedenza sono state differite anche 61 persone fisiche che a vario titolo hanno ricoperto l'incarico di consigliere di amministrazione o di dirigente dotato dei poteri di rappresentanza. La conseguenza principale sarà l'avvio di una prima inchiesta che riguarda 62 operazioni (di cui 42 vedono la Juventus come parte attiva) concentrate in tre stagioni sportive (2018-19, 2019-20 e 2020-21). Fra le più importanti operazioni su cui verranno svolte le indagini ci sono l'operazione per la cessione del giocatore Arthur Pjanic dal Club Juventus al Barcellona (club militante nel campionato di massima serie spagnola) e l'acquisto dell'attaccante Oshimen da parte

del Napoli con contropartite tecniche al Lille (club militante nel campionato di massima serie francese). Ai Club in questa prima fase sarà contestata la comunicazione parziale o mendace in materia gestionale ed economica, che come pena prevederebbe (se non ha portato all'iscrizione del campionato) un'ammenda con diffida. Discorso diverso invece per i dirigenti: se giudicati colpevoli rischiano una squalifica. Ulteriore conseguenza ancor più rilevante della ricorso continua alle plusvalenze è l'impatto negativo sulla sostenibilità economico finanziaria a medio lungo termine del sistema calcio. Se crescono le plusvalenze incrociate infatti crescono anche gli ammortamenti ciò è una conseguenza lampante in termini economici-contabili.

1.5 Gli agenti di rappresentanza

Il procuratore sportivo o anche agente sportivo è colui che cura gli aspetti legali, commerciali e sportivi degli atleti, nel caso del calcio dei calciatori²¹. Più nello specifico, le mansioni specifiche del procuratore sportivo si occupa di: tesserare presso una federazione sportiva professionistica l'atleta per cui ha il mandato, concludere un contratto di trasferimento di una prestazione sportiva professionistica, concludere risolvere e rinnovare il contratto di una prestazione sportiva professionistica. La professione è regolamentata dal nuovo "Regolamento Agenti Sportivi FIGC". Per poter essere abilitati a svolgere la professione è necessario essere iscritti al registro dei procuratori sportivi superando una prova di abilitazione che si svolge presso la sede del CONI. La prova si svolgerà nella modalità tipo test (30 domande) e colloquio tecnico nella prova orale. Inoltre, è necessario pagare una tassa di iscrizione pari a 250 euro. Sono previsti come requisiti essenziali: essere in possesso dei documenti necessari che dimostrino la Cittadinanza Italiana o di un altro paese dell'UE, aver conseguito il diploma di scuola secondaria di II grado o laurea, non avere in capo accuse penali, possedere diritti civili e politici. È assolutamente incompatibile svolgere la professione di procuratore sportivo se si è tesserati come calciatori professionisti in FIGC o se non si è professionisti ma tesserati in un campionato nazionale dilettantistico della FIGC; l'incompatibilità viene meno al termine della stagione sportiva quando il calciatore non viene più considerato un atleta agonista in attività. È considerato come conflitto di interesse l'ipotesi in cui l'agente sia titolare di un interesse in forma diretta o indiretta nel futuro trasferimento di un calciatore avendo la possibilità di percepire remunerazioni, premi o un qualsiasi tipo di vantaggio economico/patrimoniale, in relazione al futuro trasferimento di un calciatore. Quando sopravviene un tipico conflitto di interesse l'agente sarà sempre tenuto a informare il cliente. La forma contrattuale prevista per il regolamento dei rapporti fra procuratori, club e calciatori è il contratto di mandato regolamentato dall'articolo 21 del Regolamento degli Agenti Sportivi. È obbligatorio, in tal senso, utilizzare i modelli tipo annualmente predisposti dalla FIGC. La FIFA vige sulla corretta applicazione dei Regolamenti Nazionali e potrà adottare misure sanzionatorie qualora non vengano adottati comportamenti

²¹ Definizione ripresa dal Regolamento degli Agenti Sportivi della FIGC.

consoni con i principi regolamentari. La competenza a giudicare in primo grado le violazioni degli agenti è affidata alla Commissione Federale Agenti Sportivi, che attueranno a tal proposito le necessarie misure disciplinari.

Le sanzioni da erogare anche congiuntamente prevedono:

- a) censura;
- b) sanzione pecuniaria da 250 a 10.000 €;
- c) sospensione dall'esercizio dell'attività da 3 a 36 mesi.

Secondo disposizioni del Regolamento, il compenso che spetta all'agente sportivo in caso di assistenza fornita al calciatore è previsto nella misura del 3% della retribuzione fissa complessiva lorda del calciatore; in caso di assistenza fornita al Club è previsto un compenso nella misura del 3% del valore del trasferimento. Spesso, però, il guadagno reale del procuratore eccede il guadagno massimo previsto dal Regolamento, tali da venir considerati i veri e propri potenti del business che ruota attorno al panorama calcistico. Il venir meno del divieto in tema di conflitti d'interesse per gli agenti di rappresentare sia il calciatore che il club è solo uno dei fattori che ha provocato la crescita esorbitante dei guadagni di questa figura. L'altro fattore ben più decisivo è sicuramente quello che i veri guadagni dei procuratori sportivi derivano dalle intermediazioni per le compravendite, e solo in minima parte dai servizi resi agli atleti in fase di sottoscrizione o rinnovo di un contratto. In un sistema calcistico sempre più in crisi in termini economici (bilanci in rosso, strutture e stadi evanescenti e antichi) gli unici protagonisti non intaccati da questa situazione sono proprio i procuratori sportivi. Basti pensare che l'ultimo report della FIFA "Intermediaries in International Transfers"²² del 2021 dimostra che i Club hanno pagato 500.8 milioni di dollari solo in commissioni, segnando un aumento del 0,7% di quanto è stato speso in commissioni nel 2020. Il 95% delle commissioni spese nel 2021 è corrisposto da Club Europei seppur per questi ultimi si registra un calo nella spesa per i trasferimenti negli ultimi due anni (-13,9% nel 2021 e -23,4% nel 2020). Come si evince da queste statistiche, i trends fra commissioni agli agenti e spesa per i trasferimenti non viaggiano in parallelo poiché ad una generale contrazione delle spese per i trasferimenti corrisponde un aumento del pagamento per le spese di commissione. Per contrastare il potere economico ormai acquisito dagli agenti sportivi, la FIFA ha deciso di introdurre nel luglio 2022 un nuovo organismo, la "Clearing House", che gestirà tutti i pagamenti relativi alle compravendite dei calciatori. Questo organismo fungerà da vero e proprio intermediario fra procuratori e Club poiché i pagamenti in capo all'agente da dover versare ai club saranno gestiti proprio dalla Clearing House, che garantirà una percentuale massima della commissione nella misura massima del 3% come previsto dal regolamento FIFA. Attuando questo meccanismo si cercherà di limitare e controllare in maniera chiara ed efficiente l'operato degli agenti, così da poter avere un ridimensionamento dei costi eccessivi che stanno acquisendo le compravendite dei giocatori e rendere il mercato dei calciatori sostenibile a lungo termine in Europa.

²² Report della FIFA annuale per monitorare il lavoro svolto dalla figura dell'agente sportivo.

2. METODOLOGIA

2.1 Intervista con Standard Football

Il capitolo della metodologia si apre con la ricerca sperimentale sul tema del processo di formazione della valutazione economica della risorsa. La valutazione economica di un calciatore è il prezzo del cartellino che è solitamente posto alla base delle operazioni di compravendita (cessione/acquisto) fra le società di calcio. Si può dire che è il fattore principale che crea distorsioni economiche e conseguenze speculative all'interno del business provocando instabilità economiche che compromette gli equilibri sportivi all'interno delle varie leghe nazionali. Il capitolo vuole investigare su cosa ci sia dietro le performance sportive dei calciatori, in base a quali fattori viene stabilito un prezzo di cartellino e perché ci sono calciatori che valgono più di altri. Per poter ottenere un'analisi tecnica e precisa ho deciso di condurre un'analisi qualitativa attraverso intervista diretta con Standard Football, società che si occupa di creare appunto valutazioni economiche dei cartellini dei calciatori e offre questo stesso servizio agli agenti che operano all'interno del settore come procuratori, direttori sportivi e team manager. La tematica è stata trattata con Luca Minotti e Daniele Nardone, rispettivamente Quality Assurance e Product Manager della società Standard Football; l'intervista ha avuto una durata di 52 minuti in modalità da remoto attraverso la piattaforma teams. Gli intervistati si sono dimostrati disponibili a rispondere al set di domande preparato pur rispettando su alcuni argomenti affrontati la privacy aziendale che impone segretezza sulle metodologie usate internamente per arrivare a certi risultati. Di seguito la prima domanda posta:

“In che modo Standard Football riesce a creare la valutazione di mercato di una risorsa e quali parametri vengono presi in considerazione?”.

Con la risposta data dal Quality Assurance, si analizzerà il processo con il quale uno strumento scientifico come un processore di dati basato su algoritmi scientifici può trasformare un insieme di informazioni (input) in valori economici (output). Per poter comprendere al meglio in che modo questo servizio offerto dalla società Standard Football assume risvolti pratici all'interno del business calcio è stato chiesto di introdurre durante il discorso un esempio per spiegare come gli agenti che svolgono compravendite all'interno del settore calcio beneficiano del servizio di SF²³ attraverso questa domanda:

“C'è mai stata un'occasione in cui società sportive hanno approfittato della valutazione creata da Star Football per poter avviare trattative di compravendita sulla base dei dati che avete fornito?”.

In questo caso ad intervenire è stato il Product Manager con un esempio che ha dimostrato l'utilità pratica di fornire un servizio che prevede la creazione di una valutazione economica oggettiva che trascende dagli “artifici” speculativi alla base dei prezzi di compravendita che non rispecchiano la reale performance sportiva dei calciatori. Proprio per questo l'obiettivo principale dell'investigazione qualitativa di questo capitolo è capire perché i calciatori sono valutati il più delle volte con prezzi al di fuori di ogni logica reale,

²³ Forma abbreviata per citare Standard Football per il resto dell'elaborato.

basti pensare che spesso accade che calciatori con stessi parametri oggettivi (età, nazionale, lega di appartenenza) abbiano un diverso valore di mercato. Per poter risolvere il quesito è stato chiesto agli esperti qual è la dinamica che porta calciatori almeno dello stesso valore sportivo ad assumere diversi valori economici. Per poter avvalorare la mia tesi, prima di fare la domanda agli esperti, durante l'intervista ho preso in considerazione le prestazioni sportive di questa stagione di due calciatori che hanno anche gli stessi parametri oggettivi quali Gianluca Scamacca e Andrea Pinamonti. I parametri oggettivi che ho deciso di prendere in considerazione per introdurre l'esempio sono stati: età, peso, altezza, nazionalità, lega di appartenenza, posizione di gioco. Di seguito la tabella che mostra i parametri presi in considerazione:

Figura 6: Confronto fra giocatori ritenuti simili per determinati parametri oggettivi considerati

Parametri Oggettivi	Gianluca Scamacca	Andrea Pinamonti
Età	23 anni	23 anni
Peso	85 kg	80 kg
Altezza	195 cm	188 cm
Nazionalità	Italia	Italia
Lega di appartenenza	Serie A	Serie A
Posizione di gioco	Attaccante	Attaccante

Fonte: "Lega Serie A"

Di seguito invece i dati riguardanti la performance sportiva per la stagione 2021/22 reperiti dal sito ufficiale della lega di appartenenza dei due calciatori:

Figura 7: Confronto fra giocatori ritenuti simili in termini di performance sportiva

Calciatori	Presenze	Gol	Rigori
Andrea Pinamonti	36	13	4
Gianluca Scamacca	36	16	1

Fonte: "Classifica Completa Marcatori, Lega Serie A"

Con i dati raccolti e presentati durante l'intervista ho posto agli esperti il seguente quesito:

““Seppur due calciatori hanno parametri oggettivi molto simili come nel caso appena citato di Scamacca e Pinamonti, a cosa è dovuto il diverso prezzo di mercato? Quali sono gli altri fattori da considerare?””.

Entrambi gli intervistati sono intervenuti sul punto spiegando quali sono gli altri fattori che formano la valutazione economica dei calciatori a prescindere da parametri oggettivi e performance sportiva spiegando perché è impossibile dare una massima oggettività al mercato del calcio. Si vedrà, dunque, nel capitolo dei risultati quali sono le dinamiche che rendono imperfette le operazioni di compravendita all'interno del calciomercato. A questo punto dell'intervista ho chiesto se uno degli obiettivi perseguiti da SF fosse rendere il mercato del calcio realistico il più possibile con le valutazioni da loro create ponendo la seguente domanda:

“Pensate che possa essere un obiettivo reale per Standard Football rendersi leader di un cambiamento rivoluzionario che vede un rispecchiamento della performance sportiva nel prezzo del cartellino del giocatore (performance economica)?””.

Per questo tema il Quality Assurance ha introdotto la collaborazione che sta per nascere fra SF e la FIFA. Cosa prevede la collaborazione, quali obiettivi si vogliono raggiungere e quali conseguenze si avranno nel

business calcio saranno oggetto di analisi nel capitolo dei risultati.

Facendo una regressione ex ante da quello che si otterrebbe ex post dalla collaborazione prevista fra SF e la FIFA si è chiesto:

“Si può fare un esempio in cui nel passato gli organi di controllo avrebbero potuto giovare dell'utilizzo dell'algoritmo di SF per controllare operazioni di compravendita finite sotto indagine?”.

Una volta fatta anche un'analisi dei benefici che si sarebbero potuti ottenere dell'introduzione di uno strumento che offre un controllo maggiore su operazioni di cessione e acquisto gonfiate da prezzi irreali, si conclude l'intervista con gli esperti di Standard Football ringraziando per il contributo sperimentale fornito. Si ringrazia inoltre per il contributo quantitativo richiesto per variabili economiche quali fatturato e costo del lavoro dei Club di Serie A, fornendomi database su cui svolgere un'analisi per rappresentare le varie realtà aziendali presenti nel campionato italiano.

2.2 Analisi quantitativa di Dataset

Il calcio negli ultimi anni è divenuto un business a tutti gli effetti, principale polo di attrazione per chi decide di investire all'interno dello sport industry. A tal punto bisogna considerare le squadre di calcio vere e proprie imprese e, per questo motivo, verrà svolta all'interno di questo capitolo un'analisi quantitativa di variabili economiche che incidono nei risultati aziendali di una qualsiasi impresa operante in un qualsiasi settore economico che porta avanti un'attività a scopo di lucro.

Lo studio sarà circoscritto alle realtà aziendali della massima serie italiana; il primo step sarà osservare i dataset relativi ha fatturato e costo del lavoro forniti dagli esponenti precedentemente intervistati della società SF. Si è deciso di studiare in primis queste due variabili economiche poiché sono quelle che maggiormente incidono all'interno della struttura dei costi e dei ricavi per un'impresa; generalmente un'azienda che ha un elevato fatturato e costi per il lavoro controllati può contare su una sostenibilità finanziaria a lungo termine per la propria attività. È stato scelto come arco temporale di riferimento l'anno 2021-2022 per poter ricavare successivamente nel capitolo dei risultati una migliore analisi dal punto di vista dell'attendibilità per le conclusioni che si possono trarre.

Di seguito, dunque, i dati forniti da Luca Minotti e Daniele Nardone per fatturato e costi del personale delle squadre partecipanti alla lega Serie A per la stagione sportiva 2021/2022:

Figura 8: Confronto fra i Club di Serie A per la stagione (21/22) considerate le variabili economiche del fatturato e dei costi del lavoro

Club	Fatturato (21/22)	Costo del lavoro (21/22)
Juventus	480,71 mln	322,89 mln
Inter	364,71 mln	261,58 mln
Atalanta	306,06 mln	94,163 mln
Milan	260,94 mln	169,69 mln
Napoli	228,09 mln	154,55 mln
Roma	226,53 mln	169,40 mln
Lazio	169,82 mln	135,42 mln

Fiorentina	160,69 mln	84,97 mln
Sassuolo	143,71 mln	71,89 mln
Udinese	107,77 mln	50,05 mln
Verona	105,61 mln	56,46 mln
Torino	94,76 mln	72,63 mln
Sampdoria	87,45 mln	63,66 mln
Cagliari	86,29 mln	62,21 mln
Bologna	81,66 mln	57,75 mln
Genoa	62,77 mln	85,41 mln
Spezia	39,07 mln	39,50 mln
Empoli	29,83 mln	22,43 mln
Salernitana	25,80 mln	20,13 mln
Venezia	11,15 mln	16,47 mln

Fonte: "Standard Football", 2022

Il secondo step per l'analisi quantitativa che ho deciso di sviluppare prevede lo studio di variabili economiche quali valore della rosa, prezzo di acquisto di nuove risorse e la differenza fra queste due voci. Questa volta quest'ultime sono variabili caratterizzanti le imprese operanti nel calcio e non una qualsiasi impresa operante in altri settori economici; si vedrà come valore della rosa e prezzo d'acquisto delle risorse impattano in modo consistente i piani strategici delle squadre di calcio poiché ad una sostanziosa differenza fra le due voci corrisponde un potenziale economico da poter sfruttare per ricavare plusvalenze ottenendo un effetto leva positivo del player trading. Inoltre, si vedrà come l'evidente divario economico fra investimenti effettuati per acquistare nuove risorse e valori di rosa diversi infra-club appartenenti ad una stessa lega provocheranno una divisione in "fasce" a seconda del Club che si va ad osservare.

Per reperire questi dati è stato sfruttato il database Transfermarkt²⁴; la tabella riporta i dati in forma decrescente in base alla variabile "valore rosa" (dal valore della rosa più alto al valore della rosa più basso):

Figura 9: Confronto fra i Club di Serie A per la stagione (21/22) considerate le variabili economiche del valore della rosa, prezzo d'acquisto delle risorse, differenza fra le due voci

Club	Valore rosa	Prezzo d'acquisto delle risorse	Differenza
Juventus	555,60 mln	540,00 mln	15,60 mln
Inter	528,90 mln	185,79 mln	343,11 mln
Napoli	493,85 mln	291,13 mln	202,72 mln
Milan	480,10 mln	242,62 mln	237,48 mln
Atalanta	384,90 mln	168,61 mln	216,29 mln
Roma	369,35 mln	283,40 mln	85,95 mln
Lazio	266,25 mln	95,16 mln	171,09 mln
Fiorentina	237,00 mln	85,00 mln	152,00 mln
Sassuolo	236,60 mln	91,77 mln	144,83 mln
Torino	221,08 mln	73,85 mln	147,23 mln
Bologna	146,00 mln	88,85 mln	57,15 mln
Cagliari	128,55 mln	61,10 mln	67,45 mln
Verona	125,83 mln	33,25 mln	92,58 mln
Genoa	112,85 mln	35,45 mln	77,40 mln
Udinese	104,25 mln	42,90 mln	61,35 mln

²⁴ Piattaforma tedesca nata ad inizi 2000 che reperisce dati e statistiche per il settore calcio

Sampdoria	95,90 mln	66,15 mln	29,75 mln
Empoli	91,10 mln	17,15 mln	73,95 mln
Venezia	82,53 mln	22,04 mln	60,49 mln
Spezia	71,30 mln	22,80 mln	48,51 mln
Salernitana	54,85 mln	11,50 mln	43,35 mln

Fonte dati: Transfermarkt, 2022

Si prosegue nell'analisi con variabili economiche che incidono nella definizione del piano sportivo strategico che una società di calcio si prefissa prima di iniziare la stagione in base al budget da mettere a disposizione per l'allestimento della rosa e lo staff tecnico, ovvero gli incentivi. Per incentivi nel calcio si intendono i premi economici che una squadra di calcio ottiene in base al piazzamento in classifica ottenuto a fine stagione. Sulla stessa linea dei dati forniti in precedenza anche per questo tema viene fornito un set di dati per fotografare gli incentivi che vengono dati in base alla performance sportiva, i dati sono stati raccolti attraverso lo scouting web, in questo caso ho ritenuto come fonte più affidabile i dati riportati da Gianluca Di Marzio noto giornalista di Sky Sport:

Figura 10: Incentivi economici ottenuti grazie alla performance sportiva (posizione in classifica)

Posizione in classifica	Premi economici
1 (Scudetto e qualificazione Champions League)	33,4 mln (10 dalla Uefa)
2 (qualificazione in Champions League)	26,6 mln (7,5 dalla Uefa)
3 (qualificazione in Champions League)	21,8 mln (5 dalla Uefa)
4 (qualificazione in Champions League)	16,7 mln (2,5 dalla Uefa)
5 (qualificazione in Europa League)	12,5 mln (3,63 dalla Uefa)
6 (qualificazione in Europa League)	10,9 mln (3,63 dalla Uefa)
7 (qualificazione in Conference League)	9,3 mln (2,94 dalla Uefa)
8	8,3 mln
9	7,4 mln
10	6,3 mln
11	5,5 mln
12	5 mln
13	4,6 mln
14	4,1 mln
15	3,6 mln
16	3,2 mln
17	2,8 mln
18 (Retrocesso)	2,2 mln + Paracadute finanziario
19 (Retrocesso)	1,6 mln + Paracadute finanziario
20 (Retrocesso)	0,9 mln + Paracadute finanziario

Fonte: Di Marzio, 2022

È interessante ora vedere per le prime sette squadre che hanno maggiore fatturato, maggiore valore della rosa, maggiori spese per il personale, maggiori premi economici, il saldo della bilancia dei trasferimenti. Il bilancio dei trasferimenti misura l'avanzo o il disavanzo finanziario legato al flusso delle operazioni di compravendita. Questo valore incide all'interno della leva del player trading dove si registrano minusvalenze o plusvalenze da trasferimento. Avere un saldo negativo implica per i Club registrare maggiori ricavi da altre fonti (es. ricavi commerciali da operazioni di sponsor o merchandising), viceversa registrare un utile dal bilancio dei trasferimenti significa sfruttare positivamente la leva del player trading attraverso operazioni di

vendita delle risorse che portano dunque plusvalenze. Per il reperimento di quest'informazione ho utilizzato sempre il database Transfermarkt, questa volta rilevando i dati dalla voce "flusso dei trasferimenti":

Figura 11: Confronto fra i primi sette Club di Serie A considerata la variabile economica "flusso dei trasferimenti"

Club	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	Totale
Atalanta	20,17 mln	-37,74 mln	44,74 mln	13,77 mln	-21,30 mln	+19,63 mln
Inter	-58,31 mln	-11 mln	-124,98 mln	-42,95 mln	163,05 mln	-74,19 mln
AC Milan	-152 mln	-105,67 mln	-63,55 mln	13,53 mln	-73,20 mln	-380,89 mln
Juventus FC	-35,45 mln	-148,03 mln	-28,27 mln	-46,89 mln	-62,60 mln	-321,24 mln
SSC Napoli	-51,05 mln	30,30 mln	-147,14 mln	44,56 mln	-19 mln	-142,33 mln
SS Lazio	45,82 mln	-12,68 mln	-12,18 mln	-34,67 mln	-4,66 mln	-18,36 mln
AS Roma	63,85 mln	-13,64 mln	-11,03 mln	-24,10 mln	-113,13 mln	-98,04 mln

Fonte: Transfermarkt, 2022

Quando si ha un valore negativo significa che il Club per quell'anno di riferimento ha speso più di quello che ha incassato dalle operazioni di compravendita.

Lo studio quantistico delle variabili economiche delle squadre di Serie A sarà utilizzato nel capitolo dei risultati per l'analisi dimensionale delle realtà aziendali che convivono nel campionato italiano.

2.3 Intervista con Marco Iaria

La ricerca sperimentale continua con un focus sulla struttura dei ricavi, in particolare sull'incidenza che hanno in tal senso le operazioni di plusvalenza. Bisogna distinguere le plusvalenze "reali", ovvero operazioni di vendita dei calciatori basate su prezzi di mercato che rispecchiano reali performance sportive, da quelle "fittizie" che vengono messe in piedi dalle imprese solo per pareggiare i conti alla fine dell'esercizio contabile utilizzando prezzi di vendita e acquisto che non rispecchiano né le reali performance sportive che ci si aspetta dalle risorse né una valutazione di mercato oggettiva.

Per trattare questo tema si è svolta un'intervista con l'esperto giornalista in tema di plusvalenze, Marco Iaria della "Gazzetta dello Sport". Nato a Reggio Calabria nel 1978, dal 2007 è redattore della «Gazzetta dello Sport», dove si occupa di economia e politica del calcio. In precedenza, ha scritto per il «Guerin Sportivo», «Il Sole 24 Ore – Sport» e «Tennis Italiano». Ha vinto nel 2013 il premio Cannavò, nel 2016 il premio Dardanello, riservato al miglior giornalista sportivo italiano under 40, e nel 2017 il premio "La matita rossa e blu", sezione reportage e inchieste. Recentemente il giornalista si è occupato del tema plusvalenze scrivendo articoli come "Perché le plusvalenze in Italia sono così centrali nei bilanci" o "Il mercato e le plusvalenze: la differenza fra prezzo e valore". Inoltre, segue per la rivista milanese²⁵ l'inchiesta Prisma sui casi di plusvalenze fittizie finite sotto indagine dalla Procura Sportiva Federale e dalla COVISOC.

L'intervista è stata svolta in modalità da remoto attraverso call telefonica nell'arco di due giorni per la durata complessiva di 70 minuti. Ho deciso di introdurre il tema chiedendo all'intervistato quanta importanza viene

²⁵ Rif. alla Gazzetta dello Sport

data alle plusvalenze nella struttura delle fonti di ricavo delle squadre italiane. La domanda posta è stata la seguente:

“Quanto pensa sia rilevante strategicamente il bisogno di creare plusvalenze come fattore di ricavo per poter portare in utile o quanto meno in pareggio la chiusura dei bilanci alla fine dell’esercizio contabile?”.

L’azienda Calcio in generale segue una struttura piramidale, in termini di plusvalenza, questo comporta per i Club di medie e piccole dimensioni il voler valorizzare al massimo risorse interne come giovani promesse per poi poter rivendere le stesse a Club più prestigiosi generando dunque plusvalenze. Per questo motivo è stato chiesto all’intervistato se il ricorrere spesso ad operazioni di plusvalenze da parte dei Club di piccole dimensioni fosse un preludio ad una diminuzione di competitività all’interno delle leghe calcistiche provocando di conseguenze l’effetto patologico di creare un “dislivello” sia economico che tecnico all’interno dei campionati. Inoltre, ho deciso di limitare il discorso in un arco temporale di cinque anni. Questo perché negli ultimi anni il settore calcio ha dovuto affrontare una forte crisi economica dovuta allo scoppio della pandemia COVID-19. In tema plusvalenze ciò ha comportato una generale contrazione delle operazioni di compravendita e a nuove formule per formalizzare acquisti come plusvalenze incrociate, prestiti spalmati su più anni o opzioni di *recompra*. Il discorso è dunque proseguito chiedendo all’esperto la seguente domanda:

“Pensa che gli effetti patologici dell’uso delle plusvalenze si riverseranno in modo diverso a seconda della dimensione del Club a cui si fa riferimento?”.

Come è stato introdotto ad inizio capitolo quando si parla di operazioni che generano plusvalenza bisogna distinguere le reali da quelle fittizie. Le trattative di compravendita sono messe in piedi solitamente su valutazioni di cartellino arbitrarie, soggettive fra le parti; per mancanza di criteri oggettivi che definiscono la natura sana o distorta delle operazioni di mercato gli organi di controllo si trovano impossibilitati ad applicare sanzioni, nel corso degli ultimi anni ciò ha provato un’instabilità finanziaria del sistema calcistico con il conseguente scoppio di una bolla speculativa sui prezzi di mercato.

Si è chiesto dunque all’esperto intervistato di valutare se ci fossero dei “campanelli d’allarme” oggettivi per valutare la genuinità di questo genere di operazioni attraverso la seguente domanda:

“In base a cosa possiamo distinguere plusvalenze sane e plusvalenze fittizie?”.

Il dover fare ricorso ad operazioni di plusvalenza per riportare in pareggio i propri conti di bilancio spesso coincide con una mancanza di altri introiti per risanare i debiti di gestione. Si è chiesto al giornalista intervistato quali potessero essere le strategie di gestione per risolvere mancanze finanziarie sia nel breve che nel lungo termine attraverso il quesito:

“Quali possono essere le operazioni sane di gestione che i Club portano avanti per eludere l’incidenza delle plusvalenze, e, nonostante ciò, avere una struttura economico finanziaria sostenibile che porta profitto per l’impresa?”.

In un settore come il calcio è necessario dare una prospettiva pratica alle conclusioni che si traggono sui modelli di gestione strategica portati avanti dalle imprese operanti nel settore. Proprio per questo si è chiesto all’esperto di completare il discorso facendo esempi di modelli di business che eludono il peso delle

operazioni di plusvalenze, portando in essere investimenti che hanno l'obiettivo di accrescere altre fonti di ricavo appartenenti alla sfera della gestione caratteristica non intaccando dunque l'effetto leva del player trading.

2.4 Intervista con Marco Bellinazzo

Il capitolo della metodologia si conclude con un'analisi qualitativa conducendo un'intervista diretta con l'esperto giornalista della rivista economica "Il Sole 24 Ore" Marco Bellinazzo. Nato a Napoli, nel rione Sanità, il 20 aprile 1974. Laureato in giurisprudenza alla Federico II, con una tesi in diritto commerciale, è diventato giornalista frequentando l'Istituto Carlo De Martino di Milano. Dal 2004 lavora presso Il Sole 24 Ore. Ha scritto di giustizia, lavoro, fisco. Dal 2007 si occupa di economia sportiva e, in particolare, dei "business" che ruotano intorno al mondo del calcio. Ha iniziato a discuterne settimanalmente in A tempo di Sport e poi in Tutti Convocati su Radio24 e in altre trasmissioni radiofoniche e televisive. Ha scritto: Il Napoli di Maradona (Mondadori, 2012, insieme a Gigi Garanzini); Goal Economy (Baldini e Castoldi, 2015); I veri padroni del calcio (Feltrinelli, 2017); La Fine Del Calcio Italiano (Feltrinelli, 2018).

La discussione ha avuto una durata di un'ora in modalità da remoto attraverso call telefonica e ha avuto in oggetto temi quali: il fair play finanziario con un focus sulle nuove misure che entreranno in vigore nel giugno 2022 e la possibilità di adottare il salary cap basandosi sul modello degli sport americani (NBA e NFL). È necessario fare una breve introduzione su cosa sia il fair play finanziario prima di passare all'analisi dell'intervista. La UEFA ha introdotto nel settembre 2009 il regolamento del Fair Play Finanziario con l'obiettivo di far estinguere nel più breve tempo possibile i debiti delle società calcistiche inducendo ai Club di attuare politiche economiche di auto – sostentamento. Il soddisfacimento dei parametri regolamentari imposti dalla UEFA è prerequisito essenziale per la partecipazione alle competizioni internazionali prestigiose (UEFA Champions League, UEFA Europa League, UEFA Conference League). Non rispettare le misure previste dal regolamento comporta l'applicazione di un regime sanzionatorio che prevede:

- semplici sanzioni amministrative pecuniarie,
- penalizzazione di punti in classifica,
- trattenuta di una percentuale dei premi Uefa,
- divieto di iscrizione di giocatori nelle liste Uefa,
- riduzione delle liste UEFA (meno di 25 giocatori),
- squalifica della competizione in corso e l'esclusione da future competizioni.
- Rispettare il Fair Play Finanziario significa avere un equilibrio fra costi e ricavi, azzerare debiti nei confronti di altre società, giocatori o autorità fiscali e sociali.

La regola principale è definita dalla così detta *break even rule* che dice che i club possono spendere solo somme pari ai relativi introiti riferibili e, dunque, non più di quello che guadagnano. Sono ammesse perdite di bilancio in un singolo esercizio fino a 5 milioni; attraverso l'inserimento di deroghe speciali il limite di perdita consentibile si è esteso fino a 45 milioni se ripianate dalla società del club x con un eventuale aumento di capitale. Il controllo finanziario viene svolto dalla UEFA, più specificamente dal CFCB (Organo di Controllo Finanziario del Club indipendente), il quale analizza ogni anno i tre bilanci annuali precedenti, per tutti i club partecipanti alle competizioni UEFA. Recentemente sono molti gli articoli e i programmi tv sportivi che parlano delle nuove misure previste per il fair play finanziario.

Per poter comprendere al meglio le novità che la FIFA introdurrà per migliorare la sostenibilità finanziaria del business calcio, è stato chiesto il contributo sperimentale dell'intervistato. Il primo quesito posto è stato:

“Recentemente sono molti gli articoli e i programmi tv sportivi che parlano del nuovo fair play play finanziario, misura introdotta dalla UEFA nel 2009 per il controllo sulla sostenibilità nel settore calcio. Quali sono i fattori che hanno portato la UEFA a decidere di riformare la misura e in cosa consistono le novità che saranno introdotte nel nuovo regolamento?”.

Conseguentemente alla risposta ottenuta si introduce il tema del salary cap come possibile misura di controllo per i costi legati al personale di lavoro, principale spesa che si trovano ad affrontare le imprese operanti nel settore calcio. All'interno di questa spesa sono compresi i salari e gli stipendi di calciatori, staff tecnico e staff manageriale. Dunque, l'intervista è proseguita con un focus su questo tema inserendo un parallelismo fra il calcio e altri sport dove lo strumento del salary cap già viene utilizzato:

“Lei ha detto che la maggiore novità consisterà nell'introduzione di una sorta di salary cap; questo strumento viene da sempre utilizzato in America in sport quali NBA e NFL. Pensa che anche per il calcio posso essere applicato lo stesso tipo di salary cap, quali conseguenze si avranno all'interno del business con l'introduzione di questa misura?”

Superato il discorso del salary cap, ho chiesto all'intervistato di discutere del tema della Superlega, competizione creata da un elite di Club Europei in forma privata. Di seguito la domanda posta per approfondire il tema:

“L'anno scorso è scoppiato il caso mediatico “Superlega”. I grandi Club Europei hanno annunciato nel 2021 l'avvio del progetto, salvo poi rinunciare per possibili ritorsioni e sanzioni da parte della FIFA e della UEFA. Si spiega in cosa consisteva il progetto, da quali bisogni nasceva e cosa non è funzionato”.

L'intervista si è poi conclusa andando ad analizzare quali sono state le conseguenze le decisioni adottate dalla UEFA *ex post* in risposta alla creazione di questa nuova competizione Europe

3. RISULTATI

3.1 Il processo di formazione di una valutazione della risorsa

Attraverso il contributo sperimentale offerto nel capitolo della metodologia dagli esponenti della società Standard Football, Luca Minotti e Daniele Nardone, si può procedere ad esaminare il tema del processo di formazione della valutazione economica di un calciatore. SF ha creato un algoritmo che è in grado di calcolare per ciascun giocatore mappato dal database di calciatori immessi all'interno del sistema, qual è il salario sostenibile che dovrebbe ricevere una risorsa X in base a parametri di valutazione variabili come la performance sportiva e parametri di controllo oggettivo come la nazionalità, età, lega di appartenenza, squadra di appartenenza, ruolo. Questo servizio viene fornito alle società di calcio clienti dell'impresa per fornire loro un parametro di salario sostenibile che si dovrebbe sostenere per garantire una gestione sana delle finanze attraverso un equilibrio di fonte/impieghi nel bilancio nel medio lungo termine partendo dal fatturato e applicando delle percentuali del costo del lavoro efficienti per garantire stabilità economica. Il Product Manager di SF per dare un risvolto pratico ai concetti teorici appena introdotti ha portato in esempio un caso in cui soggetti operanti all'interno del calcio hanno potuto beneficiare del servizio di SF per portare avanti una trattativa di compravendita sulla base di una valutazione economica di un calciatore oggettiva creato con calcoli algoritmici. È stato raccontato di come un procuratore sportivo, rappresentante di un attaccante che milita attualmente nella Serie B della Lega Calcio Italiana, ha potuto usufruire nel recente passato del servizio di analisi dei dati svolto da standard football portando al Club interessato all'acquisto del calciatore il valore di trasferimento equo e l'expected salary secondo le stime fatte da SF come base di contrattazione in termini onorari per il suo assistito. Il prosieguo della trattativa ha avuto buon esito con la cessione del calciatore che ha rispecchiato i parametri valutativi frutto di un'analisi scientifica svolta da SF e portati in sede di contrattazione dall'agente sportivo. “Il prosieguo della trattativa ha avuto buon esito con la cessione del calciatore che ha rispecchiato i parametri valutativi frutto di un'analisi scientifica svolta da SF e portati in sede di contrattazione dall'agente sportivo”, conclude l'esperto. Il vantaggio di questo servizio è quello di dare una stima oggettiva e automatizzata valorizzando in termini economici i risultati di performance sportiva che un calciatore produrrebbe nella nuova squadra in cui andrebbe a giocare per la durata del contratto che andrà a firmare. Il principio è quello di calcolare il valore attuale netto della performance economica futura che ci si aspetta che il calciatore X abbia all'interno del Club Y in cui andrà a militare. Ad ogni giocatore viene attribuita una valutazione diversa sui parametri detti in precedenza e altre variabili come il club di appartenenza e il club di destinazione e i relativi fatturati, performance storica e attesa, il minutaggio che ci si aspetta che il calciatore otterrà all'interno del nuovo Club e la durata del contratto che andrà a formare. L'algoritmo processerà i parametri e le variabili citate dando come risultato il prezzo finale del cartellino e l'expected salary da utilizzare in sede di contrattazione dai Club e agenti sportivi. In ottica futura, SF attraverso una collaborazione messa in piedi da poco con la FIFA, offrirà questo strumento di calcolo algoritmico oggettivo per la valutazione dei

cartellini dei calciatori per gestire a livello centralizzato il problema delle plusvalenze fittizie. L'obiettivo di fondo è dunque dare una svolta al problema attuale che ruota attorno al business calcio di non avere un criterio oggettivo per calcolare il prezzo del cartellino dei calciatori, non c'è nessuna prova che dimostri che le trattative pompate da plusvalenza per risistemare i conti del bilancio siano effettivamente frutto di valutazioni reali o fittizie dei cartellini dei calciatori.

In questo contesto Standard Football in collaborazione con la FIFA vuole giocare un ruolo da protagonista offrendo uno strumento di benchmark stabilito, accettato e documentato dagli organi di controllo capace di contrastare la bolla speculativa delle plusvalenze venutasi a creare da una falla all'interno del sistema calcio quale la mancanza di criteri chiari ed oggettivi che stabiliscono il prezzo del cartellino. Non bisogna però dimenticare che seppur lo sviluppo scientifico offra la possibilità di usufruire di strumenti di calcolo avanzato come l'algoritmo di SF, ci sono sempre fattori di cui tener conto su cui è impossibile creare valutazioni oggettive per mancanza di coincidenza poiché ci sono parti diverse che entrano in gioco (Club proprietario del cartellino, Club acquirente, sponsor, procuratori, mass media, calciatori) quali i parametri di mercato come la domanda, l'offerta, il potere contrattuale delle parti su cui incide il prestigio sociale e il potere contrattuale del giocatore su cui incide notevolmente il lavoro svolto dagli agenti di rappresentanza. Questo spiega perché a volte giocatori che hanno parametri oggettivi simili e simili risultati in termini di performance sportiva hanno valutazioni economiche del cartellino totalmente diverse. All'interno delle dinamiche di mercato ci sono variabili che neppure un algoritmo altamente sviluppato come quello di Standard Football riesce a controllare quali la spinta di visibilità data dai mass media (articoli, interviste, etc.), lo scaturirsi di una maggiore domanda e offerta in sede di mercato, la creazione di aste fittizie (esempio di fake news pubblicati da siti web) ed infine la capacità di difendere gli interessi dei propri assistiti dagli agenti di rappresentanza. Quindi partendo da una valutazione oggettiva che può essere ricavato dall'uso degli algoritmi, ci saranno sempre fattori che non potranno essere controllati che lasciano dunque spazio a dinamiche speculative; questo porta alla compravendita dei calciatori con prezzi osservabili che si discostano dalle valutazioni oggettive, ciò non toglie l'importanza di uno strumento scientifico efficace che permette di riflettere il valore economico reale di una performance sportiva non intaccato da fattori distorsivi caratteristici delle tipiche dinamiche del calciomercato. Proprio per questo però la collaborazione fra FIFA e Standard Football acquisisce una rilevanza notevole; pensare di introdurre uno strumento algoritmico che ti permette di creare una valutazione economica oggettiva della performance sportiva del calciatore consultabile dagli organi di controllo del business calcio offre una parziale soluzione ai problemi speculativi derivanti da operazioni di compravendita caratterizzate da eccessiva plusvalenza.

In tal senso, il Quality Assurance di SF Luca Minotti, cita recenti operazioni caratterizzate da valutazioni eccessive finite sotto la lente di ingrandimento della COVISOC, organo ufficiale che si occupa del controllo sulle operazioni delle società di calcio italiane, come il trasferimento del centrocampista Portanova passato dal Club "Genoa" al club "Juventus" o dell'attaccante Osimhen dal Club francese "Lille" al Club "Napoli" dove vi è stato un discostamento notevole fra il prezzo di trasferimento a cui è

stato venduto/acquistato il calciatore ed il prezzo ritenuto congruo dalla COVISOC. Il campanello d'allarme su queste operazioni citate è scattato poiché i Club sono stati accusati di aver assunto uno scopo fraudolento nel portare avanti le proprie trattative con prezzi di mercato eccessivi semplicemente per portare in pari i propri conti di bilancio. In riferimento alle trattative sopra citate ma più in generale alla bolla speculativa venutasi a creare in seguito a continue operazioni di compravendita con prezzi eccessivi, introdurre uno strumento di consultazione chiaro ed oggettivo come l'algoritmo di SF potrebbe portare ad una revisione generale del Regolamento FIFA con l'introduzione di una soglia di valutazione oggettiva data dall'algoritmo a cui i Club devono necessariamente fare riferimento durante le trattative di acquisto/cessione di un calciatore potendosi discostare al massimo per una certa misura (es. il giocatore X può essere acquistato al massimo per un valore 5 volte maggiore di quello reale ed oggettivo dato dall'algoritmo). In primis, dunque, l'obiettivo è quello di individuare quelle operazioni di calciomercato condotte dai Club fuori da qualsiasi rigore logico in termini economici pur tenendo conto che il prezzo tiene conto delle dinamiche di mercato. Il secondo obiettivo è quello di rendere gli strumenti di data science i principali mezzi su cui far partire una trattativa. A tal punto, recentemente sono sempre di più i calciatori che decidono di negoziare il proprio rinnovo di contratto fornendo dati scientifici sulle proprie performance sportive. Un esempio è il caso del calciatore Kevin De Bruyne del Manchester City (Club Inglese) che la scorsa estate ha negoziato il rinnovo del proprio contratto affidandosi ad un'agenzia di stima della performance portando al tavolo dati scientifici basate su serie storiche di performance passate e aspettative future stimate. A questo poi viene aggiunto il lavoro del procuratore che ha cercato di garantire condizioni più prospere possibili per il proprio assistito, dinamica esterna che non è rientrata nel prezzo oggettivo dato da datascience. Ultimo obiettivo è quello di creare un benchmark di riferimento per limitare che sia il mercato a dettare il prezzo e che le valutazioni non siano sempre soggette a volatilità continua (es. un gol che fa schizzare il prezzo in un dato momento storico alle stelle); si può dire che questo è l'obiettivo più ambizioso, creare un benchmark che non sia obbligatorio ma comunque un punto di riferimento per gli addetti ai lavori del business (organi di controllo, club, calciatori, rappresentanti) può portare a conseguenze rivoluzionarie che a lungo termine rendono il calcio un business sostenibile economicamente.

Il calcio è un'azienda in cui il valore del talento viene pagato più che proporzionalmente, la valutazione che viene fatta su determinati calciatori è frutto di un bacino di talenti limitato dunque un determinato calciatore X può avere una valutazione ineguagliabile da altri semplicemente perché è unico nelle sue caratteristiche e dunque il prezzo per le proprie prestazioni rifletterà anche il suo carattere di unicità. Questo per dire che ci sono dinamiche in cui lo sviluppo scientifico non può rientrare ma l'introduzione di un sistema concordato e accettato in maniera globale comporterà una gestione delle risorse economiche in maniera più sana e lungimirante da parte delle società di calcio.

3.2 Le realtà aziendali del campionato italiano

Attualmente il calcio italiano non riesce a tenere il passo con i campionati stranieri quali ad esempio la Premier League in Inghilterra e la Liga in Spagna. Questo risulta evidente soprattutto dai risultati sportivi delle squadre italiane in campo internazionale, basti pensare che l'ultima squadra italiana a vincere la Champions League è stata l'Inter nel 2010 ben 13 anni fa, e addirittura a 23 anni fa risale la vittoria del Parma come ultima squadra a conquistare l'ex Coppa Uefa chiamata oggi Europa League. Dentro il campionato italiano convivono realtà "aziendali" differenti tra loro, si passa da una Juventus che fattura attorno ai 500 milioni a una neopromossa che fattura 10-20 milioni²⁶; ovviamente, come si evince in figura 8, le differenze in termini di fatturato si riflettono nelle minori spese relative ai costi del personale. Grazie alle variabili economiche prima investigate per il campionato italiano si può ora passare a vedere quali sono le realtà aziendali che lo compongono in termini di dimensioni economiche. Attraverso l'analisi quantitativa è stato dimostrato come ci sia un enorme divario economico fra le prime sette del campionato e il resto delle squadre partecipanti. Ciò ha portato una netta spaccatura abbastanza stabile in termini di risultati sportivi e dimensioni economiche fra le squadre che si classificano solitamente nella parte alta e nella parte bassa della classifica. A determinate dimensioni economiche corrisponde una posizione all'interno di un raggruppamento sportivo ad alta fascia, media fascia e bassa fascia. Ad ogni fascia corrispondono degli obiettivi sportivi che si vogliono raggiungere: nella fascia alta ci sono i Club che vogliono ottenere la qualificazione alle competizioni internazionali e vincere trofei, fascia media ci sono i Club che si posizionano al centro della classifica e sono stabilmente nella massima serie nazionale ed infine i Club in fascia bassa che lottano per la salvezza e che solitamente retrocedono nelle serie inferiori.

Spesso sono gli stessi Club che vengono promossi l'anno precedente dalla Serie B a retrocedere nuovamente, di seguito la tabella che lo dimostra:

Figura 12: Squadre promosse e retrocesse nel quinquennio sportivo 2017-2022

Stagione	Promosse	Retrocesse
2017-2018	Benevento, Spal, Verona	Benevento, Verona, Crotone
2018-2019	Empoli, Parma, Frosinone	Empoli, Frosinone, Chievo
2019-2020	Brescia, Lecce, Verona	Brescia, Lecce, Spal
2020-2021	Benevento, Crotone, Spezia	Benevento, Crotone, Parma
2021-2022	Empoli, Salernitana, Venezia	Venezia, Cagliari, Genoa

Fonte: Lega Serie A

I risultati raggiunti mettendo a confronto le squadre promosse dalla Serie B alla Serie A e le squadre retrocesse dalla A alla B sono i seguenti: per il 55,55% la permanenza delle squadre di B in Serie A dura solo un anno, la percentuale aumenta al 66,66% se non consideriamo la stagione appena conclusa poiché dalla stagione 2017-2018 alla stagione 2020-2021 sono sempre retrocessi 2 Club neopromossi su 3. La mancanza di competitività evidente è frutto anche di scarse ambizioni in termini di crescita economica.

²⁶ Vedi dati fig.8

Basti considerare le variabili economiche esaminate precedentemente quali valori di mercato delle rose, fatturato, investimenti in nuove risorse e costi per il personale e tranne i risultati.

Le 7 squadre che risultano avere un valore della rosa maggiore sono anche le stesse che hanno occupato le prime 7 posizioni della stagione calcistica appena conclusa (2021-2022), ad una maggiore spesa in termini di acquisto di nuove risorse corrisponde un maggiore valore totale della rosa e una migliore performance sportiva, un alto valore differenziale fra valore della rosa e costi di acquisto delle risorse rispecchia ottime scelte di investimento. Ulteriori riflessioni che si possono eseguire sulla base dei dati forniti sono: ad un basso valore totale della rosa corrispondono scarsi risultati in termini di performance sportiva (ultime 3 posizioni sono occupate da Venezia retrocessa, Salernitana quart'ultima, Spezia quint'ultima), scarsa propensione ad accrescere il valore della rosa attraverso acquisti di nuove risorse di valore (12 squadre su 20 non superano i 100 milioni di spesa per nuovi acquisti), politiche di acquisto e scelte di investimento sbagliate (Cagliari retrocesso pur essendoci 7 squadre che hanno speso meno).

Ad un fatturato elevato corrispondono costi per il personale a loro volta elevati; focalizzandosi sulle prime sette squadre italiane un dato rilevante è che l'Atalanta figura in terza posizione in termini di fatturato ma solo settima per le spese legate ai costi del lavoro. Avere una spesa per i costi del personale relativamente bassa è frutto delle strategie su cui si basa il modello di crescita del Club.

Un'altra evidenza empirica, dimostrabile attraverso l'analisi quantitativa dei dataset a disposizione, è che anche per quanto riguarda le ultime posizioni in classifica si hanno sempre gli stessi Club (Venezia, Salernitana, Empoli, Spezia) per qualsiasi variabile viene presa in considerazione. Per queste squadre, solitamente la permanenza nella massima serie è ostacolata dalla mancanza di risorse economiche per creare una rosa sportivamente competitiva. Come si evince dalla tabella dati sopra riportata i Club di Serie A ottengono ulteriori incentivi. Per le prime sette classificate sono previsti premi Uefa per aver ottenuto l'accesso alle competizioni internazionali (Champions League, Europa League, Conference League), anche per chi retrocede nelle serie minori è previsto un ulteriore bonus definito "paracadute finanziario". Per quest'ultimo incentivo è prevista la distribuzione di un budget totale di 45 milioni diviso per 3 fasce (A,B,C). Le società di Fascia A sono le neopromosse tornate in Serie B dopo appena una stagione, riceveranno 10 milioni; quelle di Fascia B sono le squadre retrocesse dopo aver disputato due stagioni - anche non consecutive - in Serie A nelle ultime tre (compresa quella della retrocessione), riceveranno 15 milioni; infine nella Fascia C sono inseriti i club che retrocedono lasciando la Serie A dopo aver giocato in questo campionato per tre stagioni (anche non consecutive) nelle ultime quattro, riceveranno 25 milioni.²⁷ Paradossalmente per chi ha una struttura finanziaria debole conviene retrocedere nelle serie minori in modo tale da poter beneficiare dell'incentivo del paracadute finanziario. Ipotizzando che i Club retrocessi rientrano nella Fascia A del Paracadute finanziario, quest'ultimi riceveranno il minimo compenso previsto ovvero dieci milioni. Pur ottenendo il minimo, per l'ipotesi fatta, il Club classificatosi diciottesimo otterrà 12,2 milioni ($10 P.F^{28} + 2,2$), il Club diciannovesimo 11,6 milioni ($10 PF + 1,6$), il Club ventesimo 10,9 ($10 PF +$

²⁷ Fonte: Gianluca Di Marzio, 2022

²⁸ Abbreviazione di paracadute finanziario

0,9). Dati questi risultati si nota come il paracadute finanziario da un lato sia un ottimo incentivo economico per i Club che retrocedono permettendo loro di avere una solidità finanziaria per raggiungere la massima serie dopo poco tempo, dall'altro lato è allo stesso tempo un freno perché i Club di piccole dimensioni possono decidere di partecipare al campionato Italiano senza effettuare ingenti investimenti per ottenere successi sportivi (consapevoli dell'enorme divario tecnico ed economico con i grandi Club) ma ottenere comunque a fine stagione un plus economico dato dal paracadute finanziario retrocedendo. Ecco che nasce un problema strutturale all'interno del Campionato Italiano. Da un lato si hanno grandi club con valori elevati di mercato delle rose, costi maggiori per spese legate al personale, investimenti sostanziosi per l'acquisto di nuove risorse, fatturati notevoli e premi economici più alti grazie alle posizioni in classifica raggiunte e accesso alle competizioni UEFA; dall'altro lato ci sono le piccole realtà che non reggono minimamente il confronto con le squadre di alta classifica per nessuna variabile presa in considerazione. La principale conseguenza di questa spaccatura netta fra le realtà di alta e bassa classifica è la mancanza di appeal e di competitività del calcio italiano. La Serie A, ad oggi è capace di attrarre o campioni di veneranda età (range 32-35 anni) o giovani che hanno voglia di mettersi in luce non ancora considerati star nel panorama calcistico, le superstar non approdano più in Italia sia per una questione economica (costi per trasferimento e stipendio fuori dalla portata delle squadre italiane) sia perché si preferiscono campionati considerati più prestigiosi (Premier League e Liga su tutti).

Dal punto di vista normativo, poi, in Serie A ci sono tre società quotate in Borsa (Juventus, Roma, Lazio) che devono sottostare a principi più rigidi, in termini di redazione dei bilanci. In particolare, Juventus e Roma comunicano al mercato ogni operazione di calciomercato rilevante, con i dettagli relativi alla corresponsione della transazione, alle modalità di pagamento, ai costi accessori (commissioni agli agenti, contributi di solidarietà Fifa). Lo scopo principale del quotare in borsa una squadra di calcio è quello di ricercare fonti di finanziamento esterne che permetteranno di aumentare il capitale sociale su cui fare affidamento. Solitamente la fonte principale di finanziamento per le spese da sostenere in un Club di calcio è il capitale sociale interno apportato dai membri societari, con la quotazione in borsa all'interno del capitale confluiscono anche le risorse degli investitori esterni che decidono di acquistare le azioni del Club. Il titolo borsistico è soggetto ad una forte volatilità perché il valore economico è strettamente legato alla performance sportiva. Tradizionalmente ad una sconfitta corrisponde ad una discesa del valore azionario, inversamente per una vittoria un aumento del valore azionario; oltre al risultato sportivo bisogna tener conto anche delle dinamiche esterne che ruotano attorno alla squadra quotata. Un esempio è sicuramente il trasferimento del calciatore Cristiano Ronaldo passato dal Real Madrid alla Juventus durante la sessione di calciomercato estiva di luglio 2019. Nessun titolo azionario della Borsa di Milano²⁹ ha visto un'impennata come quella della Juventus che ha registrato un +128% del suo valore, dunque il prezzo di acquisto per una singola azione è salito da 0,66€ a 1,52€ durante l'arco temporale di un anno (luglio 2018 – luglio 2019). Crescita che dimostra come le dinamiche esterne influenzano più del dovuto il valore di un titolo, questa eccessiva

²⁹ FTSE MIB

volatilità penalizza squadre che non si possono permettere acquisti di fenomeni (es. di Ronaldo) e che raggiungono più raramente risultati sportivi di successo (es. vittoria del campionato). Proprio per questo la Roma, una delle tre squadre italiane quotate nella Borsa di Milano, ha deciso di effettuare l'operazione di delisting³⁰ promossa dalla linea dirigenziale della nuova proprietà. Si cita in nota³¹, il comunicato ufficiale pubblicato sul sito internet del Club in data 17/05/2022 con cui viene annunciata l'offerta pubblica di acquisto volontaria promossa dalla società "Romulus and Remus Investments LLC" (società che controlla appunto l'AS Roma). Per raggiungere il delisting la proprietà dovrà raggiungere il controllo del 95% (soglia minima) del pacchetto azionario alla fine dell'operazione strategica. L'operazione di acquisto avrà un costo di 35 milioni ed è stata accolta in maniera entusiasmante dai tifosi che avranno la possibilità di accedere, grazie alla vendita delle proprie azioni, ad un esclusivo programma fedeltà (i dettagli non sono accessibili al pubblico per segretezza aziendale) e ad un premio economico. Da un punto di vista del controllo strategico la quotazione in borsa delle società di calcio permette alla Federcalcio³² di ottenere una maggiore trasparenza e chiarezza sulle operazioni in entrata e in uscita svolte dai Club. Il rispetto del principio di chiarezza e trasparenza che vige sulla redazione del bilancio anche per le imprese facenti parte del business calcio è da sempre uno degli obiettivi principali perseguiti dalla Federcalcio. Il raggiungimento di questo obiettivo è in fase conclusiva perché sono rari i casi in cui i Club non hanno rispettato la linea guida insuita dalla FIGC nel rendere obbligatoria la pubblicazione sui rispettivi siti web ufficiali dei bilanci di esercizio. Si sta discutendo il modo in cui rendere obbligatoria la tracciabilità sui website delle operazioni di calciomercato in entrata e in uscita e le commissioni pagate agli agenti all'interno delle compravendite.

3.3 Le fonti di ricavo fra plusvalenze e ricavi da gestione caratteristica

Per l'analisi di questo capitolo si sfrutta il contributo sperimentale offerto dal giornalista della Gazzetta dello Sport Marco Iaria con il quale si è potuto analizzare il peso delle plusvalenze all'interno della struttura delle fonti di ricavo per i Club di Serie A. Dopo di che si è fatto un confronto con gli altri campionati europei per vedere se viene data la stessa importanza ai ricavi da plusvalenza passando inoltre ad analizzare le altre fonti di ricavo rientranti nella sfera della gestione caratteristica prendendo in esempio il nuovo piano strategico di investimenti della squadra Real Madrid FC (Club Spagnolo).

³⁰ Per delisting si intende l'operazione di uscita di un titolo dal mercato azionario

³¹ "Houston, 17 maggio 2022 - Romulus and Remus Investments LLC (l'"Offerente") comunica di aver depositato in data odierna presso la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa ("CONSOB") – ai sensi e per gli effetti dell'art. 102, comma 3, del TUF e dell'art. 37-ter del Regolamento Emittenti – il documento di offerta (il "Documento di Offerta"), destinato alla pubblicazione, relativo all'offerta pubblica di acquisto volontaria totalitaria promossa dall'Offerente ai sensi dell'articolo 102 del TUF e dell'articolo 37 del Regolamento Emittenti (l'"Offerta") sulla totalità delle azioni ordinarie di A.S. Roma S.p.A. (l'"Emittente") – società con azioni quotate su Euronext Milan organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. – emesse alla data della comunicazione dell'Offerente ai sensi dell'art. 102, comma 1, del TUF, e dell'art. 37, comma 1, del Regolamento Emittenti (la "Comunicazione"), pubblicata in data 11 maggio 2022 (la "Data della Comunicazione"), dedotte (i) le complessive n. 545.881.425 azioni ordinarie detenute, direttamente e indirettamente, dall'Offerente alla Data della Comunicazione, rappresentative di circa l'86,80% del capitale sociale dell'Emittente e (ii) le azioni oggetto di acquisto nel contesto del c.d. "Programma di Stake-Building" richiamato nella Comunicazione, di cui n. 9.190.001, pari a circa l'1,5% del capitale sociale dell'Emittente, acquistate successivamente alla Data della Comunicazione e sino alla data del presente comunicato inclusa". Poi la nota si conclude: "Il Documento di Offerta verrà pubblicato al termine dell'istruttoria svolta da CONSOB ai sensi dell'art. 102, comma 4, del TUF. In attesa della pubblicazione del Documento di Offerta, si fa rinvio alla Comunicazione, pubblicata sul sito internet dell'Emittente (www.asroma.com) nonché sul seguente sito web: <https://assist.asroma.com/>, nella quale sono indicati i presupposti giuridici, le condizioni, i termini e gli elementi essenziali dell'Offerta".

³² Sinonimo di FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio)

Secondo l'esperto intervistato il fattore della plusvalenza come ricavo è diventato rilevante soprattutto per le società italiane che hanno una crescita del complesso di ricavi caratteristici operativi (diritti tv, stadio e commerciale) non comparabile con la crescita delle società degli altri campionati europei; questo ha portato un deficit competitivo sia in termini sportivi che economici. Per avallare tale tesi l'esperto dice: "I Club Italiani hanno cercato di sopperire a questo deficit o comunque una crescita non marcata delle altre fonti di ricavi caratteristici utilizzando la leva finanziaria del player trading caratterizzata dalle operazioni di calciomercato". Si prosegue nel discorso prendendo in esempio il caso della Juventus, che sebbene sia entrata fra i primi 10 Club Europei in termini di fatturato, nel momento in cui ha cercato di scalfire le prime posizioni appartenenti ad altri Club Europei (Real Madrid, Manchester City, Liverpool), si è vista penalizzata da un divario di ricavi notevole (200/300/400 milioni a seconda del Club di riferimento). Questo ha portato la Juventus ad utilizzare in maniera massiccia la leva delle plusvalenze per ottenere risorse aggiuntive col fine di aumentare il fatturato totale e tenere dunque sotto controllo il tetto massimo di deficit previsto dal Fair Play finanziario (tetto massimo di spese pari al 70% dei ricavi e deficit massimo di 60 milioni in 3 anni). Prima dello scoppio pandemico dovuto al COVID-19, dunque fino alla stagione calcistica 2018/2019, le operazioni di plusvalenza incidevano fino ad un quarto (25%) sul fatturato totale dei Club di Serie A arrivando a toccare la cifra di 750 milioni di euro. Ad oggi questo dato non è più attuale, per le stagioni 2019/2020 e 2020/2021 toccate dalla pandemia, le operazioni di calciomercato (prestiti, cessioni acquisti) si sono contratte notevolmente e questo ha portato dunque una riduzione dell'effetto leva del player trading caratterizzato in primis dalle voci di plusvalenze e minusvalenze sui Conti Economici delle società di A. Escludendo dunque il biennio "pandemico" che ha visto una contrazione delle operazioni di calciomercato, nel quinquennio precedente e nell'ultima stagione 2021/2022 la crescita delle operazioni di calciomercato e il conseguente uso di plusvalenze ha portato effetti "patologici" per tutti i Club di Serie A. Negli ultimi anni all'interno del campionato italiano è venuto meno il concetto che sono solo i Club di piccole dimensioni a fare affidamento ad operazioni di plusvalenza per aumentare i propri ricavi. "La novità sta nel fatto che negli ultimi anni anche i Club di grandi dimensioni hanno fatto ricorso a questo genere di plusvalenze (Juventus, Inter, Napoli, Roma)", afferma il giornalista. La principale conseguenza di ciò è aver provocato un livellamento più che un divario in termini di fatturato economico ed un sostanziale "stagnamento" del valore tecnico dei grandi club. Ulteriori effetti sono che in campo internazionale in competizioni come Champions League ed Europa League i Club di Serie A faticano ad ottenere risultati sportivi essendoci un enorme divario tecnico in tema di risorse. Ciò ha portato di conseguenza ad una perdita generale di appeal del calcio italiano, vedendo così i migliori giocatori presenti attualmente nel panorama calcistico trasferirsi in altri campionati, su tutti la Premier League. In Italia, dunque, l'esigenza di fare operazioni di Calciomercato per risanare i bilanci è diventata rilevante strategicamente non più solo per le società formatrici di talento considerate tipicamente in passato "venditrici" (Atalanta, Udinese, Sassuolo) ma anche per quelle società che in passato erano considerate esclusivamente "compratrici" (Juventus, Milan, Inter) e lidi di approdo per i migliori talenti internazionali.

Per il Campionato Italiano seppur le operazioni di calciomercato della stagione in corso 2021/2022 e dell'anno passato abbiano superato i numeri del biennio precedente, i numeri non superano quelli del quinquennio delle stagioni pre-COVID-19 dove si è avuto il reale scoppio speculativo dovuto al fenomeno della plusvalenza. La contrazione delle operazioni di compravendita, un maggiore ricorso a formule come prestiti secchi o prestiti legati a diritti/obblighi di riscatto, operazioni di acquisto spalmate su più anni, fanno sì che ci sia un freno in termini di spesa e dunque un ridimensionamento del business calcio in senso lato. Il problema principale è che la maggior parte delle operazioni svolte negli ultimi anni non sono state svolte in maniera "genuina". Il giornalista della Gazzetta dello Sport afferma che: "Se le plusvalenze diventano gonfiate o artificiali in seguito a operazione di compravendita o scambi a specchio su più anni e dunque su più esercizi contabili, si verrà a creare sulla struttura dei costi un aumento degli ammortamenti perché di fronte a una società che vende un giocatore ad una cifra maggiore di quella iscritta a bilancio (ottenendo dunque una plusvalenza) ci sarà una società che compra e che dunque si carica di quel costo di trasferimento che spalmato su più anni sotto la voce degli ammortamenti andrà ad appesantire la struttura del Conto Economico. Se questi valori di cui stiamo parlando sono eccessivi (valutazioni fittizie) o rispecchiano investimenti sbagliati (la risorsa non vale il prezzo a cui è stata acquistata), cosa che succede soprattutto nel calcio che è industria legata ad operazioni volubili, quel costo va a pesare sul bilancio in misura maggiore perché il giocatore rappresenta un investimento e non più una risorsa da poter potenzialmente rivendere". Dunque, in conclusione si verrà a compromettere la struttura dei Conti Economici a lungo termine con operazioni di player trading sbagliate con ammortamenti che non si riescono a smaltire nel momento in cui c'è un prezzo di acquisto che non riflette effettivamente il valore reale delle performance di un calciatore. Per poter diminuire l'incidenza delle plusvalenze nel pareggio dei conti in termini contabili, è necessario soffermarsi su quali possono essere le altre fonti di ricavo da sfruttare per le società di calcio in modo da poter pianificare una gestione dei Club economicamente sana. "La dipendenza dei club dalle plusvalenze, e in generale dal player trading, i cui proventi sono arrivati a pesare un quarto del fatturato lordo della Serie A in epoca pre-Covid, si può ridurre certamente sviluppando le fonti di ricavi caratteristici dei club di calcio" afferma Marco Iaria. In merito a ciò è abbastanza evidente che per quanto riguarda il sistema italiano, lo stato insufficiente dell'impiantistica porta a un sottosviluppo della fonte di ricavo "matchday" e dei suoi correlati (museo, tour, hospitality, corporate, eventi). Quindi ci sarebbe un margine di crescita elevato nell'industria calcistica italiana, anche nello sviluppo commerciale, soprattutto all'estero ma andrebbero apportati interventi strutturali per migliorare gli standard delle competizioni e delle partecipanti. Suggerisce l'esperto: "Il modello è quello della Premier League, cresciuta nel corso degli ultimi 30 anni attraverso la centralizzazione delle strategie di vendita del prodotto"; proseguendo nel discorso: "Ulteriore esempio è modello di business che porterà enormi ricavi derivanti dalla strategia di centralizzazione di vendita del prodotto del Real Madrid". Il club potrà contare entro la fine del 2022 su un rinnovamento radicale dello storico stadio "Santiago Bernabeu" in cui ancora oggi gioca spendendo 800 milioni di euro. Il piano strategico di business prevede un recupero dei costi in breve tempo (2-3 anni) cercando di massimizzare l'operatività dell'impianto utilizzando lo stesso per quasi tutti i giorni della settimana ospitando eventi

sportivi (football americano, tennis, basket), eventi di spettacolo (concerti) ed eventi economici (fiere). Ciò permetterà di ridurre al minimo il time losing (il tempo in cui non è operativo l'impianto sportivo) e nello stesso tempo contare su fonti di ricavo provenienti non dal "core" business principale (quale il calcio) ma da attività di corredo (eventi). Tutto ciò è reso possibile grazie ad un sistema innovativo di conservazione sotterranea del prato tramite sistemi di irrigazione automatici, raggi ultravioletti ed illuminazioni LED. La sovrapposizione di un base artificiale dovrebbe quindi favorire l'utilizzabilità dell'impianto nello stesso momento in cui il manto erboso si sta rigenerando, offrendo pertanto la possibilità di ospitare altri eventi sportivi, nonché concerti e fiere; la struttura potrà permettere addirittura lo svolgimento di due eventi in contemporanea con una tribuna a dividerli potendo così raddoppiare il guadagno da ricavi "matchday" e dei suoi correlati in un'unica sera. Non bisogna inoltre dimenticare l'aumento dei ricavi commerciali (merchandising) frutto della creazione a corredo di un vero e proprio centro commerciale composto da negozi, ristoranti e attrazioni. Si può dire che con questo progetto di rinnovamento "il Real Madrid cercherà di sviluppare nello stesso momento sia una crescita verticale che orizzontale per la propria impresa", secondo il giornalista. Si parla di crescita orizzontale poiché il Club potrà sfruttare l'impianto sportivo per ospitare non solo partite di calcio ma anche eventi come quelli citati in precedenza, ampliando dunque la gamma dei prodotti e servizi offerti, aumentare i segmenti di target serviti ed infine su più ampia scala ampliare l'area geografica in cui l'azienda opera. Si ha anche un tipo di crescita verticale con la creazione del centro commerciale ottenendo i tipici vantaggi di internalizzare le varie fasi dei processi produttivi risparmiandone i costi e combattendo il forte potere dei fornitori (vendita del materiale sportivo); viene inoltre combattuto il fenomeno della vendita abusiva di fornitori non autorizzati.

Qualora in Italia venga deciso di alleggerire la burocrazia che ruota attorno al tema della costruzione di stadi di proprietà o ad un rinnovamento degli stadi attualmente esistenti, i vantaggi di applicare un modello di business come quello sviluppato dal Real Madrid saranno:

- Aumentare il valore aggiunto del prodotto finale che si misura confrontando il valore del prodotto finito con il costo di produzione;
- Aumentare il potere di mercato in conseguenza dell'aumento di dimensione aziendale;
- Favorire un maggior controllo sul ciclo produttivo aziendale, con conseguente riduzione della dipendenza da fornitori o situazioni esterne;
- Migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali;
- Incrementare la forza contrattuale dell'impresa nei confronti di fornitori e di concorrenti, costruendo così barriere all'entrata del mercato.

Si conclude che, oltre ad ottenere i vantaggi sopra riportati, puntare con forza su un rinnovamento/costruzione di nuovi impianti sportivi, comporterà per i Club Italiani un generale aumento dei ricavi caratteristici e ad una maggiore indipendenza dall'effetto leva del player trading caratterizzata dalle operazioni di calciomercato da cui scaturiscono plusvalenze/minusvalenze da cessione/acquisti dei calciatori.

3.4 La creazione del vantaggio competitivo nel calcio

Dopo aver analizzato le realtà aziendali del calcio italiano grazie a variabili economiche esaminate e dopo aver visto in che modo le società strutturano le proprie fonti di ricavo distinguendo ricavi da plusvalenza e ricavi caratteristici, vediamo come si può ottenere un vantaggio competitivo nel settore, facendo sempre un focus sul campionato italiano.

Si è visto come all'interno del calcio esistono realtà aziendali completamente diverse fra di loro; le piccole squadre compiono sforzi economici per poter ottenere risultati all'interno di un contesto di mercato nazionale, mentre le grandi squadre realizzano investimenti per ottenere successi anche su scala internazionale. È impossibile ottenere all'interno del business calcio omologazione in termini strategici perché parliamo di un mercato imperfetto in cui regna la sovranità dei mezzi posseduti, il budget societario è chiaramente la prima variabile a cui fare riferimento. Le risorse finanziarie di un Club riflettono la dimensione aziendale di un'impresa nel calcio; la dimensione è un fattore chiave per la creazione di un vantaggio competitivo nei confronti dei competitor. Essere proprietari di un Club di grosse dimensioni porta il vantaggio competitivo nel calcio di attrarre le migliori risorse in circolazione all'interno del mercato e un appeal differente in termini reputazionali per la stipula di accordi commerciali (partnership e sponsorship). Sia in un'ottica di crescita orizzontale che in quella verticale bisogna tenere sempre conto della dimensione del Club su cui si analizza il modello di business per poter poi trarre delle conclusioni; il progetto sportivo di una società di calcio va analizzato con una visione a medio-lungo termine di almeno 2/3 anni per poter dire se è fallimentare o di successo a seconda degli obiettivi raggiunti durante la durata del ciclo progettuale iniziato. Si prenderanno in considerazione i modelli di business di due realtà differenti come il Club Napoli (medie-grandi dimensioni) e il Club Empoli (piccole dimensioni) in uno stesso arco di tempo per valutare il successo o il fallimento in seguito ai risultati raggiunti per ambedue i progetti. Si prende come variabile chiave di riferimento il fatturato finanziario registrato per la stagione 2021-2022 (poiché si è detto che la dimensione economica delle squadre di calcio dipende da questa variabile), l'obiettivo sportivo annunciato dalle dirigenze dei due Club all'inizio della stagione e i risultati raggiunti nel campionato appena concluso:

Figura 13: Analisi dei progetti sportivi di Napoli ed Empoli

Anno di riferimento:	Napoli	Empoli
2021/2022		
Fatturato	228,09 mln (quinto in valore assoluto) ³³	29,83 mln (diciottesimo in valore assoluto)
Obiettivo dichiarato all'inizio della stagione	Qualificazione in Champions League	Permanenza nella massima serie
Obiettivo raggiunto	Qualificazione in Champions League	Permanenza nella massima serie

³³ Per valore assoluto si intende il valore paragonato agli altri Club che competono nello stesso campionato

All'inizio del campionato i progetti dei due Club erano fortemente ambiziosi considerando la dimensione economica. Per il Napoli la qualificazione in Champions League significava superare un Club che almeno dati finanziari alla mano era superiore e quindi dotato di mezzi tecnici migliori per il raggiungimento dell'obiettivo sportivo dichiarato a inizio stagione; stessa ambizione per la società del Club Empoli che si posizionava a inizio anno diciottesimo in termini di fatturato e dunque in zona retrocessione. Come si vede dagli obiettivi raggiunti entrambi i progetti si possono considerare di successo commisurando i risultati sportivi ottenuti alle dimensioni dei Club di riferimento.

L'Empoli si può dire che ha raggiunto gli obiettivi business level attraverso decisioni funzionali che hanno portato un vantaggio competitivo rispetto ai competitors diretti (Club in lotta per la retrocessione) all'interno del mercato nazionale (Campionato di Serie A). Inoltre, potrà contare su un surplus derivante dalla differenza fra il costo della produzione (22,23 mln – costo del personale) e il valore aggiunto (valore di mercato attuale della rosa – 91,10 mln).

Il Napoli ha raggiunto gli obiettivi corporate level con la qualificazione in Champions League. Infatti, potrà contare su un maggiore appeal per acquistare giocatori di alta fascia avendo maggiore probabilità di chiudere la trattativa potendo offrire alla risorsa di giocare nel palcoscenico europeo più prestigioso, un rafforzamento del marchio grazie a premi economici e contratti di sponsor previsti con l'ingresso in Champions ed infine un'internalizzazione che permetterà di ottenere un risparmio in termini di costi per la propria filiera produttiva.

In generale, a prescindere dalla dimensione dei Club, i fattori che creano un vantaggio competitivo rispetto a competitors diretti e indiretti sono:

- Il prestigio sociale (fattore reputazionale);
- Lo stakeholder engagement;
- Il processo innovativo;
- Il know how intangibile.

Il prestigio sociale fa riferimento ad una posizione di vantaggio conquistata all'interno del settore calcio attraverso un'economia di esperienza rafforzata nel corso del tempo con successi sportivi (vittorie di trofei nazionali e internazionali). Questo vantaggio competitivo all'interno del calcio è quello più importante perché è difficilmente imitabile da altri Club che hanno uno storico diverso fatto di pochi successivi sportivi o per squadre create da poco che vogliono affermarsi all'interno del panorama calcistico. Avere una storia implica dunque un vantaggio in termini reputazionali che in campo economico si riflettono in una maggiore facilità di acquistare i migliori calciatori, stipulare ricchi contratti di sponsor e avere un grosso seguito di tifosi.

Per stakeholder engagement si intende il processo sociale che l'impresa attua per curare i rapporti interni (struttura organizzativa) ed esterni (customer segment). In tal senso non stiamo parlando di rapporti economici bensì di rapporti sociali che si basano su esperienze personali, dunque un fattore competitivo difficilmente imitabile. Avere cura di questo fattore spesso porta la generazione di maggiori ricavi

economici. È il punto su cui il Liverpool, storico Club inglese, fa maggior affidamento. Lo stretto legame club-tifosi, il coinvolgimento di supporters e dipendenti entry-level nelle scelte decisionali, sono solo due degli esempi di un'ottima pratica di stakeholder engagement che ha portato il Club Inglese ad ottenere una lunga serie di successi nella sua storia.

All'interno del processo di innovazione bisogna distinguere la creazione di nuovi prodotti con la creazione di nuovi processi. Solitamente per i Club di calcio creare un nuovo prodotto significa creare il nuovo kit di gara (t-shirt, calzoncini, pantaloncini, etc..) per ogni stagione sportiva. Innovazione di processo è ricollegabile ad aspetti puramente sportivi come nuove tattiche e schemi di gioco o anche ad una diversa formula manageriale. Innovare può significare però anche rivoluzionare un qualcosa di preesistente come, ad esempio, la ristrutturazione di un vecchio stadio o l'ammodernamento dei training camp attraverso l'introduzione di nuove tecnologie. In questo caso si può fare riferimento alla ristrutturazione in via di definizione del nuovo "Santiago Bernabeu" stadio del Real Madrid, o il MilanLab, centro di ricerca scientifica ad alto contenuto tecnologico per monitorare le prestazioni fisiche e l'evoluzione di ogni singolo atleta inserito nel training camp della squadra AC Milan. Innovare nel calcio significa voler cercare nuovi fonti di ricavo su cui fare affidamento, anticipare i competitors per ottenere con più probabilità successi sportivi, allargare il core business e specializzarsi in altri settori in modo da avere una diversificazione delle fonti di ricavo. Per la natura del business che stiamo analizzando, ovvero un gioco seguito da tutti e sempre sotto i riflettori mediatici, creare innovazione diviene sempre più difficile e nel caso si riuscisse effettivamente a creare qualcosa di nuovo ottenendo risultati positivi, altri Club emuleranno il processo innovativo implementato perdendo così in breve tempo il vantaggio acquisito in un primo momento.

All'interno del know how intangibile rientrano gli asset immateriali, ormai veri driver strategici per l'ottenimento di un vantaggio competitivo all'interno del settore calcio. Il capitale intellettuale include ad esempio strumenti, metodologie di gestione e tutela dell'innovazione, i risultati delle attività di ricerca & sviluppo interne al club, marchi e brevetti. Rientrano all'interno del capitale intangibile anche il fattore relazionale (intenso come relazioni con fan, partner e fornitori strategici) e le risorse umane (competenze specifiche e trasversali della classe manageriale, stile di leadership, motivazione dei dipendenti). Questo porta ad un vantaggio esclusivo per i Club che sfruttano al meglio la proprietà intellettuale poiché si può contare su un fattore che accresce il valore economico e finanziario di impresa senza toccare il valore delle risorse fisiche e tangibili (calciatori). L'ulteriore vantaggio è che è difficile misurare la crescita finanziaria del know how intellettuale segmentandolo nei vari fattori che lo compongono e non comparando all'interno dei prospetti contabili dei Club stessi.

Fare leva sui fattori strategici appena considerati può portare dunque alle imprese operanti all'interno del sistema calcio, a prescindere dalla dimensione finanziaria, un vantaggio competitivo importante sia economicamente che sportivamente a lungo termine.

3.5 Le novità UEFA tra fair play finanziario e Champions League

Assieme al giornalista e scrittore Marco Bellinazzo si è discusso delle principali novità predisposte dalla UEFA in tema di fair play finanziario e Champions League che impatteranno sulle strategie di investimento delle imprese operanti all'interno del settore calcio.

In conseguenza dell'ingresso in campo di un fattore extracalcistico quale il COVID-19, l'industria calcio ha perso in termini di introiti circa 20 miliardi di euro; proprio per questo motivo il presidente della UEFA Aleksander Ceferin ha concesso ai club di ricorrere all'indebitamento per poter affrontare le perdite subite dalla pandemia e si è posto l'obiettivo di riformare le regole del fair play finanziario per poter mantenere il controllo sul mercato calcistico divenuto specie negli ultimi 3 anni sempre più frenetico alla luce delle perdite subite. All'interno di questo contesto si inserisce l'approvazione da parte del comitato esecutivo della UEFA delle nuove regole di sostenibilità finanziaria, che sostituiranno il vecchio Fair Play Finanziario con l'obiettivo di tenere un maggiore controllo sui costi operativi e le spese di mercato dei Club Europei. La riunione del comitato esecutivo UEFA si è tenuta a Nyon quest'anno nel mese di aprile e le nuove regole approvate entreranno in vigore nel mese di giugno.

Si cita il comunicato ufficiale UEFA che introduce l'approvazione del nuovo regolamento presente sul sito ufficiale: "Per quanto riguarda la solvibilità, la nuova regola sull'assenza di debiti scaduti (verso squadre di calcio, dipendenti, autorità sociali/fiscali e UEFA) garantirà una migliore tutela dei creditori. I controlli saranno effettuati ogni trimestre e ci sarà una minore tolleranza verso i ritardatari. I nuovi requisiti di guadagno calcistico sono un'evoluzione dei requisiti di pareggio esistenti e porteranno maggiore stabilità alle finanze del club. Per facilitare l'implementazione per i club, il calcolo dei guadagni del calcio è simile al calcolo del risultato di pareggio. Sebbene la deviazione accettabile sia aumentata da 30 milioni di euro in tre anni a 60 milioni di euro in tre anni, i requisiti per garantire il valore equo delle transazioni, migliorare il bilancio dei club e ridurre i debiti sono stati notevolmente rafforzati". La principale novità sta nell'introdurre una sorta di salary cap all'interno del calcio per i Club, obbligando loro di non spendere in costi per la squadra (ingaggi, ammortamenti dei cartellini, costo dei cartellini, commissioni) più del 70% del proprio fatturato (plusvalenza incluse). Si passerà a questo regime di spesa gradualmente nei prossimi tre anni passando da una limitazione delle spese per club pari al 90% nel 2023/2024, all'80% nel 2024/2025 fino ad assestarsi al 70% nel 2025/2026, come richiesto dal nuovo regolamento. Questa regola già esisteva nel vecchio fair play finanziario ma era una norma che scattava solo in presenza di un deficit eccessivo, considerando dunque l'eccesso di spesa rispetto al fatturato solo come una sorta di aggravante, oggi invece diventa il perno del nuovo modello di sostenibilità economica che la UEFA vuole applicare. "Non si può pensare di introdurre da un punto di vista giuridico e pratico l'applicazione del salary cap sul modello NBA americano³⁴" dice l'esperto; proseguendo poi nel discorso : "nei campionati di calcio all'interno dello stesso

³⁴ Salary Cap significa tetto salariale ed è la somma di denaro di cui ogni società americane di basket dispongono per pagare gli stipendi dei giocatori in roster. Questa cifra, che cambia di poco da squadra a squadra, permette che non ci sia un grosso squilibrio tra le franchigie in modo che, almeno in teoria, le squadre più blasonate non siano necessariamente avvantaggiate a dispetto dei team più "piccoli". Per la stagione 2021/22 il Salary Cap è stato impostato a 112 milioni USD. Ogni anno viene stabilito un nuovo tetto massimo basandosi sui guadagni della stagione precedente e sul Collective Bargaining Agreement. Questo è un contratto

comparto produttivo convivono entità aziendali con interessi, volumi d'affari, strategie completamente differenti” e conclude: ” ecco perché è impossibile pensare di mutuare una regola specifica delle leghe pro-amicane senza intervenire sul resto”. Nello specifico, il salary cap in Nba funziona e ha un senso perché c'è un sistema di partecipazione chiuso, con le così dette franchigie, un sistema di raccolta centralizzata della maggior parte dei ricavi e di conseguente redistribuzione in modo equilibrato. Proprio perché al centro c'è il principio della competitività, come garanzia dello spettacolo e dell'interesse verso il prodotto, lo sforzo è quello di avvicinare il più possibile le fonti di ricavo e quindi la capacità di spesa delle diverse franchigie. A quel punto, il salary cap ne è una conseguenza fisiologica. Introdurre in Europa o in Italia il salary cap, in presenza di un sistema sportivo aperto e di una polarizzazione dei ricavi, sarebbe deleterio e poco fattibile. L'applicabilità del nuovo modello di sostenibilità della FIFA può essere costruttiva sancendo un rapporto fissi di spesa/fatturato che si deve rispettare come è stato fatto attraverso l'introduzione di questa sorta di salary cap; lo stesso viene fatto per altro dalle leghe come quella spagnola e tedesca che hanno introdotto forme diverse di controllo sempre in termini di spesa e fatturato internamente. Il rischio è che andando a imporre paletti finanziari troppo rigidi si finisca per cristallizzare la situazione economica attuale dove ci sono i grandi club che possono permettersi l'acquisto di giocatori più ricchi, mentre le squadre che hanno meno ricavi difficilmente potranno contrastarli perché impediti di effettuare grandi investimenti in termini di acquisto per i calciatori. A tal punto il noto scrittore e giornalista afferma: “Bisogna, dunque, che queste regole siano bilanciate e che non venga applicata una misura *erga omnes*, miope nei confronti delle piccole società e incentivo per rafforzare il modello di business delle grandi squadre”. In paesi in cui la crescita economica del calcio è più lenta come nel campionato di Serie A dove vi è una debolezza delle leve di ricavo caratteristiche (es. stadi di proprietà), applicare un modello di sostenibilità valevole per tutti i campionati e non proporzionato allo specifico rapporto sostenibilità/fatturato di un singolo Paese, provocherà una mancanza di competitività in termini sportivi che si rifletterà nei successi all'interno delle competizioni internazionali (Champions League e Europa League). Ad esempio, oggi il divario fra campionato inglese (Premier League) e campionato italiano (Serie A) è enorme, infatti, il fatturato inglese è il triplo di quello italiano, e si pensa che nel futuro (prossimi 2/3 anni) questo divario aumenterà notevolmente perché la Premier sta continuando ad aumentare i propri ricavi legati a diritti tv, stadi e un apparato commerciale molto produttivo (i ricavi commerciale si attesta a 6 miliardi contro i 2 italiani)³⁵; dunque nel breve termine è impensabile ipotizzare una rincorsa che porti ad un pareggio economico fra le due realtà. Durante la discussione ho chiesto se l'introduzione del nuovo modello del fair play finanziario fosse anche una risposta all'élite di Club Europei che avevano portato in essere la creazione del progetto “Superlega”. La risposta dell'esperto è stata affermativa illustrando come il progetto Superlega era nato con l'obiettivo di creare una competizione calcistica privata in competizione con i format delle competizioni UEFA. “Ad oggi sono pochi i Club che attraggono un largo seguito di spettatori sia da casa che allo stadio e

che viene stipulato tra i giocatori e la dirigenza NBA e stabilisce delle regole precise sull'ammontare del tetto salariale, sullo stipendio minimo e sui contratti dei Free Agent.

³⁵ Dati forniti dal giornalista Marco Bellinazzo

proprio per questo i fondatori della superlega³⁶ hanno pensato di rispondere a questa esigenza di consumo attraverso questa competizione”, afferma l’esperto, che poi continua: “Oltre questo punto, si era pensato di rendere attivo il progetto anche con il fine di aumentare le entrate nelle casse dei club partecipanti e risanare le casse martorate di questi ultimi a causa delle perdite dovute al COVID-19”. La UEFA ha stoppato sul nascere l’iniziativa vedendo nel progetto una minaccia degli equilibri competitivi. “Effettivamente la falla del progetto è stata quella di non dare peso a ciò di cui vive il calcio ovvero il merito sportivo” secondo le parole dell’intervistato. Una squadra per poter partecipare ad una competizione europea, ad esempio, si deve qualificare attraverso i successi maturati durante la stagione sportiva occupando una posizione che gli permetta di farlo (in Serie A ci si qualifica posizionandosi dalla prima alla settima posizione), così non succede per la Superlega dove i Club vengono scelti per il proprio prestigio, la storia, il seguito, mettendo in secondo piano il merito sportivo dato dalla performance stagionale. Dunque, si può dire che la competizione nasce con esigenze giuste di risposta a ciò che chiede il consumatore finale ma bisognerebbe perfezionarla attraverso una maggiore mutualità e uno sforzo di solidarietà economica maggiore nei confronti dei club non partecipanti in modo tale che anch’essi possano beneficiarne. In risposta alla Superlega, la UEFA ha predisposto un nuovo format per la Champions che entrerà in vigore per la stagione 2024-2025. Il nuovo format prevede la partecipazione di 36 squadre in un unico girone, anziché le 32 attuali divise in otto gironi da quattro. Le squadre potranno accedere al nuovo format sempre attraverso merito sportivo (piazzamento in Campionato). Di seguito le altre novità previste dal format che entrerà in vigore per la stagione 2024-2025:

- Uno dei quattro posti in più a disposizione andrà alla terza classificata in campionato nella quinta federazione del ranking Uefa;
- Un altro posto sarà assegnato a una vincitrice del campionato;
- Gli ultimi due posti andranno alle federazioni che hanno ottenuto il miglior risultato collettivo nella stagione precedente (ovvero il numero totale di punti diviso per il numero di squadre partecipanti al campionato);
- Verrà svolto un sorteggio in modalità campionato dove ogni squadra affronterà lo stesso numero di avversarie in 8 partite (4 andata e 4 ritorno);
- Le partite si continueranno a giocare a metà settimana rispettando dunque il calendario delle competizioni nazionali di tutta Europa;
- Gli 8 incontri saranno disputati nell'arco delle 10 settimane di coppe europee previste. Champions, Europa e Conference League godranno di una settimana di esclusività all'interno del calendario;
- Le prime otto squadre passeranno direttamente agli ottavi di finale, le squadre che si posizioneranno nel range nono – ventiquattresimo posto disputeranno gli spareggi (andata e ritorno) per ottenere la qualificazione agli ottavi di Champions, le squadre che si posizioneranno dal venticinquesimo al trentaseiesimo posto verranno eliminate direttamente.

³⁶ Andrea Agnelli (Presidente della Juventus) e Florentino Perez (Presidente del Real Madrid)

Bisogna riflettere che anche la UEFA, attraverso i premi economici che elargisce nelle proprie competizioni, crea una forte disparità economica che favorisce i grandi club ma penalizza le squadre meno blasonate. I Club che partecipano alla Champions League ricevono un totale di due miliardi in premi economici, per l'Europa League un totale di 465 milioni, mentre per la Conference League solamente 235 milioni.³⁷ Come si evince dai dati forniti, vi è una forte disparità che crea una disparità economica notevole fra le varie realtà del panorama calcistico. Anche perché bisogna tenere in conto che proseguire all'interno di una competizione internazionale crea un dispendio fisico (maggiori partite da giocare durante la settimana) e economico (spese per trasferte internazionali) notevole che va assorbito attraverso i premi economici di partecipazione e i diritti televisivi della pay tv. Bisognerebbe dunque rivedere la ripartizione dei premi economici per le competizioni europee in modo tale che venga alzata l'asticella premi per le competizioni minori avvicinandosi il più possibile ai premi previsti per la competizione più prestigiosa (Champions League). In generale, le misure che introducono gli organi competenti sia in campo internazionale che nazionale devono favorire piccoli e grande realtà del panorama calcistico e non provocando ancor più disparità economica all'interno del business calcio.

³⁷ Dati forniti dal giornalista Marco Bellinazzo

4. DISCUSSIONI

4.1 *Case study*: Atalanta Bergamasca Calcio

Nei capitoli precedenti si è visto come l'Italia si trova in una condizione di arretratezza rispetto ad altri Paesi Europei sia in termini di performance economica che in termini di performance sportiva. Sono molteplici i fattori che ostacolano il processo di rinnovamento del sistema calcistico italiano: la burocrazia che ostacola la costruzione di nuovi impianti sportivi (stadi, training camp) compromettendo la crescita dei ricavi commerciali e maggiore dipendenza dalla leva del player trading (attraverso cessioni e plusvalenze), mancanza di appeal sportivo per calciatori di alto livello che preferiscono approdare in altri campionati piuttosto che quello italiano ed infine anche una mancanza di valorizzazione dei settori giovanili poiché i grandi Club italiani preferiscono investire all'estero piuttosto che puntare su risorse interne (il dato della figura 11 riguardante il flusso dei trasferimenti è un chiaro esempio di quante risorse vengono spese per calciatori stranieri). Proprio su quest'ultimo punto verrà svolta un'analisi per dimostrare quanto è importante l'investimento sui giovani sia per una crescita economica in termini di fatturato che per una crescita sportiva in termini di prestigio e appeal.

Come si vede anche in figura 11, l'unica squadra con un saldo della bilancia dei trasferimenti positivo fra i primi sette Club del campionato è l'Atalanta, unica realtà che negli ultimi anni ha sfruttato a pieno la leva degli investimenti nel settore giovanile per accrescere sia il suo prestigio sociale attraverso risultati sportivi, sia per diventare una solida realtà economica all'interno della lega Serie A.

Si può dire che ad oggi esiste un vero e proprio "Modello Atalanta" basato su tre fattori chiave quali: la valorizzazione della primavera, investire nello scouting, acquistare risorse in un mercato "underground". Negli ultimi 10 anni la primavera della squadra Atalanta è stata una "scuola di formazione" eccellente in grado di sfornare talenti che hanno permesso di generare enormi plusvalenze, esempi sono le cessioni di calciatori come Frank Kessiè (centrocampista) venduto al Club Milan per 32 milioni di euro³⁸ o Alessandro Bastoni (difensore) venduto al Club Inter per 31,1 milioni. Le cessioni di giocatori formati all'interno del Club permettono di massimizzare il guadagno derivante dalla leva finanziaria del player trading caratterizzata principalmente dalla voce di guadagno "plusvalenza da cessione". Non essendoci costi di acquisto sui "calciatori primavera" il guadagno potrà essere iscritto al 100% del suo valore all'interno della leva del player trading, per gli esempi citati in precedenza l'Atalanta ha potuto registrare una plusvalenza di 32 milioni di euro per la stagione 2019/2020 e di 31,1 milioni per il 2017/2018.

La crescita economica e sportiva dell'Atalanta non è riconducibile solo alle plusvalenze generate dalla vendita dei calciatori formati nel settore primaverile, ma anche ad un ottimo lavoro di scouting all'interno di mercati diversi da quelli tradizionali dove solitamente si ricercano calciatori da acquistare quali ad esempio il mercato spagnolo, inglese, tedesco e francese. Il mercato in cui i talent scout atalantini hanno colto le proprie occasioni sono ad esempio il mercato belga, olandese, svizzero e bulgaro. Esempi sono le operazioni di compravendita di calciatori come Gosens (laterale sinistro) acquistato dalla squadra Heracles (Olanda) per

³⁸ Fonte dati "cessioni record" - Transfermarkt

soli 900 mila euro nel luglio 2017 o dell'acquisto di Malinovskyi (centrocampista) dalla squadra KRC Genk (Belgio) per 13,6 milioni nel luglio 2019. Il primo calciatore preso in considerazione (Gosens) è stato venduto nel mese di gennaio 2022 al Club Inter per 15 milioni di euro; nel momento in cui è stato ceduto, l'Atalanta ha potuto generare una plusvalenza di 14,850 milioni di euro poiché il costo di acquisto del cartellino (900.000 nel 2017) è stato ammortizzato quasi per intero a quote costanti per 6 anni (durata del contratto-scadenza contrattuale 01/07/2023). Il calciatore Malinovskyi invece attualmente ha un valore di mercato pari a 30 milioni di euro, nel luglio 2019 è stato acquistato per 13,6 milioni di euro con un contratto della durata di 4 anni (scadenza luglio 2023), dunque attualmente il prezzo di acquisto del cartellino è stato quasi ammortizzato per intero generando a bilancio un valore contabile per luglio 2022 del cartellino pari a 3,4 milioni di euro. Nell'ipotesi in cui nella prossima sessione di mercato (luglio 2022) l'Atalanta decida di cedere il calciatore al suo prezzo di mercato attuale (30 milioni) si genererà potenzialmente una plusvalenza da iscrivere a bilancio pari a 26,6 milioni di euro.

Attraverso l'investimento nel vivaio tecnico e lo scouting all'interno di mercati diversi l'Atalanta è diventata una solida realtà del calcio italiano, la sua crescita è simbolo di quanto possa essere una leva di successo propendere ad una gestione accurata delle risorse, puntare sulla valorizzazione del talento e detenere un'ottima struttura manageriale. In termini di risultati sportivi basti pensare che dieci anni fa l'Atalanta concluse il campionato italiano al 15° posto (stagione 2012-2013)³⁹ lottando per la permanenza nella massima serie, dopo soli sei anni (stagione 2018-2019) il Club ha concluso il campionato al terzo posto ottenendo per la prima volta nella sua storia la qualificazione diretta alla competizione più prestigiosa a livello Europeo ovvero la Champions League. Negli ultimi tre anni l'Atalanta è rimasta stabilmente nelle prime posizioni del campionato italiano ottenendo di seguito per ogni anno la qualificazione diretta alla Champions League ottenendo anche in campo internazionale ottimi risultati raggiungendo i quarti di finale al suo esordio in assoluto all'interno della competizione. Anche in termini economici i successi sono evidenti. Riprendendo sempre i dati in figura 11 negli ultimi 5 anni a partire dalla stagione 17/18 fino alla stagione attuale 21/22 l'Atalanta è l'unica squadra fra le prime 7 del nostro campionato ad ottenere un saldo positivo di +19,63 milioni di euro; ciò significa che è stata sfruttata in modo sano e sostenibile l'effetto plusvalenza dato dalla cessione dei propri calciatori per avere un ritorno positivo in termini contabili sul proprio bilancio. Un dato da marcare ancor di più se si considera il periodo storico di riferimento che ha visto una generale contrazione di tutte le voci di ricavo legate al calciomercato dovuto allo scoppio della pandemia COVID-19 dalla stagione sportiva 19/20. Più nello specifico gli effetti sono stati una generale contrazione delle operazioni di compravendita (acquisto/vendita dei giocatori), una riduzione del budget di spesa per i trasferimenti in entrata in conseguenza del crollo delle voci degli altri ricavi caratteristici (su tutti ticketing e sponsor) ed infine un disallineamento fra il periodo di completamento della stagione sportiva e i termini di rendicontazione finanziaria per il registro delle operazioni in entrata e uscita dovuto ad una sospensione generale dei campionati europei per determinati periodi storici. Avere una leva finanziaria positiva derivante dal saldo dei bilanci trasferimenti, come nel caso dell'Atalanta, permette di ottenere una

³⁹ Fonte dati: Classifica finale, Lega Serie A (2013)

solidità finanziaria che è difficile ottenere soprattutto all'interno del business calcio dove regna volatilità e incertezza a causa di dinamiche esterne che possono incidere in maniera significativa senza poter avere un controllo sostanziale sugli eventi.

Il modello Atalanta permette di garantire una stabilità economica e sportiva nel tempo che soprattutto in Italia è difficile ottenere a causa di una burocrazia lenta e macchinosa che ostacola ad esempio la costruzione di stadi di proprietà che garantirebbe un elevato livello di guadagno dalla voce "ricavi da gare" che comprende vendita di biglietti e abbonamenti. È da sfatare il mito che il modello di business focalizzato sulla formazione del talento e sulla ricerca di risorse all'interno di mercati "underground" sia una strategia che permette di crescere ma non di vincere in termini sportivi. Basti pensare alle squadre inglesi storiche come Liverpool e Manchester United dominatrici nel passato e nel presente all'interno del panorama calcistico che da sempre investono in training camp e nella scelta di un team di addetti ai lavori con alta esperienza non solo del calcio ma anche in materie economiche e finanziarie.

4.2 *Case study*: Paris Saint Germain

L'industria del calcio oggi si trova al centro di continui processi di finanziarizzazione e colonizzazione geografica da parte di società e fondi di investimento "privati" per lo più arabi o statunitensi i quali con operazioni di acquisto di Club Europei vedono opportunità strategiche per allargare i propri core business. In questo contesto si inserisce l'acquisizione del PSG da parte di Qatar Sports Investments. Nel maggio 2011 il fondo Qatar Sports Investment (QSI) ha raggiunto un accordo con l'allora proprietà Colony Capital per acquisire la quota del 70% del capitale sociale. Appena un anno dopo il fondo ha completato il buyout acquisendo il restante 30% della società nominando come presidente della squadra lo sceicco Nasser Al-Khelaifi. QSI è un'organizzazione di partecipazione azionaria chiusa fondata nel 2005 a Doha (Qatar), fondata con il mandato di investire nello sport professionistico con l'obiettivo di diventare una società di investimento per lo sport e il tempo libero riconosciuto a livello mondiale. Sul piano strategico fin dal momento dell'acquisizione, il presidente Al-Khelaifi si è posto i seguenti obiettivi:

- Far diventare la squadra PSG leader nel Calcio Europeo nel Campionato Nazionale e nelle competizioni europee;
- Rafforzare il brand e creare un marchio globale;
- Accrescere il customer segment allargando la base dei tifosi a livello internazionale;
- Ottenere una generale crescita dei ricavi;
- Investire in asset di valore e di lunga durata.

Per raggiungere questi risultati nel corso degli anni il team manageriale del Club Francese si è impegnato a rinnovare la rosa dei calciatori (acquisto di nuove risorse), ristrutturare lo stadio, sviluppare un nuovo training camp, ridefinire il marchio del Club. La professionalità nella gestione del Club ha inciso notevolmente investendo anche sul team manageriale ingenti risorse per esperti nel settore. Ad oggi, undici anni dopo l'acquisizione del Club, i risultati raggiunti sono notevoli ed evidenti. Pur non avendo mai vinto il

trofeo più ambito (Champions League) ad oggi il PSG è una solida realtà del Calcio Europeo vincendo regolarmente il campionato nazionale e partecipando stabilmente alla competizione europea più prestigiosa. Da un punto di vista economico il PSG ha mostrato una forte crescita economica da quando QSI ha assunto il controllo del Club massimizzando ogni leva di ricavo facendo affidamento soprattutto sui ricavi commerciali, in particolare grazie alle sponsorizzazioni con società che rappresentano gli enti statali come la Qatar Tourism Authority. L'Ente Statale appena citato ha chiuso nel momento in cui il Club è finito sotto l'occhio del ciclone per via del FPF⁴⁰ un contratto di sponsorship di 700 milioni in quattro anni con valore retroattivo (ovvero dal 2011 anno di acquisto del Club). Si fa riferimento all'anno 2015 quando per Manchester City e PSG si applicò il regime sanzionatorio del FPF per non aver rispettato la regola del *break even rules*. I Club in questione riuscirono a raggiungere il Settlement Agreement⁴¹ pagando per le sanzioni che gli erano state attribuite attraverso forme di sponsorizzazioni con parti correlate, ovvero da aziende che erano di fatto correlate o dipendenti dalla stessa proprietà dei Club (per il PSG si fa riferimento appunto al Qatar Sport Investment). Quando era stata messa in discussione la validità della sponsorizzazione di QTA, lo stesso si giustificò agli organi di controllo UEFA dicendo che la sponsorizzazione era frutto di un accordo fatto alla luce del sole per promuovere il nome del Qatar e del suo turismo estero in Francia. Per combattere questi meccanismi di elusione attraverso sponsorizzazioni "pubbliche" la UEFA ha posto dei limiti facendo sì che potessero essere considerate solo per un terzo del loro ammontare, anche se è effettivamente nel recente passato questo ha permesso Club come il PSG di ottenere fatturati di 500/600 milioni e avere almeno formalmente un livello di deficit compatibile con le norme UEFA del fair play non venendo più attaccati da sanzioni economiche. Il PSG non punta solo su sponsorizzazioni pubbliche ma anche sul merchandising e partnership attraverso un forte focalizzazione nel settore fashion. Nel 2019 il Paris Saint German ha siglato il rinnovo del contratto con Nike fino al 2032 definendolo come il più grande accordo di sponsorizzazione della storia del Club. Il vecchio accordo con scadenza nel 2022 prevedeva 25 milioni di euro per stagione, con il nuovo accordo il PSG riceve 90 milioni annui triplicando il guadagno derivante dal vecchio contratto. Avere una collaborazione così forte con un marchio del settore fashion come Nike ha rafforzato in termini globali il marchio PSG ottenendo record per le vendite di maglie e una crescita a ritmi incalzanti in termini di visibilità anche nei mercati emergenti del calcio. All'interno del nuovo accordo con Nike è stata inserita l'ulteriore partnership con Jordan, che da sempre collaborava esclusivamente con il mondo del basket. La creazione di una terza maglia con il marchio Jordan ha portato un enorme successo perché è stata premiata la linea di modernizzazione e creatività su cui si basa la strategia commerciale del PSG. In quest'ottica si ricollega l'ulteriore partnership con fly nowhere⁴² con l'obiettivo di favorire l'esclusiva espansione commerciale del club in Nord America; il rappresentante di fly nowhere ha dichiarato: "Il Paris St Germain è un marchio iconico che trascende il calcio ed ha il potenziale per essere il più grande club sportivo del mondo. Sebbene siano di dimensioni enormi, si dedicano allo sviluppo di intime collaborazioni con la

⁴⁰ Fair play finanziario

⁴¹ Accordo transattivo

⁴² Studio grafico con sede a New York, con l'obiettivo di esplorare le potenzialità del mercato nordamericano tramite progetti speciali dedicati e la creazione di abbigliamento lifestyle in collaborazione con Air Jordan

sottocultura calcistica regionale poiché condividono lo stile parigino in tutto il mondo. Non potremmo essere più entusiasti di collaborare con un club così grande.” Da queste iniziative intraprese si può vedere come il club adotti un approccio economico evolutivo e su una forte global vision. L’approccio economico evolutivo descrive il processo di innovazione ed implica che la capacità innovativa superiore di alcune aziende permetta di sostenere l’innovazione e di creare nuove conoscenze⁴³. Conseguentemente sarà possibile raggiungere lo sviluppo di capacità organizzative, competenze critiche e routine integrate. Queste risorse, a loro volta, portano a prestazioni superiori, soprattutto in ambienti altamente competitivi o sfidanti come lo è il settore calcio facendo in modo tale da ottenere successi economici a livello globale. Inoltre, il PSG è particolarmente attento al segmentation marketing per assecondare esigenze e preferenze dei propri consumatori. Segmentare la propria clientela significa focalizzarsi all’interno del mercato sui sottoinsiemi di supporters che condividono caratteristiche comuni (bisogni, aspettative, domande). Comprendere al meglio la richiesta dei consumers permette di comporre un marketing mix⁴⁴ che risponde in modo preciso alle varie esigenze in termini globali. I criteri che vengono presi in considerazione sono: criteri geografici (geolocalizzazione degli utenti), criteri demografici (genere, età, professione), criteri psicografici (interessi, personalità, valori), criteri comportamentali (preferenze di colori). I benefici che si ottengono da un’ottima strategia di marketing per i Club che danno importanza a questo aspetto sono:

- Conoscere al meglio il gusto dei customer e il market di riferimento;
- Ottimizzare la strategia del prezzo;
- Aumentare la creazione di valore per l’impresa.

Oltre a imporsi nel settore fashion, non finisce qui la strategia di diversificazione del PSG guidata dalla proprietà. Il PSG ha fatto una sua prima incursione nell’industria cinematografica con la collaborazione con lo studio hollywoodiano Warner Bros per promuovere il film di supereroi Justice League dove un gruppo di calciatori del Club ha partecipato ad un video promozionale. Il club ha poi collaborato con la casa di produzione Illumination Entertainment per la campagna pubblicitaria dell’ultimo capitolo della serie di film d’animazione *Minions* rilasciando versioni di peluche dei personaggi principali vestiti con l’abbigliamento del PSG. Particolare attenzione è stata data soprattutto al popolo parigino che è la fetta di clientela più grande per il Club cercando di coinvolgerli all’interno del business a 360 gradi; un’iniziativa particolare è stata ad esempio quella di produrre nuovi poster per ogni partita di Champions attraverso la collaborazione con artisti locali. Gli sforzi fatti del PSG per diventare un brand affermato ovunque, non sono passati inosservati. Il Parco dei Principi negli ultimi anni è stato oggetto di visita di molte celebrità di qualsiasi settore dello spettacolo come, ad esempio, Leonardo Di Caprio (attore), Naomi Campbell (modella), Drake (cantante). Sempre per ottenere maggiore visibilità e incrementare le vendite da merchandising, il Club ha lavorato con un gruppo di celebrità grazie alla collaborazione con Nike. La star Justin Timberlake, ad

⁴³ Madsen and Servais, 1997

⁴⁴ Il termine marketing mix indica la combinazione (in inglese mix) di variabili controllabili (dette "leve decisionali") di marketing che le imprese impiegano per raggiungere i propri obiettivi. Le variabili che tradizionalmente costituiscono il marketing mix sono le cosiddette 4P: prodotto, prezzo, distribuzione, promozione (Economic Times)

esempio, ha indossato una giacca PSG X Jordan durante un suo concerto tenutosi a Parigi nel 2019 o LeBron James che ha indossato una maglia del PSG prima di disputare una partita NBA.

Secondo la classifica stilata da Forbes per le squadre che finanziariamente sono più solide e valgono di più (dati relativi al 2021) il PSG si classifica al nono posto con un valore di 2,5 miliardi di dollari. Le operazioni recenti di calciomercato del Club hanno creato scalpore, in ordine di tempo è finito sotto attacco dai mass media il caso del rinnovo del calciatore Mbappè nel mese di maggio di quest'anno. Attraverso il proprio sito ufficiale il Club in data 21/05/2022 ha reso noto i termini dell'accordo; il calciatore guadagnerà 90 milioni per 3 anni più 130 milioni alla firma divenendo di fatto il secondo calciatore più pagato della storia del calcio. Conseguentemente all'annuncio ufficiale la Liga Spagnola ha deciso di esporre un comunicato alla FIFA perché ritiene che l'accordo firmato dal giocatore con il PSG "attacca la stabilità economica del calcio europeo, mettendo a rischio centinaia di migliaia di posti di lavoro e l'integrità dello sport, non solo nelle competizioni europee ma anche in quelle nazionali". Si continua in nota che "è scandaloso che un club come il Psg, che la scorsa stagione ha avuto perdite per oltre 220 milioni di euro dopo averne accumulato per più di 700 milioni nelle stagioni precedenti, con un costo della squadra di circa 650 milioni in questa stagione, possa concludere un tale accordo mentre quei club che potrebbero permetterselo senza compromettere il loro monte ingaggi vengono lasciati senza la possibilità di farlo". Effettivamente le spese faraoniche delle campagne acquisti del PSG ha provocato una fragilità all'interno del sistema economico del calcio, poiché le operazioni effettuate hanno provocato di rimbalzo un rialzo dei prezzi di acquisto anche per calciatori di minore valore. Grazie ai propri fondi societari e soprattutto sponsorizzazioni pubbliche e private, il PSG ha di fatto battuto tutti i record di trasferimento (ancora oggi l'operazione di calciomercato più onerosa è quella del trasferimento del calciatore Neymar passato dal Barcellona al PSG per 222 milioni di euro). Oltre alle tradizionali operazioni di acquisto che prevedono il pagamento dei cartellini dei calciatori ai Club proprietari, la dirigenza sportiva del PSG si è specializzata nelle operazioni di acquisti a parametro 0 dei calciatori di alta fascia. Spesso soprattutto negli ultimi 3 anni sono notevoli i trasferimenti dei calciatori svincolati ad alta fascia che, attraverso il lavoro dei propri procuratori, si sono trasferiti in altri club a parametro 0. La fine del contratto è diventato un elemento distorsivo all'interno del mercato, si matura l'intenzione pre-scadenza (solitamente 6 mesi prima della fine del contratto) in maniera arbitraria da parte del calciatore di trasferirsi in altri club penalizzando così le società detentrici del cartellino che vedranno il proprio asset svalutarsi fino alla soglia minima di 0 euro non potendo così ottenere alcun ritorno economico dalla vendita del calciatore in questione. Solitamente pur non sborsando alcuna cifra per il cartellino, per le operazioni di acquisto di calciatori ad alta fascia svincolati i Club interessati si muovono con mesi d'anticipo per tentare di bruciare la concorrenza ed essere preferiti dai calciatori rispetto ad altri Club che mostreranno interesse promettendo premi alla firma e grosse commissioni agli agenti di rappresentanza. Basti pensare che durante la sessione di calciomercato estiva della scorsa stagione il PSG ha acquisito le prestazioni di Gianluigi Donnarumma siglando un accordo di 12 milioni di euro all'anno, Sergio Ramos per 15 milioni di euro a stagione, Wijnaldum per 10 milioni di euro a stagione, Hakimi per 8 milioni ed infine Leo Messi per 35 milioni di euro all'anno (ad oggi il giocatore più pagato in circolazione). Queste operazioni hanno creato

un'instabilità senza precedenti all'interno del sistema calcio che ha visto un aumento generale dei salari, delle commissioni e dei premi *una tantum* (premi alla firma); la UEFA è stata spettatrice di queste operazioni senza poter agire a causa di un vuoto normativo all'interno del FPF. Il Club Qatariota l'estate scorsa ha potuto effettuare queste operazioni anche a causa di un alleggerimento normativo introdotto dalla UEFA per risanare le grosse perdite dovute alla pandemia. Nell'estate 2021 i club hanno potuto registrare bilanci in perdita oltre ai limiti prestabiliti di 30 milioni di euro e i gruppi proprietari potevano coprire le perdite di tasca propria. Inoltre, il Fair play finanziario era in una fase di stand-by perché in fase di rinnovamento. Il Club, dunque, durante l'estate scorsa ha potuto contare su risorse illimitate grazie all'immissione di capitale del Qatar Investment Authority, fondo che detiene la proprietà del Club dotato di risorse illimitate. Basti pensare che nel 2021 le stime per gli asset di proprietà del fondo hanno superato il valore di 500 miliardi di euro, bisogna inoltre ricordare che il Qatar è un paese minuscolo con neanche 3 milioni di abitanti e sostanzialmente una sola famiglia al comando (la famiglia proprietaria anche del PSG). La proprietà del Club sta assumendo sempre più rilevanza all'interno del panorama UEFA, il presidente Al Khelaifi è membro del comitato esecutivo UEFA e ad oggi è il braccio destro del presidente UEFA Ceferin. Il PSG, dunque ad oggi, può contare su un enorme potere e influenza all'interno del sistema e questo sta portando a disequilibri generali che a lungo termine potranno creare un'insostenibilità dei costi da sostenere se non viene posto un freno alle operazioni fino ad ora svolte dal Club francese grazie all'infinita disponibilità di denaro di cui dispone.

4.3 La formazione delle nuove figure professionali

All'interno del capitolo dei risultati "la creazione del vantaggio competitivo nel calcio" si è visto quanto sia importante investire nel know how intangibile per l'impresa. Fra le risorse intangibili che possono portare ad un vantaggio competitivo nel lungo termine è sicuramente il capitale umano. Per capitale umano intangibile si intende la conoscenza e l'abilità posseduta da una persona (il livello di istruzione, il saper fare, le qualificazioni professionali, le competenze); questo è un fattore che non può essere misurato né con criteri standard né in termini monetario, si sa solo che è abbastanza rilevante per i risultati che un'impresa raggiunge.

In passato nel calcio non ci si poneva il problema della formazione professionale per la classe manageriale all'interno delle società poiché la maggior parte delle volte i ruoli venivano affidati ad ex calciatori, figure di spicco specializzati in altri settori e soprattutto familiari. Negli ultimi anni il mondo dello sport ha conosciuto una rapida evoluzione specie costringendo le società di calcio a adattarsi e conformarsi velocemente a sviluppi legati a fattori economico-finanziari, commerciali, comunicativi e sportivi. Il tradizionale asse societario composto da Presidente, Direttore Sportivo e Allenatore non era più capace di mantenere il controllo e la gestione di un team; le squadre di calcio si sono rese conto nel recente passato di avere la necessità di essere controllate da una struttura organizzativa molto più solida e competente del

settore. In un settore dove in passato è dilagato il fenomeno del familismo amorale, dunque conduzione dei Club a gestione familiare con assegnazione quasi automatica degli incarichi lavorativi a familiari e parenti affini, in un settore dove si pensava che bastasse la semplice esperienza nel settore data dal calcio giocato per raggiungere risultati anche in termini economici e finanziari, finalmente qualcosa sta cambiando riconoscendo il fatto che anche all'interno della sport industry c'è bisogno di figure formate e specializzate nel settore. Formare una figura professionale significa istituire un percorso formativo ad hoc attraverso corsi, master universitari, percorsi di laurea, in modo tale da ottenere alla fine del percorso iniziato un bagaglio di conoscenza specifico per l'ambito in cui si andrà ad operare. All'interno di questo nuovo contesto si inserisce la nuova figura professionale in passato non riconosciuta come tale all'interno del settore sport come il Team Manager o anche Manager Sportivo.

Il Team Manager (Manager Sportivo) compare all'interno degli organigrammi societari per le squadre di calcio alla fine degli anni '80 venendo identificato nel ruolo di colui che compilava la distinta⁴⁵ da consegnare all'arbitro o colui che segnalava le sostituzioni all'interno della partita. Ad oggi questa professione gioca un ruolo molto più importante nelle società di calcio moderno tale da essere stata inserita nel manuale delle licenze UEFA come criterio di grado B. Si può dire che il suo ruolo è di forte rilevanza strategica all'interno di un Club poiché si può considerare come un collante fra squadra (calciatori) e dirigenza (società). Per poter essere un ottimo Team Manager è necessario che la risorsa sia in possesso di determinate *soft skills*:

- Equilibrio;
- Precisione e puntualità;
- Empatia nella gestione dei rapporti;
- Capacità organizzativa e problem solving;
- Capacità di mediazione tra squadra e società con la massima affidabilità e sicurezza delle decisioni prese.

Gli ambiti operativi in cui svolge le proprie mansioni possono dividersi in quattro macroaree:

- Logistica;
- Gestione Rapporti;
- Comunicazione interna ed esterna;
- Gestione delle gare.

Per logistica si intendono le varie attività settimanali e mensili svolte per rendere efficiente il lavoro svolto da qualsiasi persona all'interno dell'impresa, nel calcio di una squadra di calcio si fa riferimento alle seguenti mansioni:

- Programmare, di concerto con allenatore e società, il ritiro precampionato le amichevoli e le eventuali tournée;

⁴⁵ Rf. NOIF Art.61, adempimenti preliminari di gara

- Pianificare le varie trasferte stagionali che comprendono i trasferimenti, soggiorni, ricerca dei campi di allenamento in trasferta e attività di coordinamento con le forze dell'ordine per gli spostamenti;
- Supporto personale a staff tecnico e calciatori per eventuali richieste di preferenze logistiche personali;
- Controllo della qualità del manto erboso dei campi di allenamento e di gioco segnando tempestivamente eventuali anomalie;
- Provvedere per l'approvvigionamento del materiale sportivo verificandone la qualità;
- Coordinare l'attività dei magazzinieri monitorando il consumo dei materiali;
- Pianificare le trasferte per i calciatori convocati nelle rispettive nazionali;
- Coordinare eventuali esigenze commerciali con l'area marketing per eventi, interviste e conferenze stampa.

Gestire nel modo giusto i rapporti inter-societari rispettando filosofia e stile di vita del Club significa creare un ottimo brand reputation agli occhi degli stakeholder esterni (mass media, stampa, agenti). Il team manager è tenuto a gestire i seguenti rapporti:

- Società-squadra;
- Staff tecnico-Staff sanitario;
- Fornitori-società (rapporto chiave in termini economici, strategicamente si può ottenere il vantaggio di ridurre i costi di produzione e vendere un bene ad un prezzo minore e dunque maggiormente competitivo);
- Rapporto con ufficiali di gara, delegati, federazioni e uffici amministrativi.

Gestire la comunicazione interna ed esterna al Club è la mansione più sensibile perché entra in gioco l'immagine e la reputazione di tutte le risorse umane operanti all'interno dell'impresa. La comunicazione è un tema fondamentale per le squadre di calcio poiché può comportare effetti sia in termini di performance sportiva che in termini economici. In ambito sportivo fare una comunicazione sbagliata può comportare stress psicologico all'interno dell'organizzazione; questo si rifletterà nelle prestazioni dei giocatori che sentendosi sotto pressione mediatica potranno giocare al di sotto delle proprie capacità. In termini economici, comunicare in maniera errata comporta una cospicua riduzione dei ricavi commerciali che hanno come voci principali i contratti di sponsorizzazione e il merchandising. Il team manager ha il ruolo chiave di proteggere informazioni "sensibili" della squadra come trasferte (es. dove alloggiano i giocatori in trasferta) verso l'esterno, proteggere le risorse umane interne da *fake news* esterne create il più delle volte dai giornalisti per innescare pressione mediatica all'interno dei Club di più alta fascia per destabilizzare l'ambiente organizzativo, ed infine gestire la comunicazione esclusivamente interna al Club in caso di dissidi ad esempio fra allenatore e calciatore o fra staff tecnico e staff dirigenziale.

Si arriva infine alla gestione delle gare ufficiali con attività da svolgere pre e post-partita. Anche questo è un ruolo delicato perché bisogna essere attenti ad ogni dettaglio, un minimo errore in questo caso potrebbe

compromettere i risultati sportivi della squadra (es. perdita a tavolino⁴⁶). Di seguito le varie attività da svolgere in dettaglio:

- Redazione della lista dei convocati;
- Gestire richiesta accrediti e omaggi degli sponsor commerciali;
- Gestione della logistica legata alle trasferte (planning dei viaggi con programmi giornalieri);
- Verificare eventuali esigenze dello staff tecnico per le riunioni tecniche;
- Accompagnatore ufficiale, gestisce la distinta, garantisce il corretto comportamento dello staff tecnico e calciatori seduti in panchina ed infine può provvedere su richiesta alle sostituzioni degli atleti;
- Coordina eventuali richieste di controlli antidoping.

Il ruolo che dunque assume il team manager all'interno delle società moderne è strategicamente centrale poiché entra in contatto sia con gli stakeholder interni che quelli esterni, si può dire che l'inserimento di questa figura all'interno dell'organizzazione strutturale dei Club di calcio migliorerà l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali tipici del settore. La formazione professionale della figura del manager sportivo in Italia negli ultimi anni è stata fortemente valorizzata. Basti pensare che le migliori Università di business in Italia (Luiss, Bocconi, Cattolica) offrono tutte corsi, master e major full time dedicati alla formazione di questa figura attraverso docenti che già operano all'interno del settore offrendo ai giovani che decidono di intraprendere questa carriera stage che permettono di accedere immediatamente a posizioni lavorative all'interno di imprese del settore calcio. Chi decide di intraprendere questo percorso avrà la possibilità apprendere concetti chiave e acquisire competenze necessarie per poter rendere al meglio all'interno del settore dello sport. È utile analizzare un esempio di offerta formativa per rendere visibile il valore aggiunto di questo tipo di formazione specifica.

Si è deciso di prendere come esempio il percorso studi previsto dal Master in Sport Management della Luiss Business School (Roma), classificata da Censis fra le prime 100 università del mondo per l'area *social sciences and management*; di seguito i corsi core previsti dal Master:

- Organizzazione e leadership per comprendere al meglio come organizzazioni e gruppi interagiscono fra di loro;
- Financial Management nelle società sportive per analizzare gli asset proprietari, report finanziari e trend azionari dei Club quotati in borsa;
- E-Sports Management per fornire una conoscenza del settore entertainment che ruota attorno al settore calcio;
- Management degli eventi sportivi per capire come vengono programmati, organizzati e gestiti gli eventi sportivi;
- Brand e Marketing Sportivo per ottenere competenze in gestione di partnership, licensing e merchandising;

⁴⁶ Def. Treccani: "Nel linguaggio sport. (per es. nel calcio), vittoria a t., vittoria non ottenuta sul campo ma assegnata mediante verdetto (per squalifica dell'avversario o per altro motivo)."

- Management degli stadi e delle operazioni sportive per analizzare le maggiori problematiche collegate alla gestione degli stadi, incluse le questioni di sicurezza e legislazioni vigenti;
- Sport e Media per definire i rapporti tra diritti televisivi, management sportivo e risultati di un club sportivo.

Come si evince anche dall'offerta formativa presentata, ad oggi si può ottenere una formazione professionale di alto livello per i futuri manager del settore calcio. L'Italia, indietro per molti aspetti rispetto ad altri Paesi Europei, può ripartire dal capitale umano da valorizzare, formare e sfruttare, creando la futura classe manageriale sportiva che si occuperà della ripartenza economica e sportiva dei Club Italiani.

4.4 Il fundraising e la corporate social responsibility nel calcio

Nel capitolo del “mercato dei fattori strategici” si è parlato di *value creation* per spiegare come si forma la creazione di valore aggiunto grazie a risorse interne all'azienda che accrescono il valore economico totale di un'impresa e di *value appropriation* per rappresentare la creazione di valore per un'impresa in seguito ad acquisto di risorse esterne all'interno del mercato di appartenenza. In seguito nel capitolo della metodologia si è investigato attraverso interviste con esperti cosa c'è dietro la formazione del valore economico di una risorsa, analizzando poi i risultati della ricerca nel capitolo dei risultati “il processo di formazione della valutazione di una risorsa”. Ora all'interno del capitolo delle discussioni si vuole analizzare come preservare il valore economico di un'impresa di calcio attraverso le pratiche di fundraising e l'adozione della responsabilità sociale d'impresa.

Il fundraising è la scienza della sostenibilità finanziaria di una causa sociale⁴⁷. Il risultato che si raggiunge attraverso questo strumento dipende dalla cultura filantropica, dagli obiettivi e benefici sociali che un'organizzazione vuole raggiungere all'interno del settore in cui opera. La pratica del fundraising consiste nel fare donazioni volontariamente a scopo filantropico e non lucrativo. Ciò significa che il risultato di queste pratiche non si misurerà in termini economici ma in termini sociali, ottenendo vantaggi non per l'organizzazione stessa ma per un bene superiore. Questa attività viene portata avanti da soggetti raggruppati in due macroaree; la prima macroarea raggruppa organizzazioni disciplinate dal codice civile quali associazioni, fondazioni e comitati, la seconda raggruppa organizzazioni disciplinate da legislazione speciale come ODV (Organismo di Vigilanza), ONG (Organizzazione non governativa), Cooperative speciali, ONLUS (Organizzazione non lucrativa di utilità sociale), APS (Associazione di promozione sociale), Imprese sociali ed altri enti. Il processo di fundraising vede come primo step la trasformazione di idee progettuali in progetti concreti coinvolgendo stakeholder esterni attraverso una buona strategia di comunicazione; questo coinvolgimento dovrà portare il trasferimento di risorse finanziario all'interno delle organizzazioni che hanno avviato il processo. Tema strettamente collegato al fundraising è sicuramente la responsabilità sociale d'impresa o anche *corporate social responsibility*. Le questioni etiche e sociali sono diventate di

⁴⁷ Def. H. A. ROSSO & ASS. (1991)

fondamentale importanza anche all'interno di imprese che hanno uno scopo di lucro. Negli ultimi anni si può dire che all'interno delle organizzazioni economiche i modelli di business sono incentrati su uno sviluppo sostenibile più che economico, nel senso che l'ottenimento di una sostenibilità economica dipende anche dai temi della sostenibilità ambientale e sociale. Più precisamente lo sviluppo sostenibile viene definito⁴⁸ come lo sviluppo in grado di sostenere i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri, una visione dinamica che implica rendere un business sostenibile non soltanto da un punto di vista economico ma anche da un punto di vista sociale ed ambientale. In tal senso si delinea il quadro della stakeholder theory che pone l'accento sulla necessità per le imprese di generare strategie che rispondano sì alle pressioni economiche ma anche a quelle sociali e ambientali con l'obiettivo unico di creare un valore aggiunto per migliorare sia il benessere pubblico che quello di impresa⁴⁹. In un periodo storico in cui le imprese tendono fortemente ad internazionalizzarsi, un'azienda che adotta un approccio di sviluppo sostenibile dovrà:

- Riconcepire i prodotti e i mercati identificando i bisogni sociali che possono derivare dall'inserimento del proprio business all'interno di un contesto territoriale diverso andando ad analizzare danni e benefici della scelta strategica;
- Ridefinire la produttività della catena del valore riconoscendo un possibile aumento dei costi produttivi derivante da problemi sociali (es. minimizzare l'inquinamento attraverso il riciclo dei materiali può portare ad un aumento dei costi nel breve periodo ma benefici in termini di risparmio a lungo termine);
- Favorire lo sviluppo di cluster industriali locali attraverso una connessione fra comunità locale e successo aziendale. Creare opportunità di lavoro provoca una maggiore domanda, dunque, nello stesso ottenere un successo sociale (creazione di nuovi posti di lavoro) e benefici economici (maggiore domanda) per le imprese.

Dopo aver fatto un excursus sull'iniziativa di fundraising e sul tema della responsabilità sociale, vediamo come questi temi toccano il settore calcio e le imprese che operano al suo interno. Ad oggi il calcio assume un ruolo fondamentale in termini sociali per l'enorme seguito che attrae capace di orientare ormai un'audience globale e per le dimensioni economiche che assume, applicando il moltiplicatore keynesiano⁵⁰, i 50 miliardi di fatturato di media ottenuti negli ultimi anni dal calcio europeo corrispondono all'1% del PIL (Prodotto Interno Lordo) totale europeo. Dalla dimensione assunta del business è logico pensare che il calcio strategicamente può assumere grosse responsabilità sui temi sociali e ambientali dello sviluppo d'impresa sostenibile, si può dire che uno sport che assume tale grandezza ha il dovere di coltivare azioni di responsabilità sociale verso la collettività. In tema fundraising sia nel passato che nel presente sono state numerose le iniziative intraprese nel settore calcio dalle imprese in collaborazione con organizzazioni no-profit. La prima iniziativa fu intrapresa dalla FIFA nel 1963 con l'istituzione dei World Star Games. Ogni

⁴⁸ Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo, Rapporto Brundtland, 1987

⁴⁹ Porter e Kramer definiscono questo concetto come "shared value" (valore condiviso).

⁵⁰ Il Moltiplicatore, come elaborato da Keynes, permette di individuare l'effetto sul reddito complessivo di un certo livello incrementale di consumo, o di investimento o di spesa pubblica, all'interno del sistema economico, Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta, 1936.

anno la FIFA organizzava fino al 2005 una partita per la raccolta di donazioni in favore di temi sociali fra undici giocatori provenienti da diversi paesi contro squadre professionistiche europee, continentali e anche Nazionali; la prima partita fu giocata a Londra nel Wembley Stadium fra la Nazionale Inglese e appunto la FIFA World Stars nel 1963. Oggi la maggior parte delle iniziative di fundraising vengono promosse all'interno degli stadi, nel Campionato Italiano per la stagione appena conclusa ci sono state ben 23 iniziative, di seguito alcune di maggior rilevanza:

- #UNITIDAGLISTESSICOLORI: campagna promossa dalla FIGC con il coinvolgimento dei principali attori del movimento calcistico (Leghe, Componenti Tecniche, Arbitri, Settori e Divisioni) per combattere la discriminazione razziale.
- UN ROSSO ALLA VIOLENZA: iniziativa intrapresa da WeWorld in collaborazione con la Lega di Serie A per raccogliere fondi per le donne violentate.
- UNHR: Alto commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati in collaborazione con la Lega Serie A per la raccolta fondi per le vittime di guerra in Ucraina.

Ora si va a vedere in che modo si riflette il tema della responsabilità sociale all'interno dei club di calcio. Negli ultimi anni anche le imprese operanti in questo settore hanno capito quanto sia importante centrare il proprio modello di business su uno sviluppo sostenibile focalizzandosi su tematiche come inclusione sociale, ambiente e formazione. Da segnalare ad esempio l'iniziativa dell'AS Roma con la fondazione Roma Cares che ha organizzato una consegna ai tifosi di più veneranda età beni di consumo primari, o ad esempio il Club Sassuolo che ha sponsorizzato all'interno dei propri eventi prodotti con il marchio Ecoevents con l'obiettivo di salvaguardare l'ambiente, un altro esempio è il contratto di fornitura siglato fra il Club Udinese e il brand Yatai che produce calzature prodotte esclusivamente con materiale sostenibile. Nell'ambito della formazione ci sono molti Club sia di massima serie che di leghe inferiori che offrono la possibilità ai giovani del proprio territorio di intraprendere percorsi formativi sull'industria dello sport. Da segnalare infine la collaborazione tra FIGC e Fondazione LAPS che è stata di notevole importanza catena produttiva alimentare dell'intero paese. Le donazioni saranno utilizzate per l'acquisto di buoni spesa per favorire l'implementazione delle attività di recupero delle eccedenze alimentari nei supermarket. Avendo fatto il punto su esempi di attività di corporate social responsibility si discute di come queste pratiche possano apportare un vantaggio economico per il settore calcio. Innanzitutto, va considerato che per lo sviluppo sostenibile bisogna avere una visione a lungo termine per misurarne gli effetti e non limitarsi a quello che si ottiene nel breve. Intraprendere un cammino sostenibile per un'impresa operante nel settore calcio significa proporre "azioni di sistema" che vedono coinvolti non solo gli stakeholder interni, ovvero il personale dell'impresa, ma anche stakeholder esterni ad ampio raggio, partendo dalla fan base fino ad associazioni fondazioni e imprese operanti nel sociale. Sicuramente intraprendere questo tipo di percorso è di forte ambizioni perché si finisce sotto i riflettori di più soggetti economici, anche quelli non propriamente affini al settore calcio come, ad esempio, enti pubblici e istituzionali. Dall'altro lato bisogna considerare come un buon modello di business sostenibile possa portare vantaggi in termini di *brand reputation*, *customer segment* e *return on investment*. Sicuramente uno dei vantaggi principali è legato al fattore reputazionale, sicuramente un'impresa impegnata nel sociale

otterrà maggiore visibilità venendo messa in buona luce sia da mass media che da stakeholder coinvolti; da questo step si potrà ottenere successivamente maggiore facilità nello stipulare contratti favorevoli con partner strategici di grandi dimensioni, riduzione dei costi di produzione attraverso il coinvolgimento attivo dei fornitori ed infine aumentare il proprio bacino di utenza innescando nuove relazioni commerciali in altri paesi (“acquisizione” di nuove comunità locali). Per poter ottenere massimi risultati da questo approccio è necessario che ogni Club sia dotato all’interno della propria organizzazione della figura del CSR Football Manager. Attualmente questa è una falla dell’intero sistema calcio poiché sono poche le squadre che possono contare all’interno del proprio sistema organizzativo di questo tipo di figure, preferendo la consulenza esterna di figure o agenzie che si occupano di corporate social responsibility. Avere all’interno della propria impresa la figura del CSR Football Manager porterebbe i seguenti vantaggi:

- Coinvolgere e controllare step by step gli stakeholder esterni che verranno coinvolti nei progetti di responsabilità sociale valutando l’impatto che genera l’iniziativa attraverso KPI sui risultati raggiunti;
- Sviluppare relazioni dirette ispirando i propri stakeholder a creare comunità locali per generare nuova domanda e creare un valore economico aggiunto per l’impresa;
- Monitorare in maniera continua i segnali relativi a minacce in termini sociali e ambientali incombenti e dunque rispondendo a ciò tempestivamente con la proposta di nuove soluzioni mitigandone gli effetti;
- Svolgere processi di job training formando il personale sull’approccio sostenibile che si deve mantenere all’interno dell’impresa. Questo porterà alla creazione di un gruppo di lavoro specializzato difficile da trovare all’interno del mercato delle risorse umane che apporterà un vantaggio competitivo all’impresa che beneficerà di questo servizio.
- Stipula di accordi di fornitura e partnership con stakeholder strategici sulla base delle conoscenze settoriali che il CSR Manager offre data l’esperienza e il background.
- Ottenere un maggiore SROI (valore extrafinanziario sociale rispetto alle risorse economiche investite).
- In conclusione, il CSR Manager assumerà il ruolo di “ambasciatore” per i temi sociali del Club che andrà a rappresentare e l’impresa beneficerà di questo servizio sia attraverso un ritorno materiale (aumento della domanda, riduzione dei costi di produzione, partnership strategiche) che immateriale (brand reputation, formazione delle risorse umane, crescita del customer segment).

4.5 Il calcio 4.0

Negli ultimi anni stiamo assistendo ad un cambio strutturale all’interno dei vari settori economici grazie all’uso di tecnologie avanzate e intelligenza artificiale. Si parla di industria 4.0 per fare riferimento a quell’insieme di innovazioni digitali che hanno rivoluzionato negli ultimi anni il settore terziario aumentandone la competitività e l’efficienza tramite interconnessione e cooperazione di impianti,

macchinari e risorse umane. Per agricoltura 4.0 invece si intende il risultato dell'applicazione di una serie di tecnologie innovative nel campo dell'agrifood per ottenere vantaggi lungo tutta la filiera produttiva alimentare. Un ulteriore esempio è l'automotive 4.0, la rivoluzione all'interno del settore automotive che ha portato alla nascita di autovetture green e sostenibili a guida automatica e mobilità elettrica. All'interno di questo contesto storico si colloca la nascita del calcio 4.0. Negli ultimi anni anche l'industria dello sport, in particolare il calcio, sta attraversando un periodo di trasformazione 4.0 dovuto all'inserimento di innovazioni tecnologiche, processi di digitalizzazione e sfruttamento dell'intelligenza artificiale. Un cambiamento trasversale che ha toccato più aspetti del settore passando dal modo in cui guardare le partite, alla cura degli infortuni, fino all'assistenza artificiale come strumento ufficiale da utilizzare per gli arbitri durante la conduzione delle gare ufficiali. Di seguito si analizza più nel dettaglio le tecnologie introdotte:

- Le piattaforme streaming: la diffusione di internet ha portato nella quotidianità globale la diffusione delle piattaforme streaming, ovvero flussi multimediali di contenuti audiovisivi in qualsiasi momento anche in tempo reale. Si è completamente rivoluzionato il modo in cui è possibile vedere le partite passando dal tradizionale schermo TV funzionante attraverso parabola e antenna satellitare allo streaming online che ha permesso di guardare le gare di calcio da qualsiasi postazione con l'uso di smartphone, tablet o PC con una semplice connessione internet. Questo strumento ha portato cambiamenti soprattutto nella concessione dei diritti tv dove per il primo anno si è visto soccombere un colosso mondiale come Sky, leader del settore da più di 10 anni, ai danni della piattaforma streaming DAZN nata nel 2015. Sky non è riuscita a pareggiare l'offerta economica di DAZN che si è spinto fino a 930 milioni per accaparrarsi la concessione dei diritti tv del Campionato Italiano mentre il colosso americano non si è spinto oltre i 700 milioni. Le conseguenze non sono solo legate al tema dei diritti tv ma anche al modo in cui viene suddivisa la programmazione delle partite con la formula del "campionato spezzatino". Si è passati da una programmazione che prevedeva lo svolgimento delle gare ufficiali nell'arco della stessa giornata (la domenica) con al massimo due orari diversi alla trasmissione di dieci partite in dieci orari differenti in tre giorni. Dietro questa nuova formula in realtà c'è una logica ben definita che vuole massimizzare l'attenzione sull'individualità in seguito ad un "mutamento antropologico"⁵¹ dei tifosi di calcio e di un settore in cui per massimizzare il guadagno tende sempre più alla globalizzazione accumulando tifosi da ogni parte del mondo che hanno ovviamente esigenze orarie completamente diverse.
- Sistemi tecnologici all'avanguardia per la cura degli infortuni: disegnato un percorso innovativo supportato da processi, database, software per la medicina dello sport. Un esempio sono i tracker e i device indossabili che permettono di monitorare in tempo reale lo stato di affaticamento di un calciatore durante l'allenamento cercando di evitare stress muscolari che causano infortuni di lunga durata. Inoltre, si hanno i tapis roulant antigrafità per ridurre i tempi di recupero di un infortunio e

⁵¹Andrea Agnelli durante la 25esima Assemblea Generale dell'ECA: "Se guardiamo alle ricerche, un terzo degli appassionati segue due club a livello globale, il 10% segue i giocatori e non i club, due terzi seguono le gare perché attratti dai grandi eventi, il 40% della fascia di età 16/24, la generazione Z, non ha alcun interesse nel calcio."

favorire la riabilitazione dell'atleta. Infine, uno strumento multiuso in base al settore in cui viene utilizzato come la realtà virtuale; in questo caso utile per il miglioramento delle performance motorie lavorando sulle skills tecniche come la velocità e l'agilità;

- Sistemi tecnologici di supporto al corpo arbitrale durante le gare ufficiali: la rivoluzione tecnologica per questo tema è rappresentata da tre strumenti digitali sviluppati e attualmente in uso quali il VAR, la Goal Line Technology e il fuorigioco 3D. Il *Video Assistant Referee* (VAR) è un ufficiale di gara che supporta l'arbitro in campo nel risolvere situazioni dubbie legate ad esempio a espulsioni o assegnazione di un calcio di rigore attraverso una sala completa di televisori che trasmettono immagini provenienti da varie telecamere poste in varie angolazioni. La Goal Line Technology che controlla la posizione del pallone rispetto alla linea di porta tramite campi magnetici all'interno della porta che rilevano attraverso dei sensori il superamento o meno del pallone della linea di porta, la segnalazione viene immediatamente processata e mandata tramite rete LAN locale allo smartwatch dell'arbitro. Infine, il fuorigioco 3D che usa un misto di software e telecamere che registrano l'azione elaborando linee orizzontali e verticali in base alla posizione del difensore e l'attaccante.

Come si evince dalle tecnologie analizzate sono notevoli i benefici che si possono trarre per ogni stakeholder che ruota attorno al business calcio. I tifosi che beneficerebbero della possibilità di poter seguire in qualsiasi momento e in qualsiasi posto la squadra che supporta, i calciatori e lo staff tecnico che potranno perfezionare rendimenti e tattiche sulla base dei dati analizzati nel prepartita da software e macchine digitali ed infine per i Club che potranno contare su una maggiore oggettività e razionalità della performance sportiva cercando di limitare al minimo gli errori derivanti da valutazioni soggettive del corpo arbitrale. In futuro le innovazioni tecnologiche all'interno del settore calcio potranno portare ulteriori conseguenze e una maggiore trasformazione del business. Ad esempio, si potrà pensare di effettuare la sostituzione del capitale umano (staff tecnico) con l'intelligenza artificiale (robot) che saranno in grado di elaborare tecniche di campo, ottimizzazione dei piani di allenamento e costruzioni di piani di gioco sulla base di dati elaborati da software. Ovviamente si spera che gli sviluppi tecnologici non siano troppo "invadenti" nel settore calcio perché altrimenti si rischierebbe di ledere la sfera emozionale perno centrale dello sport industry.

5. CONCLUSIONI

L'elaborato ha avuto come obiettivo di ricerca i fenomeni che sottendono ad una crescita speculativa del business con la potenziale ed inevitabile conseguenza di una instabilità economica e finanziaria a lungo termine. Sicuramente il fattore principale è la crescita speculativa dei valori economici dei cartellini dei calciatori. Non essendoci un criterio oggettivo che stabilisce in che modo deve essere formata una valutazione, le società di calcio sfruttano questa falla stabilendo prezzi per la vendita dei propri asset a proprio piacimento secondo necessità contabili e finanziarie (portare in utile o pareggio il bilancio dei conti a fine anno) o per il fine di accrescere le proprie dimensioni economiche cavalcando l'onda delle buone prestazioni sportive in un determinato periodo della stagione sportiva di un calciatore, riproponendolo sul mercato con una vendita al doppio o al triplo dell'effettivo rendimento storico della risorsa. Si è mantenuto il focus su come i ricavi da plusvalenze fittizie per scopi contabili possano effettivamente far mantenere una posizione finanziaria solida ai Club che decidono di massimizzare la leva finanziaria del player trading (specie nel campionato italiano) nel breve termine, Viceversa, a lungo termine si otterrà l'effetto inverso di instabilità finanziaria, frutto di scelte di investimento strategicamente sbagliate che non rispecchiano il valore reale effettivo delle performance sportive degli asset. Tale iter porterà i Club che acquistano tali calciatori a non ammortizzare i costi di spesa effettuati in passato e quindi, non ottenere alcuna somma dalla rivendita di un asset che il più delle volte viene rivenduto a costo zero. Soffermandomi sui rendimenti sportivi, si è evinto che Paesi come l'Italia, che sfruttano maggiormente l'effetto leva del player trading, raggiungono scarsi risultati per mancanza di competitività in campo internazionale. I grandi Club italiani negli ultimi anni sono stati costretti a vendere i propri migliori asset per risolvere situazioni di forte indebitamento. Al fine di evitare la mancanza di oggettività in tema di valutazione economica dei cartellini, potrebbe essere utile l'inserimento di un benchmark basato su calcoli scientifici come quello sviluppato da Standard Football. In tal senso, potrebbe essere un primo step importante collaborare con la FIFA affinché questo strumento possa essere consultabile per tutti i Club che ne vorranno beneficiare in sede di compravendita, utilizzando le valutazioni economiche oggettive create da SF per impostare la trattativa di vendita e acquisto di un calciatore. La mancanza di oggettività per la formazione di una valutazione economica della performance sportiva non è però l'unico fattore che crea distorsione all'interno del mercato. La non tracciabilità reale delle commissioni pagate agli agenti di rappresentanza dei calciatori durante le compravendite è un ulteriore elemento su cui trarre delle conclusioni. Considerando l'enorme crescita in termini di guadagno per queste figure professionali, è logico pensare che vengano superati i limiti possibili di guadagno grazie all'intermediazione (3%), Pertanto, sarà utile che la FIFA imponga ai Club professionistici di rendere chiara e trasparente la commissione che viene pagata in sede di contrattazione agli agenti sui propri siti web ufficiali (com'è stato reso obbligatorio in passato il caricamento sui siti web dei bilanci contabili). Successivamente procedere al controllo basato su variabili economiche che incidono sulla dimensione economica delle imprese operanti nel settore calcio. Nell'elaborato ho potuto osservare che il fatturato e il costo del personale sono variabili economiche di notevole importanza e necessitano di accurato

controllo. In tal senso si inserisce la principale novità del nuovo fair play finanziario introducendo una sorta di salary cap che stabilisce come i costi generali dell'impresa non devono superare la soglia del 70% rispetto ai ricavi. Questa misura da un lato è utile per controllare in maniera più efficace spese e ricavi per i Club ottenendo così un minore rischio di eccesso di indebitamento e dall'altro potrebbe provocare un maggiore divario sportivo ed economico fra le piccole e le grandi squadre essendo questa una misura erga omnes che potrebbe portare ad un rallentamento nella crescita delle piccole realtà calcistiche che vogliono affermarsi all'interno del panorama calcistico. Ulteriore situazione che ha compromesso la sostenibilità del business è l'inserimento all'interno del settore di nuovi modelli di proprietà che possono contare su un sostegno pubblico dei propri paesi come nel caso del Paris Saint Germain. Ricordiamo che negli ultimi anni questa squadra come anche altre (Manchester City), ha avuto la possibilità di ottenere una crescita senza freno grazie a disponibilità economiche illimitate ricevute in seguito ad onerosi accordi di sponsor e partner pubblici (enti statali). Questi Club hanno effettuato campagne acquisti faraoniche con conseguente aumento generale dei prezzi di compravendita delle risorse, tagliando praticamente fuori dal mercato la maggior parte delle proprietà di Club europei che non possono contare sulla stessa disponibilità di risorse economiche. Per porre un freno a questo fenomeno è necessario che la FIFA vieti il tipo di sponsorizzazione pubblica di cui beneficiano squadre possedute praticamente da Stati Nazionali (caso appunto del Qatar proprietario del PG). Ci sono ulteriori spunti di riflessione su cui soffermarsi grazie alla ricerca sperimentale svolta per trovare soluzioni che possano creare beneficio per l'intero sistema calcio. Affinché un'impresa di calcio possa non dipendere da plusvalenze pericolose e provocare effetti perversi nel mercato, è necessario che vengano elaborati piani di investimento che puntino ad una crescita dei ricavi pertinenti alla gestione caratteristica (ticketing, merchandising, partnership commerciali strategiche). Esempio è il piano di ristrutturazione del nuovo stadio in essere e in fase conclusiva progettato dal Real Madrid (capitolo 3.3) o come gli accordi stipulati dal PSG (capitolo 4.2) con rilevanti partner commerciali. Per poter raggiungere un percorso di crescita sano è necessario che un'impresa operante nel settore calcio sia responsabile socialmente affinché si possa dire oggi che la sostenibilità economica dipenda anche dalla cura dei temi riguardanti la sostenibilità sociale ed ambientale. Adottando questo approccio, ci saranno molteplici i vantaggi come, ad esempio, un allargamento della propria fan-base e dunque il conseguente aumento di domanda dei prodotti commerciali. In tema di vantaggi, per poter risanare il business calcio, è necessario l'inserimento all'interno delle organizzazioni di nuove figure professionali formate e specializzate quali il Team Manager e il CSR Manager. Queste professioni porteranno all'interno delle realtà aziendali calcistiche una maggiore velocità nei processi gestionali e decisionali, cosa propedeutica per inaugurare un percorso di crescita sia sportiva che economica. Inoltre, per concludere, si dovrà sfruttare al meglio il processo di trasformazione 4.0 in cui le aziende si trovano ad agire in questo momento storico, ricercando nelle innovazioni tecnologiche il quid in più per poter supportare, attraverso l'inserimento di nuovi prodotti e nuovi processi, i propri percorsi di sviluppo aziendale.

6. BIBLIOGRAFIA

- Adetunji, Adegbesan. *On the origins of competitive advantage: strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity*. Pan-African University: The Academy of Management Review, 2009.
- Dante Di Gregorio. *Value Creation and Value Appropriation: An Integrative, Multi-Level Framework*. University of New Mexico: Journal of Applied Business and Economics, 2013.
- Jay B, Barnes. *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*. Los Angeles: University of California, 1986.
- Luigi, Curini. *Fortuna e abilità in 65 anni di Serie A*. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, 2011.
- Robert H, Frank. *Fortuna e Successo*. Luiss University Press, 2018.
- Benoit B, Mandelbrot. *Il disordine dei mercati*. Einaudi, 2005.
- Benoldi, Alberto. *La disciplina della redazione del bilancio di esercizio delle società di calcio. Confronto con l'esperienza internazionale ed impatto del c.d. "financial fair play"*. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, 2011.
- Federazione Italiana Giuoco Calcio. *NOIF (Norme Organizzative interne della F.I.G.C)*. 2021.
- Maurizio, Ragno. *Il nuovo piano dei conti*. Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2021.
- Claudio, Sottoriva. *I nuovi parametri da rispettare per le società di calcio*. Milano: Università Cattolica del Sacro Cuore, 2021.
- Associazione Italiana Calciatori. *Regolamento degli Agenti Sportivi della FIGC*. 2021.
- Fédération Internationale de Football Association (FIFA). *Global Transfert Report*. 2021.
- Marco, Bellinazzo. *Goal economy: Come la finanza globale ha trasformato il calcio*. Baldini & Castoldi, 2015.
- Paolo, Boccardelli. *Corporate Strategy: Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*. Milano: Hoepli, 2019.
- Anita, Elberse. *Paris Saint-Germain: Building One of the World's Top Sport Brands*. Harvard Business School, 2022.
- Paolo, Del Bene. *La Figura del Team Manager*. Roma: Luiss University, 2019.
- Michael E, Porter. *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 2006.
- Alessandro, Pinto. *Fundraising e Sport*. Roma: Luiss University, 2019

7. SITOGRAFIA

[Dati sul calcio in Italia Forbes](#)

https://www.okpedia.it/soggetti_economici

[Il ruolo della fortuna nei mercati. Quanto la buona sorte influenza la performance e perché non va sottostimata | Luiss Open](#)

http://www.rdes.it/RDES_1_11_Benoldi_Sottoriva.pdf

<https://www.figc.it/media/155543/maurizio-ragno-il-nuovo-piano-dei-conti-della-figc.pdf>

https://www.figc.it/media/75674/tit6_noif_art_da77a90_19-12-2018.pdf

[Il bilancio delle società di calcio: il valore dei calciatori tra gli "intangibili" \(informazioneefiscale.it\)](#)

[Non solo plusvalenze. Guida smart ai bilanci delle società di calcio - ilSole24ORE](#)

<https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/10-12-2021/che-cosa-sono-plusvalenze-perche-sono-usate-calcio-430388111701.shtml>

https://thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/22117/1/Gobbi_Nicolo.pdf

<https://www.unfoldingroma.com/unfoldingromasport/16427/le-plusvalenze,-da-sempre,-incidono-nei-bilanci-delle-societ%C3%A0/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/plusvalenze-serie-da-scambi-calciatori-200-milioni-un-anno-AE6Uz10>

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2022/04/01/serie-a-plusvalenze-squadre-deferite>

[Microsoft Word - 137- All A - MODIFICA REGOLAMENTO AGENTI SPORTIVI \(figc.it\)](#)

[Regolamento Intermediari FIFA.pdf \(assocalciatori.it\)](#)

[E' stato approvato il nuovo regolamento per gli agenti di calciatori FIGC: tutte le novità - TUTTOmercatoWEB.com](#)

[Procuratore sportivo: di che cosa si occupa? \(avvocato360.it\)](#)

[FIFA Global Transfer Report 2021 2022.indd](#)

[Fifa, i procuratori guadagnano sempre di più, in arrivo la stretta sulle provvigioni- Corriere.it](#)

[FIFA](#)

<https://www.inftub.com/economia/LE-SOCIETA-DI-CALCIO-E-LA-BORS82539.php>

[Quanto guadagna chi retrocede in Serie B \(gianlucadimarzio.com\)](#)

https://www.dirittoconsenso.it/2021/10/29/il-fair-play-finanziario/#_ftn7

<https://gianlucadimarzio.com/it/uefa-nuovo-fair-play-finanziario-nuove-regole>

<https://www.dunkest.com/it/nba/notizie/mercato/12921/nba-salary-cap-come-funziona>

<https://sport.sky.it/calcio/superlega-cosa-e-come-funziona#:~:text=Una%20competizione%20per%20club%20alternativa,continentale%2C%20guidati%20da%20Florentino%20Perez.>

<https://sport.sky.it/calcio/champions-league/champions-league-uefa-nuovo-format-2024-2025#12>

[Corporate-strategy-fontana-boccardelli- Luiss - PARTE 1 1 LA CORPORATE STRATEGY Le definizioni di - StuDocu di lazzaro-tesi-2012.pdf \(luiss.it\)](#)

[\(3\) LA VALORIZZAZIONE DEGLI ASSET INTANGIBILI NELLE SOCIETÀ DI CALCIO. | LinkedIn](#)

<https://gianlucadimarzio.com/it/uefa-nuovo-fair-play-finanziario-nuove-regole>

https://www.dirittoconsenso.it/2021/10/29/il-fair-play-finanziario/#_ftn7

<https://sport.sky.it/calcio/superlega-cosa-e-come-funziona#:~:text=Una%20competizione%20per%20club%20alternativa,continentale%2C%20guidati%20da%20Florentino%20Perez.>

<https://sport.sky.it/calcio/champions-league/champions-league-uefa-nuovo-format-2024-2025#12>

<https://www.calciofinanza.it/2016/11/22/modelli-di-business-delle-societa-calcio-berlusconi-juventus-borussia-psg-city/>

https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=XHqXCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=psg+e+city+calcio&ots=x4DoQ2EcYu&sig=EwIXTCecrE5FxtGZyozGRy9_c0#v=onepage&q=psg%20e%20city%20calcio&f=false

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/05/fair-play-finanziario-le-differenti.html>

<https://www.lebombedivlad.it/2021/03/27/calcio-business-psg-la-squadra-piu-alla-moda-al-mondo/>

<https://www.soccerbible.com/news/2022/02/fly-nowhere-announce-a-special-projects-initiative-with-psg/>

<https://www.kameleoon.com/it/blog/segmentation-marketing>

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>

<https://sport.sky.it/calciomercato/2022/05/21/mbappe-rinnovo-liga-protesta->

<https://www.calciofinanza.it/2022/05/16/psg-ricavi-2021-2022/>

<https://sport.sky.it/calcio/champions-league/psg-champions-acquisti-calciomercato#35>

https://www.eurosport.it/calcio/calciomercato-2021/2020-2021/calciomercato-perche-il-psg-puo-ingaggiare-messi-ramos-donnarumma-hakimi-e-tutti-gli-altri-campioni_sto8489581/story.shtml

<https://www.pin.unifi.it/industria4>

<https://www.agrifood.tech/precision-farming/agricoltura-4-0-cose-incentivi-e-tecnologie-abilitanti/>

<https://elettromagazine.it/ondigital-digitalizzazione/automotive-4-0-tecnologie-digitali-industria-auto/>

<https://www.rivistacontrasti.it/calcio-spezatino-dazn-dieci-partite-dieci-orari-pay-tv-serie-a/>

<https://besport.org/sportmedicina/il-futuro-della-medicina-dello-sport.htm>

<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/12597/860590-1214025.pdf?sequence=2>

<https://www.tesionline.it/tesi/economia/business-ethics-creare-valore-sostenibile-e-condiviso-attraverso-la-corporate-social-responsibility/43836>

<https://www.communitysoccerreport.it/2021/02/13/il-ruolo-sociale-del-calcio-le-attivit -dei-club-e-delle-federazioni-spunti-e-riflessioni-intervista-esclusiva-ad-emanuela-perinetti-casoni/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Moltiplicatore_keynesiano#:~:text=Il%20Moltiplicatore%2C%20come%20elaborato%20da,all'interno%20del%20sistema%20economico.

<https://www.legaseriea.it/it/lega-calcio/lega-per-il-sociale>

<https://www.unhcr.org/sport-partnerships.html>

<https://www.sportesalute.eu/beactive.html>

<https://fondazionecuore.it/?s=giornata+mondiale+per+il+cuore>

https://en.wikipedia.org/wiki/World_XI#:~:text=The%20World%20XI%2C%20also%20known,teams%2C%20collectives%20of%20continental%20teams.

<https://www.weworld.it/news-e-storie/news/unrossoallaviolenza>

[Capitale intellettuale - Wikipedia](#)

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Gestione d'Impresa

RIASSUNTO:
IL MERCATO IMPERFETTO DEL CALCIO

Prof. Paolo Boccardelli

RELATORE

Prof. Simona Caricasulo

CORRELATORE

Matr. 736311

CANDIDATO

Anno Accademico: 2021/2022

La ricerca sperimentale nasce con l'obiettivo di individuare quali sono le cause che stanno provocando imperfezioni economiche strutturali al business calcio. In Europa il calcio rappresenta la prima fonte di ricavi all'interno dello sport industry, nonché lo sport capace di attrarre maggior seguito e dunque alta rilevanza sociale. Da un punto di vista economico un fenomeno che rende l'idea di quanto il business calcio ormai venga visto come una reale opportunità di guadagno, sono sicuramente i forti investimenti effettuati dai fondi di private equity per acquistare squadre di calcio considerate asset svalutati da rivalutare per poi rivendere ad un prezzo maggiore. In termini di rilevanza sociale, gli operatori economici (calciatori, arbitri, manager) sono diventati veri e propri Ambassadors e Testimonials per la lotta ai principali problemi sociali (es. diversità di razza). Questi temi citati sono solo esempi, di fenomeni che hanno provocato nel recente passato una bolla speculativa intorno alle operazioni economiche svolte nel settore calcio che potrebbe compromettere la stabilità e la sostenibilità economico-finanziaria delle imprese operanti in modo rilevante e permanente. La squadra di calcio, intesa come azienda, persegue lo scopo di lucro di ottenere un guadagno economico dall'attività che viene svolta. Per poter ottenere ciò è necessario raggiungere successi sia in termini di performance economica che performance sportiva. Per performance economica si intende nel calcio la creazione di un valore oggettivo da cui trarre guadagno. La squadra di calcio assume un valore economico come se fosse un vero e proprio asset di mercato grazie alle risorse (calciatori) che lo compongono, gli accordi commerciali (sponsor) che lo finanziano e il capitale intangibile che lo supporta (risorse umane e marchio). Il valore economico che un Club raggiunge dipende anche dalla performance sportiva. Quando si parla di performance sportiva si intendono i risultati di successi/insuccessi raggiunti sul campo di calcio; vincere aiuta ad accrescere il valore e il prestigio di una squadra, viceversa le sconfitte possono portare ad un crollo del valore economico. Performance economica e performance sportiva sono strettamente correlate, per le imprese calcistiche raggiungere successi equivale ad ottenere traguardi ragguardevoli in ambe due le performance considerate. Le imperfezioni di mercato nascono dal modo in cui si crea sia valore economico che sportivo; l'elaborato si concentra sull'esaminare quali sono i fattori che provocano una crescita insostenibile delle risorse economiche che vengono scambiate all'interno dei mercati, perché vi è una sempre più accentuata disparità sportiva ed economica fra le realtà aziendali operanti attualmente all'interno del panorama calcistico, ed infine quali sono le conseguenze che tutto ciò potrà provocare in futuro per l'intero movimento proponendo, in merito, freni e possibili soluzioni per cercare di indirizzare il business calcio verso un'auspicata sostenibilità economico-finanziaria.

L'elaborato è diviso in: introduzione, review della letteratura, metodologia, risultati, discussioni, conclusione, bibliografia e sitografia.

All'interno de capitolo introduttivo viene inserita la domanda di ricerca sperimentale, ovvero quali sono i fattori che hanno provocato, o meglio stanno provocando attualmente, una crescita speculativa che potrebbe essere una minaccia nel lungo temine per la sostenibilità economico-finanziaria delle imprese operanti nel settore in modo rilevante e permanente. Per poter introdurre il tema viene data la definizione di mercato imperfetto ovvero, un mercato in cui avvengono scambi di risorse umane ed economiche con valori che non

rispecchiano la realtà empirica degli eventi, ciò comporta per l'intero movimento calcio problemi strutturali che si riversano nell'incontrollabile ricorso spropositato al dio denaro.

Successivamente si passa al capitolo della review della letteratura che si può considerare come l'ossatura teorica su cui si sorregge l'intera ricerca. Per la stesura sono state consultate fonti accademiche come paper scientifici, articoli e riviste economiche e manuali universitari. All'interno sono stati inseriti cinque sotto capitoli: il mercato dei fattori strategici, i fattori chiave aspettativa e fortuna, l'iscrizione a bilancio e i sistemi di ammortamento, il concetto di plusvalenza e i suoi effetti speculativi ed infine gli agenti di rappresentanza.

Attraverso l'analisi della teoria del mercato dei fattori strategici si vuole dare una spiegazione dei meccanismi che vi sono dietro a ciò che viene offerto al pubblico, poiché, il business del settore calcio ruota attorno ad un mercato continuo di risorse strategiche (i calciatori) dove ciò che viene visto allo stadio o alla tv ne è solo il prodotto destinato al consumatore finale (lo spettatore). Il mercato che si forma all'interno del business calcio può essere inteso come un mercato imperfetto in cui le aziende (le squadre) tentano di ottenere prestazioni economiche superiori al normale grazie alla vendita delle proprie risorse. Affinché il sistema funzioni è necessario che le risorse considerate siano complementari ed eterogenee fra loro, e che la combinazione delle stesse crei un "surplus" maggiore rispetto a quanto una singola risorsa creerebbe in maniera indipendente. È questo il caso del settore calcio dove ogni squadra ha risorse eterogenee e complementari; ovviamente per creare valore aggiunto (surplus) è necessario che la squadra sia dotata di più asset e non di un singolo giocatore altrimenti non si formerebbe alcun valore "rosa" che crea l'effettivo valore economico di un Club. Simulando un'operazione di mercato si ha da un lato il Club venditore che vuole stabilire un prezzo di vendita che gli possa permettere di trarre un margine di guadagno, da un lato si ha il Club compratore che cercherà di acquisire ad un prezzo conveniente la risorsa, in modo tale da ottenere una performance di valore dalla risorsa acquistata, e sperando attraverso i fattori di fortuna e aspettativa che la stessa accresca il valore interno dell'azienda (value creation) o che possa essere rivenduta in futuro ad un prezzo maggiore di quello d'acquisto (value appropriation). Alla fine del processo di compravendita solitamente l'agente seller (venditore) otterrà il proprio surplus vendendo la risorsa di sua proprietà ad un buyer con un prezzo maggiore di quello d'acquisto, il buyer dalla sua parte, deciderà di acquistare il calciatore con la speranza di ottenere nel presente un aumento di valore aziendale con l'inserimento di un asset di valore, e nello stesso tempo, sperando di ottenere in futuro attraverso grazie alla rivendita della stessa risorsa. Nel momento in cui si acquista una risorsa, il buyer deve tenere conto dei fattori dell'aspettativa e della fortuna che potrebbero rivelarsi di fondamentale importanza per considerare l'investimento effettuato se sia di successo o meno. All'interno del capitolo ad hoc elaborato per questi due fattori l'aspettativa viene presentata come quel fattore razionale su cui si basano i ragionamenti societari per i propri modelli di business mentre la fortuna come l'elemento imponderabile del susseguirsi di eventi calcistici. Più nello specifico applicando queste definizioni all'interno delle dinamiche calcistiche, l'aspettativa gioca un ruolo chiave in tre fasi nel processo di acquisto di una risorsa (calciatore): la fase di

valutazione, la fase di esposizione pubblica della notizia della trattativa ed infine la definizione del contratto. Nella fase di valutazione è il Club seller ad effettuare le proprie valutazioni stabilendo un prezzo di vendita del calciatore sulla base delle prestazioni sportive passate, e nel caso quest'ultime siano positive, si punterà ad un'aspettativa di guadagno futura. Nei processi di compravendita bisogna però considerare altri soggetti che entrano in gioco pur non avendo un interesse diretto nell'acquisizione o la vendita di una risorsa come i mass media. Se un calciatore finirà sotto l'occhio del ciclone dei mass media quest'ultimo vedrà aumentare il valore economico del proprio cartellino senza che questo prezzo corrisponda ad una reale performance sportiva. Ecco che si evince il primo fattore distorsivo all'interno del mercato, poiché questa dinamica porterà benefici economici per la società seller che vedrà aumentare il valore economico del proprio asset, ma allo stesso tempo penalizzerà il buyer che dovrà aumentare la propria offerta per evitare aste e cercare di accaparrarsi le prestazioni sportive della risorsa. Non finiscono qui le conseguenze distorsive provocate dal fattore dell'aspettativa. Nella fase di negoziazione entreranno in gioco altre figure quali gli agenti di rappresentanza che cercheranno di massimizzare il proprio guadagno e quello dell'assistito attraverso la cessione in un nuovo Club. Nel sotto capitolo "agenti di rappresentanza" si dimostra come questa figura ha assunto ormai all'interno dei mercati uno strapotere economico a tal punto che i trends degli ultimi anni dimostrano una mancanza di corrispondenza fra commissioni agli agenti e spesa per i trasferimenti poiché ad una generale contrazione delle spese per i trasferimenti corrisponde un aumento del pagamento per le spese di commissione. Questo per dire che il lavoro degli agenti sportivi è diventato un vero e proprio strutturale per il settore calcio poiché le compravendite dei calciatori stanno assumendo costi eccessivi anche per il lavoro svolto da questi professionisti. Conclusa la trattativa, con un ipotetico aumento dei costi in seguito all'effetto "onda mediatica" e le commissioni pagate gli agenti, il club buyer dovrà sperare in un ottimo rendimento sportivo che giustifichi l'investimento fatto. Qualora i rendimenti sportivi siano di buon livello l'asset aumenterà il proprio valore aumentando di conseguenza anche il valore economico totale del Club proprietario. Ovviamente le dinamiche non sono sempre così lineari poiché incombe la casualità degli eventi futuri. Qualora il calciatore superi il suo livello medio di performance sportiva abbiamo detto che il Club buyer potrà ritenersi fortunato e soddisfatto dell'investimento; discorso inverso se ad esempio il calciatore, ad esempio, si infortuna per un lungo periodo, il Club buyer vedrà crollare il valore economico della risorsa acquistata e dovrà fare i conti con dei costi d'investimento difficili da ammortizzare. Per poter capire come vengono ammortizzati i costi di un investimento come l'acquisto di un calciatore, e in generale come avvengono le iscrizioni delle altre voci contabili, è stato elaborato il capitolo "iscrizione a bilancio e i sistemi di ammortamento". Il bilancio di una società è regolato, come per le imprese economiche operanti in altri settori dall'art.2424 del Codice civile con l'aggiunta di alcune voci previste dagli schemi dei Piani dei Conti della FIGC sia per Stato Patrimoniale che per il Conto Economico. I calciatori vengono considerati come immobilizzazioni immateriali mentre le operazioni di compravendita vengono inserite all'interno della leva finanziaria del "player trading" voce specifica e caratteristica dei conti economici delle società di calcio. Il Player Trading è la risultante della compravendita dei calciatori in rosa, dove all'interno dei ricavi figurano le plusvalenze di cessione o i ricavi da altre forme di cessione come i prestiti, mentre all'inverso nei costi

figurano minusvalenze di cessione, costi di prestiti e l'ammortamento del costo del cartellino del giocatore. Sono proprio le plusvalenze e le minusvalenze da cessione/acquisto ad essere uno dei fattori che provoca maggiore distorsione all'interno del calcio. Le plusvalenze, come definito dal sotto capitolo "il concetto di plusvalenza e i suoi effetti speculativi", sono normali componenti positive di reddito che certificano il guadagno di una società di calcio attraverso la compravendita dei calciatori. Caratteristica principale è che si tratta di un ricavo non monetario non essendoci una contropartita finanziaria, bensì fisica (il calciatore acquistato). Il vantaggio del generare plusvalenza per i club è quello di poter ottenere bilanci in utile alla fine dell'anno contabile così da poter rispettare il "fair play finanziario" e non dover fare affidamento solo sui ricavi caratteristici di gestione del club come biglietteria, sponsor, pay tv. La plusvalenza è diventata la principale fonte di guadagno per i club soprattutto durante la fase pandemica che ha avuto come conseguenze il crollo delle altre fonti di guadagno pertinenti della gestione caratteristica. Quello che ha reso la plusvalenza un "virus" per il sistema calcio è l'eccessivo abuso nell'utilizzo, poiché i club tendono a gonfiare i valori delle cessioni registrando così plusvalenze sempre maggiori. Non essendo possibile valutare a propri, secondo criteri univoci, quanto vale effettivamente la performance di un calciatore, ecco che di conseguenza sarà sempre difficile stabilire il valore di acquisto/cessione nel momento della compravendita. Proprio per questo, il voler compiere plusvalenze spesso provoca difficoltà strutturali al sistema calcio, poiché nel gioco delle parti che si viene a creare fra club che acquista il giocatore e club che cede il giocatore ci sarà sempre una parte penalizzata. Essendoci sempre una parte penalizzata, si innescheranno conseguenze per l'intero sistema calcio con un crescente impatto negativo sulla sostenibilità economico finanziaria a medio lungo termine.

Nel capitolo della metodologia viene spiegato il modo in cui è stato ottenuto e ricercato il contributo sperimentale per rispondere alla domanda di ricerca, fil rouge dell'intero elaborato. Avendo deciso di svolgere una tesi di tipo sperimentale ho condotto sia analisi di tipo qualitativo che analisi di tipo quantitativo. Per la parte qualitativa ho svolto interviste dirette con esperti del settore calcio:

- Standard Football, società che si occupa di creare la valutazione economica dei cartellini dei calciatori attraverso la creazione di un sistema scientifico basato su calcoli algoritmici;
- Marco Iaria, esperto giornalista dalla rivista sportiva "Gazzetta dello Sport" che recentemente ha scritto articoli approfonditi sul tema plusvalenze e che segue personalmente per la propria redazione l'inchiesta Prisma che ha in oggetto l'indagine su specifici casi di plusvalenze fittizie;
- Marco Bellinazzo, esperto giornalista della rivista economica "Sole 24 ore" e scrittore sui temi riguardanti la finanza nel calcio con pubblicazione di tre libri: "Il Napoli di Maradona", "Goal Economy", "I veri padroni del calcio", "La fine del Calcio Italiano".

Per la parte quantitativa è stata condotta un'analisi di dataset di variabili economiche che incidono strategicamente per le realtà aziendali nel calcio italiano (stagione sportiva 2021/2022). Grazie agli intervistati di Standard Football, sono stati forniti i dati relativi al fatturato e costo del lavoro,

successivamente attraverso scouting all'interno della piattaforma tecnologica "Transfermarkt" che si occupa della raccolta dati esclusivamente per il settore calcistico si sono prese in considerazione altre variabili economiche ritenute di fondamentale importanza per l'impostazione dei risultati quali: valore economico delle rose, budget speso per l'acquisto delle risorse, bilancio del flusso dei trasferimenti. Per completare l'analisi quantitativa sono stati inseriti anche gli incentivi economici (premi stagionali) derivanti da piazzamento in classifica all'interno del campionato italiano (performance sportiva); in questo caso sono stati utilizzati i dati pubblicati sul sito web Sky Sport dal giornalista Gianluca Di Marzio.

Il capitolo dei risultati è impostato sulla base dei risultati ottenuti in seguito alle analisi qualitative e quantitative svolte nel capitolo precedente. I risultati ottenuti sono stati suddivisi in cinque sotto capitoli: il processo di formazione di una valutazione di una risorsa, le realtà aziendali del campionato italiano, le fonti di ricavo fra plusvalenza e gestione caratteristica, la creazione del vantaggio competitivo nel calcio ed infine le novità UEFA tra fair play finanziario e Champion League.

Attraverso il contributo sperimentale offerto nel capitolo della metodologia dagli esponenti della società Standard Football, Luca Minotti (Quality Assurance) e Daniele Nardone (Product Manager), si è esaminato il tema del processo di formazione della valutazione economica di un calciatore. La società ha creato un algoritmo che è in grado di calcolare per ciascun giocatore mappato dal database di calciatori immessi all'interno del sistema, qual è il salario sostenibile che dovrebbe ricevere una risorsa X e qual è la valutazione oggettiva del prezzo del cartellino sulla base delle reali performance sportive. L'obiettivo di Standard Football è quello di offrire alle imprese operanti nel settore un tipo di benchmark ufficiale su cui poter fare riferimento in sede di compravendita per stabilire i prezzi di acquisto e il salario da offrire al calciatore oggetto di trattativa. Per rendere ufficiale l'uso dello strumento all'interno del settore, SF sta per rendere attiva la collaborazione con la FIFA; offrendo questo strumento sarà reso in parte possibile contrastare la bolla speculativa delle plusvalenze venutasi a creare da una falla all'interno del sistema calcio quale la mancanza di criteri chiari ed oggettivi che stabiliscono il prezzo del cartellino e il salario di un calciatore. Si dice solo in parte perché ci sono fattori impossibili da controllare anche grazie allo sviluppo tecnologico quali i parametri di mercato come la domanda, l'offerta, il potere contrattuale delle parti su cui incide il prestigio sociale e il potere contrattuale del giocatore su cui incide notevolmente il lavoro svolto dagli agenti di rappresentanza. Quindi partendo da una valutazione oggettiva che può essere ricavata dall'uso degli algoritmi, ci saranno sempre fattori che non potranno essere controllati che lasciano dunque spazio a dinamiche speculative; questo porta alla compravendita dei calciatori con prezzi osservabili che si discostano dalle valutazioni oggettive. Ciò non toglie l'importanza di uno strumento scientifico efficace che permette di riflettere il valore economico reale di una performance sportiva non intaccato da fattori distorsivi caratteristici delle tipiche dinamiche del calciomercato. Il capitolo dei risultati prosegue con l'analisi delle realtà aziendali partecipanti al massimo campionato italiano per la stagione sportiva 2021/2022. Sulla base dell'evidenze quantitative ottenute con lo studio di dataset per le variabili economiche nel capitolo della metodologia, è stato dimostrato come ci sia un enorme divario economico fra le prime sette del campionato e

il resto delle squadre partecipanti. Ciò ha portato una netta spaccatura abbastanza stabile in termini di risultati sportivi e dimensioni economiche fra le squadre che si classificano solitamente nella parte alta e nella parte bassa della classifica. A determinate dimensioni economiche corrisponde una posizione all'interno di un raggruppamento sportivo ad alta fascia, media fascia e bassa fascia. Ad ogni fascia corrispondono degli obiettivi sportivi che si vogliono raggiungere: nella fascia alta ci sono i Club che vogliono ottenere la qualificazione alle competizioni internazionali e vincere trofei, fascia media ci sono i Club che si posizionano al centro della classifica e sono stabilmente nella massima serie nazionale ed infine i Club in fascia bassa che lottano per la salvezza e che solitamente retrocedono nelle serie inferiori. In seguito all'analisi delle variabili economiche considerate si è concluso che da un lato si hanno grandi club con valori elevati di mercato delle rose, costi maggiori per spese legate al personale, investimenti sostanziosi per l'acquisto di nuove risorse, fatturati notevoli e premi economici più alti grazie alle posizioni in classifica raggiunte e accesso alle competizioni UEFA; dall'altro lato ci sono le piccole realtà che non reggono minimamente il confronto con le squadre di alta classifica per nessuna variabile presa in considerazione. Ecco che nasce un evidente problema strutturale all'interno del campionato italiano che porterà come principale conseguenza di questa spaccatura netta fra le realtà di alta e bassa classifica è la mancanza di appeal e di competitività del calcio italiano. Si passa successivamente all'analisi delle fonti di ricavo fra plusvalenze e ricavi da gestione caratteristica grazie anche al contributo sperimentale offerto dal giornalista della Gazzetta dello Sport, Marco Iaria. Il fattore della plusvalenza come principale fonte di ricavo è diventato rilevante soprattutto per le società italiane che hanno una crescita del complesso di ricavi caratteristici operativi (diritti tv, stadio e commerciale) non comparabile con la crescita delle società degli altri campionati europei; questo ha portato un deficit competitivo sia in termini sportivi che economici. Con un focus diretto sempre sull'analisi del calcio in Italia, escluso il biennio "pandemico" dove si è vista una generale contrazione delle operazioni di calciomercato, nel quinquennio precedente e nell'ultima stagione 2021/2022 la crescita delle operazioni di calciomercato e il conseguente uso di plusvalenze ha portato effetti "patologici" per tutti i Club di Serie A. Negli ultimi anni all'interno del campionato italiano è venuto meno il concetto che sono solo i Club di piccole dimensioni a fare affidamento ad operazioni di plusvalenza per aumentare i propri ricavi, la principale conseguenza di ciò è aver provocato un livellamento più che un divario in termini di fatturato economico fra le fasce di appartenenza dei vari Club ed un sostanziale "stagnamento" del valore tecnico delle squadre più blasonate con la conseguente perdita di appeal e dunque introiti commerciali di cui avrebbe beneficiato l'intero sistema calcistico italiano. Il problema principale è che la maggior parte delle operazioni svolte negli ultimi anni non sono state svolte in maniera "genuina". Si ha un tipo di plusvalenza insana quando una società non è in grado di recuperare i costi dell'investimento effettuato per prezzi di acquisto che si sono dimostrati eccessivamente onerosi poiché la risorsa non vale il prezzo a cui è stata acquistata. Questo tipo andrà a pesare notevolmente per la società buyer poiché la risorsa rappresenta un investimento sbagliato e non più un "potenziale" da rivendere. Dunque, in conclusione si verrà a compromettere la struttura dei Conti Economici a lungo termine con operazioni di player trading sbagliate con ammortamenti che non si riescono a smaltire nel momento in cui c'è un prezzo di acquisto che

non riflette effettivamente il valore reale delle performance di un calciatore. Per poter diminuire l'incidenza delle plusvalenze nel pareggio dei conti in termini contabili, è necessario soffermarsi su quali possono essere le altre fonti di ricavo da sfruttare per le società di calcio in modo da poter pianificare una gestione dei Club economicamente sana. Si può ridurre la dipendenza dei Club dalle plusvalenze e in generale dall'effetto leva del player trading sviluppando in maniera consistente le fonti di ricavo pertinenti la gestione caratteristica. In merito a ciò è abbastanza evidente che per quanto riguarda il sistema italiano, lo stato insufficiente dell'impiantistica porta a un sottosviluppo della fonte di ricavo "matchday" e dei suoi correlati (museo, tour, hospitality, corporate, eventi). Quindi ci sarebbe un margine di crescita elevato nell'industria calcistica italiana, anche nello sviluppo commerciale, soprattutto all'estero ma andrebbero apportati interventi strutturali per migliorare gli standard delle competizioni e delle partecipanti. Sarebbe importante puntare con forza su un rinnovamento/costruzione di nuovi impianti sportivi, ciò comporterà per i Club Italiani un generale aumento dei ricavi caratteristici e ad una maggiore indipendenza dall'effetto leva del player trading caratterizzata dalle operazioni di calciomercato da cui scaturiscono plusvalenze/minusvalenze da cessione/acquisti dei calciatori. Dopo aver analizzato le realtà aziendali del calcio italiano grazie a variabili economiche esaminate e dopo aver visto in che modo le società strutturano le proprie fonti di ricavo distinguendo ricavi da plusvalenza e ricavi caratteristici, vediamo come si può ottenere un vantaggio competitivo nel settore, facendo sempre un focus sul campionato italiano. È impossibile ottenere all'interno del business calcio omologazione in termini strategici perché parliamo di un mercato imperfetto in cui regna la sovranità dei mezzi posseduti, il budget societario è chiaramente la prima variabile a cui fare riferimento. Le risorse finanziarie di un Club riflettono la dimensione aziendale di un'impresa nel calcio; la dimensione è un fattore chiave per la creazione di un vantaggio competitivo nei confronti dei competitor. In generale, a prescindere dalla dimensione dei Club, i fattori che creano un vantaggio competitivo rispetto a competitors diretti e indiretti sono: il prestigio sociale (fattore reputazionale), lo stakeholder engagement, il processo innovativo ed infine il know how intangibile. Il capitolo dei risultati si conclude con l'introduzione delle novità UEFA in tema fair play finanziario e in tema Champion League (tema affrontato nel capitolo della metodologia con l'esperto scrittore e giornalista Marco Bellinazzo). In conseguenza dell'ingresso in campo di un fattore extracalcistico quale il COVID-19, l'industria calcio ha perso in termini di introiti circa 20 miliardi di euro; proprio per questo motivo il presidente della UEFA Aleksander Ceferin ha deciso di introdurre novità nel sistema calcio. La principale riforma prevista per il fair play finanziario prevede l'introduzione di una sorta di salary cap all'interno del calcio per i Club, obbligando loro di non spendere in costi per la squadra (ingaggi, ammortamenti dei cartellini, costo dei cartellini, commissioni) più del 70% del proprio fatturato (plusvalenza incluse). Si passerà a questo regime di spesa gradualmente nei prossimi tre anni passando da una limitazione delle spese per club pari al 90% nel 2023/2024, all'80% nel 2024/2025 fino ad assestarsi al 70% nel 2025/2026, come richiesto dal nuovo regolamento. Questa regola già esisteva nel vecchio fair play finanziario ma era una norma che scattava solo in presenza di un deficit eccessivo, considerando dunque l'eccesso di spesa rispetto al fatturato solo come una sorta di aggravante, oggi invece diventa il perno del nuovo modello di sostenibilità economica che la UEFA vuole applicare. Il nuovo format

competitivo previsto per la Champion League nasce da esigenze diverse da quelle della sostenibilità finanziaria ovvero quello di rafforzare il potere centrale nel settore calcio di UEFA e FIFA in risposta al progetto Superlega, competizione creata da una ristretta cerchia privata di Club con il fine di rispondere a specifiche esigenze di consumo. In generale le misure introdotte e che si introdurranno non devono essere miopi nei confronti di solo determinate realtà del settore ma favorire l'intero sistema composto di piccoli e grandi Club cercando di limitare il più possibile la disparità economica venutasi a creare all'interno del business calcio.

L'elaborato si conclude con il capitolo delle discussioni in cui vengono analizzati modelli di business di successo attraverso l'introduzione di case study, nuovi trends e soluzioni per rendere il calcio un settore sostenibile da un punto di vista economico finanziario.

Il primo case study introdotto riguarda la squadra Atalanta Bergamasca Calcio. Si può dire che ad oggi esiste un vero e proprio "Modello Atalanta" basato su tre fattori chiave quali: la valorizzazione della primavera, investire nello scouting, acquistare risorse in un mercato "underground". Le cessioni di giocatori formati all'interno del Club permettono di massimizzare il guadagno derivante dalla leva finanziaria del player trading caratterizzata principalmente dalla voce di guadagno "plusvalenza da cessione". Non essendoci costi di acquisto sui "calciatori primavera" il guadagno potrà essere iscritto al 100% del suo valore per la plusvalenza effettuata all'interno della leva del player trading. La crescita economica e sportiva dell'Atalanta non è riconducibile solo alle plusvalenze generate dalla vendita dei calciatori formati nel settore primaverile, ma anche ad un ottimo lavoro di scouting all'interno di mercati diversi da quelli tradizionali dove solitamente si ricercano calciatori da acquistare quali ad esempio il mercato spagnolo, inglese, tedesco e francese. Il mercato in cui i talent scout atalantini hanno colto le proprie occasioni sono ad esempio il mercato belga, olandese, svizzero e bulgaro. Attraverso l'investimento nel vivaio tecnico e lo scouting all'interno di mercati diversi l'Atalanta è diventata una solida realtà del calcio italiano, la sua crescita è simbolo di quanto possa essere una leva di successo propendere ad una gestione accurata delle risorse, puntare sulla valorizzazione del talento e detenere un'ottima struttura manageriale. Il modello Atalanta permette di garantire una stabilità economica e sportiva nel tempo che soprattutto in Italia è difficile ottenere a causa di una burocrazia lenta e macchinosa che ostacola ad esempio la costruzione di stadi di proprietà che garantirebbe un elevato livello di guadagno dalla voce "ricavi da gare" che comprende vendita di biglietti e abbonamenti. I risultati ottenuti negli anni sono evidenti: in termini di performance sportiva l'Atalanta è passata dal quindicesimo posto della stagione 2012/2013 fino ad ottenere la qualificazione Champions sei anni dopo per la stagione 2018/2019. Anche in termini economici i successi sono evidenti: l'atalanta è l'unica squadra fra le prime sette del nostro campionato ad ottenere un saldo positivo nella bilancia dei trasferimenti. Il secondo case study esamina una nuova tendenza del settore del calcio con l'esempio del modello di squadra del Paris Saint Germain. L'industria del calcio oggi si trova al centro di continui processi di finanziarizzazione e colonizzazione geografica da parte di società e fondi di investimento "privati" per lo più arabi o statunitensi i quali con operazioni di acquisto di Club Europei vedono opportunità strategiche per

allargare i propri core business. In questo contesto si inserisce l'acquisizione del PSG da parte di Qatar Sports Investments. Da un punto di vista economico il PSG ha mostrato una forte crescita economica da quando QSI ha assunto il controllo del Club massimizzando ogni leva di ricavo facendo affidamento soprattutto sui ricavi commerciali, in particolare grazie alle sponsorizzazioni con società che rappresentano gli enti statali come la Qatar Tourism Authority. Il tipo di sponsorizzazione pubblica come nel caso del PSG ha provocato forti instabilità all'interno del sistema calcio, poiché i Club che ne beneficiano ottengono risorse illimitate su cui poter impostare campagne acquisti faraoniche che nessuna società è capace di eguagliare. Quando era stata messa in discussione la validità della sponsorizzazione di QTA, lo stesso si giustificò agli organi di controllo UEFA dicendo che la sponsorizzazione era frutto di un accordo fatto alla luce del sole per promuovere il nome del Qatar e del suo turismo estero in Francia. Per combattere questi meccanismi di elusione attraverso sponsorizzazioni "pubbliche" la UEFA ha posto dei limiti facendo sì che potessero essere considerate solo per un terzo del loro ammontare. È logico pensare che il successo sportivo degli ultimi anni del Club non dipenda solo dal tipo di sponsorizzazioni di cui beneficia. Il PSG è particolarmente attento a sfruttare la leva dei ricavi commerciali grazie ad uno studio approfondito del proprio customer segment implementando la tecnica del segmentation marketing. Segmentare la propria clientela significa focalizzarsi all'interno del mercato sui sottoinsiemi di supporters che condividono caratteristiche comuni (bisogni, aspettative, domande). Comprendere al meglio la richiesta dei consumers permette di comporre un marketing mix che risponde in modo preciso alle varie esigenze in termini globali. I criteri che vengono presi in considerazione sono: criteri geografici (geolocalizzazione degli utenti), criteri demografici (genere, età, professione), criteri psicografici (interessi, personalità, valori), criteri comportamentali (preferenze di colori). I benefici che si ottengono da un'ottima strategia di marketing per i Club che danno importanza a questo aspetto sono: conoscere al meglio il gusto dei customer e il market di riferimento, ottimizzare la strategia del prezzo ed infine aumentare la creazione di valore per l'impresa. Oltre a sponsor pubblici il PSG può contare anche su partner commerciali che hanno stipulato favorevoli accordi per un lungo arco temporale. È il caso dell'accordo con Nike che finanzia per 90 milioni annui fino al 2032 la produzione del kit di gara del Club francese. Ulteriore fattore di successo è la propensione ad una crescita verticale allargando i confini del proprio core business; il PSG negli ultimi anni si è riuscito ad imporre anche in settori quali luxury & fashion e l'industria cinematografica sempre grazie alla stipula di accordi commerciali. All'interno del capitolo dei risultati "la creazione del vantaggio competitivo nel calcio" si è visto quanto sia importante investire nel know how intangibile per l'impresa. Nel capitolo delle discussioni viene indicato il capitale umano come primo fattore intangibile che crea valore aggiunto. Per capitale umano intangibile si intende la conoscenza e l'abilità posseduta da una persona. In passato nel calcio non ci si poneva il problema della formazione professionale per la classe manageriale all'interno delle società poiché la maggior parte delle volte i ruoli venivano affidati ad ex calciatori, figure di spicco specializzati in altri settori e soprattutto familiari. Negli ultimi anni il mondo dello sport ha conosciuto una rapida evoluzione specie costringendo le società di calcio a adattarsi e conformarsi velocemente a sviluppi legati a fattori economico-finanziari, commerciali, comunicativi e sportivi, riconoscendo la necessità di formare e inserire

figure professionali formate ad hoc per il settore calcio. All'interno di questo nuovo contesto si inserisce la nuova figura professionale in passato non riconosciuta come tale all'interno del settore sport come il Team Manager o anche Manager Sportivo. Il ruolo che assume il team manager all'interno delle società moderne è strategicamente centrale poiché entra in contatto sia con gli stakeholder interni che quelli esterni, si può dire che l'inserimento di questa figura all'interno dell'organizzazione strutturale dei Club di calcio migliorerà l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali tipici del settore. L'Italia, indietro per molti aspetti rispetto ad altri Paesi Europei, può ripartire dal capitale umano da valorizzare, formare e sfruttare, creando la futura classe manageriale sportiva che si occuperà della ripartenza economica e sportiva dei Club Italiani.

Si prosegue con la discussione riguardante i temi del fundraising e la corporate social responsibility nel calcio. Adottare una gestione del business in maniera sostenibile significa preservare il valore economico di un'impresa di calcio a lungo termine, vediamo come. Innanzitutto, va considerato che per lo sviluppo sostenibile bisogna avere una visione a lungo termine per misurarne gli effetti e non limitarsi a quello che si ottiene nel breve. Intraprendere un cammino sostenibile per un'impresa operante nel settore calcio significa proporre "azioni di sistema" che vedono coinvolti non solo gli stakeholder interni, ovvero il personale dell'impresa, ma anche stakeholder esterni ad ampio raggio, partendo dalla fan base fino ad associazioni, fondazioni e imprese operanti nel sociale. Dall'altro lato bisogna considerare come un buon modello di business sostenibile possa portare vantaggi in termini di *brand reputation*, *customer segment* e *return on investment*. Sicuramente uno dei vantaggi principali è legato al fattore reputazionale, sicuramente un'impresa impegnata nel sociale otterrà maggiore visibilità venendo messa in buona luce sia da mass media che da stakeholder coinvolti. Per poter ottenere massimi risultati da questo approccio è necessario che ogni Club sia dotato all'interno della propria organizzazione della figura del CSR Football Manager. Il CSR Manager assumerà il ruolo di "ambasciatore" per i temi sociali del Club che andrà a rappresentare e l'impresa beneficerà di questo servizio sia attraverso un ritorno materiale (aumento della domanda, riduzione dei costi di produzione, partnership strategiche) che immateriale (brand reputation, formazione delle risorse umane, crescita del customer segment). Per concludere il capitolo delle discussioni viene introdotto il sotto capitolo "calcio 4.0". Negli ultimi anni stiamo assistendo ad un cambio strutturale all'interno dei vari settori economici grazie all'uso di tecnologie avanzate e intelligenza artificiale. All'interno di questo contesto storico si colloca la nascita del calcio 4.0. Negli ultimi anni anche l'industria dello sport, in particolare il calcio, sta attraversando un periodo di trasformazione 4.0 dovuto all'inserimento di innovazioni tecnologiche, processi di digitalizzazione e sfruttamento dell'intelligenza artificiale. Un cambiamento trasversale che ha toccato più aspetti del settore passando dal modo in cui guardare le partite, alla cura degli infortuni, fino all'assistenza artificiale come strumento ufficiale da utilizzare per gli arbitri durante la conduzione delle gare ufficiali.

L'elaborato si chiude con una sintesi degli argomenti trattati nei capitoli precedenti, analizzando i fattori distorsivi che provocano imperfezioni nel mercato, mettendo però in evidenza i *factotum* da cui ripartire.

BIBLIOGRAFIA

- Adetunji, Adegbesan. *On the origins of competitive advantage: strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity*. Pan-African University: The Academy of Management Review, 2009.
- Dante Di Gregorio. *Value Creation and Value Appropriation: An Integrative, Multi-Level Framework*. University of New Mexico: Journal of Applied Business and Economics, 2013.
- Jay B, Barnes. *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*. Los Angeles: University of California, 1986.
- Luigi, Curini. *Fortuna e abilità in 65 anni di Serie A*. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, 2011.
- Robert H, Frank. *Fortuna e Successo*. Luiss University Press, 2018.
- Benoit B, Mandelbrot. *Il disordine dei mercati*. Einaudi, 2005.
- Benoldi, Alberto. *La disciplina della redazione del bilancio di esercizio delle società di calcio. Confronto con l'esperienza internazionale ed impatto del c.d. "financial fair play"*. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, 2011.
- Federazione Italiana Giuoco Calcio. *NOIF (Norme Organizzative interne della F.I.G.C)*. 2021.
- Maurizio, Ragno. *Il nuovo piano dei conti*. Federazione Italiana Giuoco Calcio, 2021.
- Claudio, Sottoriva. *I nuovi parametri da rispettare per le società di calcio*. Milano: Università Cattolica del Sacro Cuore, 2021.
- Associazione Italiana Calciatori. *Regolamento degli Agenti Sportivi della FIGC*. 2021.
- Fédération Internationale de Football Association (FIFA). *Global Transfert Report*. 2021.
- Marco, Bellinazzo. *Goal economy: Come la finanza globale ha trasformato il calcio*. Baldini & Castoldi, 2015.
- Paolo, Boccardelli. *Corporate Strategy: Una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*. Milano: Hoepli, 2019.
- Anita, Elberse. *Paris Saint-Germain: Building One of the World's Top Sport Brands*. Harvard Business School, 2022.
- Paolo, Del Bene. *La Figura del Team Manager*. Roma: Luiss University, 2019.
- Michael E, Porter. *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 2006.
- Alessandro, Pinto. *Fundraising e Sport*. Roma: Luiss University, 2019