



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**L'evoluzione del Management nel mondo del
calcio. Il caso F.C. Inter**

Prof.ssa Francesca Marzo

RELATORE

Filippo Grullini Matr. 270611

CANDIDATO

Anno accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1. PROFILI STORICO-GIURIDICI.....	7
1.1 CENNI ALL’EVOLUZIONE STORICA DEL CALCIO.....	7
1.2 CORPORATE GOVERNANCE NEL CALCIO ITALIANO.....	7
1.3 MECCANISMI DI GOVERNANCE	10
1.4 L’ERA DEL FINANCIAL FAIR PLAY	11
CAPITOLO 2. DA SOCIETÀ CALCISTICHE AD IMPRESE.....	15
2.1 OBIETTIVO SOSTENIBILITÀ	15
2.2 MUTAMENTO DEI MODELLI DI BUSINESS	17
2.3 L’IMPORTANZA CRESCENTE DEL MANAGEMENT	21
2.4 DA AVVERSARI A PARTNER, LE RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE TRA SOCIETÀ CALCISTICHE	23
CAPITOLO 3. INTELLIGENZA ARTIFICIALE, RIVALE O AMICO DEI MANAGER?	26
3.1 ALGORITMI PER PRENDERE DECISIONI	26
3.2 CALCIO, UN’EQUAZIONE IMPRECISA	30
CAPITOLO 4. IL CASO “F.C. INTERNAZIONALE”	33
4.1 L’EPOCA DELLO “SCEICCO ITALIANO” MASSIMO MORATTI.....	33
4.2 VERSO UN NUOVO APPROCCIO MANAGERIALE: INTERNATIONAL SPORTS CAPITAL HK LTD	37
4.3 RINASCITA SOSTENIBILE: SUNING HOLDINGS GROUP	40
CONCLUSIONI.....	47
SITOGRAFIA	49
BIBLIOGRAFIA	53

INTRODUZIONE

Durante il corso della sua storia, il gioco del calcio ha subito una continua evoluzione, tanto da vedersi privato sempre di più dell'accezione di "gioco".

Nel XIX secolo in Inghilterra, infatti, esso ha preso ufficialmente vita vedendo definite regole e caratteristiche precise, e ben presto raggiunse il cuore e i piedi di milioni di persone in tutto il mondo. Questa enorme ondata di passione è stata inevitabilmente susseguita dalla creazione delle prime associazioni atte o all'organizzazione di eventi con tutte le loro sfaccettature (le prime forme di federazione); o all'allestimento di vere e proprie squadre per partecipare a suddetti eventi.

In Italia specialmente, tra i moltissimi tifosi che man mano si avvicinavano a questo sport erano presenti anche figure di importanti imprenditori con elevate capacità economiche i quali, trainati dalla passione, decidevano di investire parte dei proventi derivanti dalle loro principali imprese in questo settore, con il solo fine ultimo di vedere arrivare la propria squadra ai vertici mondiali. Per farlo agivano in prima persona, con il vantaggio di sfruttare ottimamente le proprie competenze del mondo dell'imprenditoria per creare delle organizzazioni solide, ma forse tralasciando le peculiari attenzioni di cui un'impresa che opera in questo settore necessita, soprattutto nella parte della compravendita di giocatori. Era infatti usuale che i proprietari adocchiassero un determinato calciatore e andassero a comprarlo per il semplice gusto di averlo in squadra, senza pensare troppo agli effetti tattici ed economici che un'operazione portava con sé.

Questo è stato il modello principalmente seguito, in Italia e non solo, per vari decenni, ma a causa dell'ingresso in campo di svariati elementi tra cui i diritti televisivi; la crescente importanza dei procuratori dei giocatori; una concorrenza estera sempre più agguerrita; una mutazione dei giocatori in imprese (a volte anche più grandi di quella per la quale militano) e altro ancora, hanno reso questo modello insostenibile costringendo l'intero sistema ad una radicale rivoluzione, il che ha inciso molto sul modo in cui i tifosi, fulcro di tutto questo ecosistema, vivono il calcio.

Nell'era attuale, il principale cambiamento è nella concezione con la quale si guarda ad una squadra: ora infatti sono viste e vissute dagli attori prettamente come vere e proprie

imprese, dove lo scopo è quello di riuscire a vincere per ottenere un profitto, dando quindi sempre più importanza all'area manageriale, scegliendo delle figure estremamente specializzate in grado di fare le veci della proprietà in ogni area societaria. I crescenti investimenti necessari a mantenere una squadra competitiva, e allo stesso tempo economicamente sostenibile per le possibili sanzioni applicate per il mancato rispetto del “*Financial Fair Play*”, hanno tagliato fuori gran parte degli imprenditori nazionali, i quali hanno visto prendere il comando da parte di proprietà straniere di ben nove società nella sola “Serie A”. Nello specifico, la quasi totalità di suddette proprietà straniere subentrate alle precedenti sono fondi di investimento statunitensi importando, oltre a liquidità impossibile da raggiungere per un singolo investitore nazionale, un modello caratterizzato da: obiettivi sportivi ed economici a lungo termine; cruciale importanza del livello manageriale per raggiungerli; concentrazione non soltanto sugli aspetti più vicini all'attività sportiva, ma ricerca di vere e proprie occasioni imprenditoriali coinvolgendo tutte le fasi della gestione.

Altra novità introdotta, che ormai da mesi è al centro del dibattito pubblico, è l'utilizzo di algoritmi dettati dall'intelligenza artificiale per la gestione di alcune fasi aziendali. L'utilizzo che più di tutti ha generato polemiche e opinioni contrastanti è quello della scelta dei giocatori tramite questo metodo che, stando alle informazioni ufficiali, prende in considerazione non soltanto le statistiche, ma anche la possibilità di adattamento in un determinato contesto. Molti addetti ai lavori però sono scettici per l'affidabilità fornita da questi sistemi rispetto al classico gruppo di *scout* che, oltre a studiare in maniera estremamente professionale le caratteristiche di un possibile acquisto, sono costantemente in giro per il mondo per vederlo con i propri occhi, portando anche un bagaglio di competenze che permette loro di capire molti aspetti secondari quali il lato caratteriale; la propensione all'adattabilità culturale e di squadra ed infine il potenziale inespresso di un determinato giocatore, lato sicuramente soggetto ad errori come dimostrato dalla storia di ogni squadra, ma che in alcune occasioni è stato proprio ciò che ne ha fatto le fortune. Un esempio lampante di come il management abbia avuto un'evoluzione, sia in funzioni che in importanza, all'interno di una squadra di calcio, è la squadra “F.C. Inter”. Nel corso della sua storia più recente, ha infatti sperimentato l'approccio tipico del “*patron*” italiano; un approccio internazionale poco fortunato dal punto di vista dei risultati sportivi, ma che ha sicuramente aiutato ad entrare in un'ottica di più larghi orizzonti ed

infine l'approccio attuale che può essere considerato una combinazione dei due precedenti, riuscendo ad aggregare i lati più positivi di ognuno (Negli ultimi giorni è stato ufficializzato il cambio dell'azionista di maggioranza, per il quale ancora non si hanno notizie certe su quello che sarà il modo di operare, ma la conferma di tutti i top manager sembra presagire che non si discosterà molto dal modello attuale).

Una testimonianza diretta è stata fornita in questa sede dall'ex calciatore Andrea Ranocchia il quale, essendo stato tesserato dell'Inter Football Club per undici anni, ha vissuto in prima persona tutte le fasi riassunte in precedenza ed ha quindi ricordato la percezione del gruppo squadra verso le diverse proprietà.

CAPITOLO 1. PROFILI STORICO-GIURIDICI

Prima di addentrarsi nello specifico argomento del management, è importante capire la macroarea nella quale ci si trova, ossia il calcio. Verranno quindi esplicate brevemente le radici dalle quali nasce, passando dall'esposizione di quelli che sono i principali organi di governance i quali, per necessità di tutto l'ecosistema, hanno dovuto implementare uno strumento orientato alla sostenibilità che ha modificato il circuito della gestione degli operatori: il "*Financial Fair Play*".

1.1 CENNI ALL'EVOLUZIONE STORICA DEL CALCIO

La nascita del calcio, come conosciuto oggi, coincide con la fondazione della "*Football Association*" a Londra nel 1863, a cura di Ebenezer Cobb Morley. Il suo intento era quello di rendere omogeneo ed organizzato lo sport che più degli altri stava iniziando a prendere piede all'interno delle università inglesi ed infatti, in data 26 ottobre 1863 pubblicò le regole di gioco ufficiali per tutti gli iscritti alla FA.

Non passò troppo tempo per far sì che il calcio, nella nuova accezione, spopolasse in tutto il mondo. Vennero alla luce sempre più squadre e, per il raggiungimento di una piena competizione globale, nel 1904 a Parigi venne fondata la FIFA, la quale ha proprio il compito di governare lo sport del calcio, tramite sei confederazioni (divise per area geografica). Da quel momento, le squadre di club e le squadre nazionali parteciparono ai prestigiosi tornei indetti dalla FIFA, tra i quali spiccano la "Uefa Champions League" ed il "Campionato Mondiale". Negli anni si è assistito ad un progressivo aumento del numero di competizioni, in risposta all'importanza crescente di questo business che porta profitti economici rilevanti, derivanti da fattori che tra gli altri vedono i diritti televisivi.

1.2 CORPORATE GOVERNANCE NEL CALCIO ITALIANO

Secondo la definizione fornita da Borsa Italiana, per *Corporate Governance* si intende "l'insieme di strumenti, regole e meccanismi preordinati alla migliore realizzazione del processo decisionale di un'impresa nell'interesse delle diverse categorie di soggetti che sono interessati alla vita societaria". Alla base di questo concetto c'è la questione della separazione tra proprietà e controllo, col fine di garantire una chiara divisione di responsabilità, per ottenere un netto miglioramento delle performance aziendali: da un

lato responsabilità tipiche della proprietà, dall'altro la responsabilità dei dirigenti. L'origine del dibattito è da ricondursi all'anno 1776, anno in cui Adam Smith pone le basi per il concetto di corporate governance nella sua opera: "Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni", senza utilizzare esplicitamente questa nozione, ma esponendo dei principi che poi sono diventati punti cardine in questo ambito, tra i quali: la "Teoria dell'agenzia" secondo la quale potrebbe sorgere un conflitto di interessi nei manager, il che potrebbe indurli a non utilizzare le risorse aziendali con la stessa diligenza con cui le utilizzerebbe il proprietario; l'importanza degli incentivi per motivare i manager ad operare nel migliore dei modi ed escludere dunque la nascita del conflitto di interessi e la necessità di strutture di controllo per evitare suddetto problema.

Nel XX secolo, con la nascita delle società ad azionariato diffuso, diventa necessario istituire un organo differente dalla persona dell'imprenditore con il compito di gestire l'impresa tramite potere attribuitogli con corrette procedure. Studi successivi a quelli svolti da Smith, hanno infatti sottolineato come le maggiori imprese americane optassero per un modello che prevedeva una netta separazione tra i fornitori di capitale di rischio ed i gestori operativi.

Le imprese operanti nel settore calcistico non sfuggirono di certo a questo cambiamento. Nello specifico caso italiano, la Federazione Italiana Gioco Calcio ha infatti coniato due diversi modelli, i quali coincidono con l'evoluzione avuta. Essi sono:

- **Modello chiuso:** Caratteristica principale è la proprietà delle quote nelle mani di pochi azionisti. Questo modello fa da padrone nelle squadre italiane, ma con il subingresso di grandi gruppi al posto di singoli imprenditori la gestione delle squadre anche con questo tipo di modello è cambiata, diventando più orientata alla sostenibilità economica, lato ignorato dalla passata tipologia di gestione a favore di migliori performance sportive.
- **Modello aperto (Azionariato popolare):** La proprietà della squadra appartiene a diversi soggetti, con differente quantità di quote, e la governance spetta dunque a soggetti terzi. Spesso le quote sono acquistate da tifosi che vogliono sostenere la squadra, oltre che attraverso abbonamenti; acquisto di merchandising e simili, anche in modo più diretto. Da decenni ormai questo modello è utilizzato in paesi come Spagna e Germania, mentre per le squadre di Serie A italiana fino alla fine dello scorso anno c'erano stati dei timidi tentativi da tifosi particolarmente

abbienti ed accomunati dallo stesso tifo. È stata per molto tempo al centro dell'attenzione mediatica soprattutto l'iniziativa "InterSpac" promossa dall'economista Carlo Cottarelli con il fine di immettere capitale fresco nelle casse della squadra per cui è tifoso e che in quel momento non attraversava da un punto di vista finanziario uno dei suoi migliori periodi: l'Inter. L'operazione non è mai decollata a causa del mancato volere dell'azionista di maggioranza, non convinto della fattibilità del progetto. Negli ultimi mesi però una proposta legislativa atta all'istituzionalizzazione dell'azionariato popolare è stata approvata dalla Camera dei deputati ed è in attesa dell'approvazione dalla Camera del Senato, con l'obiettivo di introdurre strumenti per tifosi ed enti pubblici per entrare nell'organigramma di società sportive.

Per quanto riguarda il sistema di amministrazione e controllo più utilizzato dalle società che operano nell'ambito calcistico, un report condotto dal Centro Studi FIGC evidenzia come la scelta risieda nel sistema tradizionale. Il Codice civile, disciplinando le Società per Azioni, afferma come questo sistema preveda la presenza di due organi, entrambi con nomina spettante all'assemblea dei soci:

- **Organo amministrativo**, il quale può avere sia un singolo "Amministratore unico", sia una pluralità di amministratori ed in quel caso si parla di "Consiglio di amministrazione". I principali poteri di questo organo sono essenzialmente due: potere gestorio e potere di rappresentanza. Con la prima denominazione si intende il potere di deliberare su tutti gli argomenti attinenti alla gestione della società che non siano riservati all'assemblea; con la seconda si sottolinea che gli amministratori hanno la rappresentanza generale della società, potendo manifestare all'esterno la volontà sociale.
- **Collegio sindacale**, anche definito come "organo di controllo interno", vede nella vigilanza della società il proprio compito principale. Il controllo riguarda sia l'operato dell'assemblea dei soci che quello dell'organo amministrativo ed il mancato svolgimento di questo compito può portare a ripercussioni sia sportive per la squadra che penali per i singoli sindaci. Il caso più recente di questa fattispecie riguarda la cosiddetta "inchiesta Prisma" che ha coinvolto la Juventus, accusata di reati finanziari quali: falso in bilancio; false comunicazioni sociali e manipolazione del mercato tramite false comunicazioni (essendo la Juventus una

società quotata in borsa, questo capo d'accusa risulta particolarmente grave perché potrebbe aver causato speculazioni importanti). L'esito di questa inchiesta è ancora da definire, ma i membri del collegio sindacale delle stagioni sportive 2019/2020 e 2020/2021, quindi le stagioni in cui si sarebbero svolti gli illeciti, sono in attesa di giudizio con l'accusa di essere venuti meno alla vigilanza della correttezza e trasparenza delle operazioni finanziarie.

1.3 MECCANISMI DI GOVERNANCE

Come già anticipato da Smith e confermato da altri autorevoli autori successivi, è possibile ottenere un buon sistema di governance aziendale soltanto se vengono stabiliti dei meccanismi interni che vanno a risolvere i problemi che potrebbero crearsi quale la già citata "Teoria dell'agenzia". A volte i meccanismi che disciplinano in qualche modo questo aspetto sono esterni, ossia imposti dall'ambiente circostante.

Partendo da quest'ultima categoria, il primo elemento è il grado di competitività del mercato dei manager. Un alto grado di competitività in questo mercato, porterà ad una maggiore efficienza nelle singole imprese, data dal fatto che gli azionisti, se non soddisfatti dei risultati ottenuti, avranno un alto potere contrattuale nella sostituzione del proprio management.

Altro meccanismo esterno di governance è la cosiddetta "minaccia di takeover". Con questa accezione si intende la minaccia di una possibile acquisizione ostile, e che, come conseguenza, potrebbe portare ad un rinnovamento del settore direttivo dell'impresa. Per evitare ciò, i manager hanno un interesse a migliorare le prestazioni così da evitare l'acquisizione o almeno portare dei buoni risultati alla nuova proprietà per difendere il proprio ruolo in azienda.

Passando alla seconda categoria, il primo meccanismo di governance interno atto ad evitare il problema di agenzia e conflitti di interessi, è l'istituzione di un organo che, come compito, ha proprio quello di vigilare sul corretto operato dell'organo amministrativo. Nelle S.P.A. come già ricordato, questo organo prende il nome di Collegio Sindacale.

In secondo luogo, vengono istituiti dei sistemi di incentivi per i manager legati o a risultati economici o, se in ambito calcistico, delle volte anche legati a risultati sportivi. Gli incentivi in questione, possono essere sia di tipo economico dunque con un effettivo premio in denaro legato al raggiungimento di determinate condizioni, o di tipo non

economico ed in questo caso il manager non riceverà denaro aggiuntivo, bensì agevolazioni del più svariato tipo, come ad esempio benefit aziendali; orari flessibili o promozioni a cariche più importanti della società.

Quelli elencati sono soltanto i meccanismi di governance maggiormente utilizzati, ma ogni impresa, tramite prove ed accumulo di esperienza, deve essere in grado di trovare quello che le assicura la miglior gestione ed i migliori risultati.

1.4 L'ERA DEL FINANCIAL FAIR PLAY

Il 2009 è stato un anno di rivoluzione per il calcio europeo. È proprio a settembre di questo anno, infatti, che la UEFA (società avente il compito di organizzare e gestire il calcio in Europa) annuncia l'istituzione del progetto "*Financial Fair Play*". Il FFP ha come obiettivo quello di ridurre al minimo le disparità tra squadre dovute ad una maggiore capacità economica di un proprietario rispetto ad un altro. Esso impone infatti tre principali obblighi: il pareggio di bilancio; la non presenza di debiti arretrati verso altre società, autorità e dipendenti; dichiarazioni su progetti ed investimenti futuri. Secondo la UEFA, l'obbligo di rispettare determinati parametri, avrebbe portato svariati benefici. Oltre a portare ad un livello competitivo simile le varie squadre, l'impossibilità di spendere più di ciò che si ricava, avrebbe reso più floridi i settori giovanili delle squadre, le quali avrebbero dovuto affrontare investimenti meno ingenti per crescere i propri talenti direttamente dall'interno. Ultimo obiettivo, sicuramente non per importanza, era proprio regolamentare un settore che si stava "economizzando" sempre di più a causa dell'ingresso di capitali diversi da quelli dei presidenti-mecenati, che avevano visto le opportunità di crescita del settore ed avevano intenzione di speculare quanto più possibile proprio a causa della mancanza di regole che imponessero la sostenibilità economica.

Le iniziali intenzioni erano ottime, ma con il passare del tempo ha preso sempre più luogo, tra gli addetti ai lavori e no, l'idea secondo la quale il FFP abbia complessivamente fallito nel raggiungimento del suo scopo. Questo innanzitutto perché le società, soprattutto quelle di maggiori dimensioni le quali dovevano essere colpite in modo più significativo dall'istituto, hanno iniziato a trovare delle vie per aggirare i paletti imposti. L'attenzione di queste società si è spostata, in modo completamente opposto alla situazione che si aveva fino a quel momento, sui bilanci al fine di trovare il miglior modo possibile per

rispettare le nuove regole per non incorrere in sanzioni, continuando però ad ottenere importanti vittorie sportive. In particolare, l'attenzione si è spostata su una specifica voce del conto economico: le **plusvalenze**.

Le plusvalenze sono calcolate sottraendo il costo di cessione di un giocatore (o più in generale di un bene aziendale) al valore netto residuo a bilancio dello stesso, quest'ultimo inteso come la somma delle quote di ammortamento annuali, calcolate dividendo il costo di acquisto del cartellino con il numero di anni di contratto pattuiti. Operando la sottrazione, le situazioni che possono presentarsi sono tre:

- Il prezzo di cessione è uguale al valore contabile.
- Il prezzo di cessione è minore del valore contabile, rilevando così una minusvalenza nei costi del conto economico.
- Il prezzo di cessione è maggiore del valore contabile, rilevando così una plusvalenza tra i ricavi del conto economico.

Dall'essere una voce riportata tra i "proventi straordinari" dei bilanci dei club, le plusvalenze sono negli ultimi dieci anni diventate la fonte del 20% dei ricavi complessivi delle squadre italiane, come riportato da uno studio di "Calcio e Finanza". Tale studio prende infatti in esame i bilanci dalla stagione 2013/14 alla stagione 2022/23, evidenziando come i ricavi da plusvalenze ammontino a 5,4 miliardi di euro, su 29 miliardi di fatturato aggregato delle venti squadre di Serie A.

I manager hanno iniziato in qualche modo a specializzarsi sull'utilizzo di questo strumento, nell'ottica di non eccedere i parametri imposti dal FFP, portando anche a termine delle operazioni di calciomercato in modo magistrale. Tra tutte spicca l'operazione che ha visto il passaggio di Gonzalo Higuain dal Napoli alla Juventus nell'estate del 2016 e che ha generato nelle casse del Napoli una plusvalenza di 86 milioni di euro. Altrettanto impressionante l'operazione con cui la Juventus ha trovato i fondi da investire sull'attaccante argentino, ossia la vendita di Paul Pogba al Manchester United per l'esorbitante cifra di 105 milioni di euro, la quale ha generato una plusvalenza per la Juventus di 76 milioni di euro. Entrambe le operazioni sono state condotte dal dirigente riconosciuto all'unanimità come il migliore del calcio italiano: Giuseppe Marotta, a conferma di quanto il settore manageriale sia diventato di vitale importanza con la crescita del peso dell'economia all'interno di questo "gioco".

Come evidente però, l'enorme impatto dato da questo strumento ha portato in alcuni casi ad un uso smodato, fino ad arrivare alle cosiddette "plusvalenze fittizie". Le plusvalenze fittizie derivano da un'ipervalutazione del prezzo di cartellino, effettuata in modo doloso dalle parti del contratto al fine di intervenire in modo significativo sul bilancio societario. Spesso vengono portate a termine con uno scambio tra due società di cartellini di giocatori, così da sfruttare la pressoché inesistente regolamentazione riguardo un metodo oggettivo per fissare il *fair value* di una transazione. Un esempio pratico è dato dalla già nominata "Inchiesta Prisma", iniziata nel novembre 2021, riguardante la Juventus. Parte di questa inchiesta, infatti, prendeva in esame le operazioni di calciomercato effettuate dalla Juventus nel triennio 2019-2021, a causa di vendita o scambio di giocatori che quantomeno risultavano molto strane per il loro valore di iscrizione a bilancio, come ad esempio lo scambio con il Barcellona, ufficializzato il 29 giugno 2020 tra i giocatori Arthur e Pjanic. Il primo fu valutato 80 milioni di euro, con appena 2.610 minuti giocati in due anni al Barcellona (su almeno 6.840 disponibili) e valutato 56 milioni di euro dal sito "TransferMarkt.it" mentre il secondo fu valutato 65 milioni di euro a fronte di una valutazione di "TransferMarkt.it" di 45 milioni di euro.

Comunque, come già detto, a causa di una mancanza legislativa non si hanno gli strumenti per valutare in modo oggettivo il valore di un calciatore, ed è proprio su questa sottile linea che in alcuni casi i dirigenti, della Juventus e non solo, hanno operato in situazione di emergenza finanziaria.

Anche la troppa discrezionalità delle sanzioni dell'UEFA verso il mancato rispetto del *Financial Fair Play* ha fatto perdere di credibilità a quest'ultimo. Queste risentono infatti della ben più alta pressione politica che alcune società, quali Manchester City o Paris Saint Germain, hanno rispetto ad altre. Andando ad analizzare i bilanci delle due società sopra citate infatti, è evidente come gli acquisti di calciatori siano di valore ben più alto rispetto alle vendite, e la domanda di come queste squadre non incorrano in sanzioni è inevitabile. La risposta sembra altrettanto ovvia: queste squadre hanno un peso specifico molto più alto di altre, in quanto entrambe di proprietà di importanti gruppi provenienti dagli Emirati Arabi. È proprio da qui che, soprattutto negli ultimi anni, derivano gran parte dei fondi di sponsorizzazione verso il calcio europeo, e prendere decisioni impattanti in maniera significativa verso questi gruppi, potrebbe lasciare degli strascichi ancor più

di peso verso il sistema fino a comprometterne l'integrità. Per questo si è spesso deciso di non intervenire, a discapito però dell'obiettivo di partenza: il raggiungimento di un "fair play".

CAPITOLO 2. DA SOCIETÀ CALCISTICHE AD IMPRESE

In questo capitolo si entrerà nel vivo dell'argomento dello scritto: il come si è passati dall'aver una visione di società calcistiche in senso stretto ad una che le rende delle vere e proprie imprese nel senso più classico del termine. Per farlo si partirà dal perché ciò è avvenuto, quindi le restrizioni che negli anni sono nate per non fare andare il sistema in default; si parlerà di come le strutture organizzative interne a tali società siano cambiate, con una sempre più netta separazione dell'area della proprietà e quella del management, con una crescente importanza di quest'ultima; infine, verrà effettuato un passaggio su come le diverse società calcistiche cooperino tra di loro in varie aree dell'attività operativa.

2.1 OBIETTIVO SOSTENIBILITÀ

Il dato del 2024 riportato da Football Benchmark nel suo report annuale "The European Elite", riguardante il valore d'impresa dei 32 top club europei, è pari a 59,1 miliardi di euro. Un risultato strabiliante se messo a paragone con lo stesso dato aggiornato al 2023: 51,7 miliardi (aumento pari al 14%), ma soprattutto con il valore aggiornato al 2016, anno in cui il report ha preso vita, pari a 26,3 miliardi di euro (aumento pari al 124%).

Questa crescita esponenziale rende chiaro il fatto che non è più possibile parlare di sola passione da parte dei proprietari, bensì vanno presi in considerazione una serie di interessi che vanno oltre ciò. Tra tutti vale la pena citare il valore delle sponsorizzazioni, asset diventato tra i più redditizi per l'intero settore come confermano sia analiticamente i dati, con un valore di 1,12 miliardi di euro nel solo calcio italiano, sia l'impatto visivo fornito dalle magliette da gioco, le quali presentano sempre più loghi di partner lungo la propria superficie.

I numeri fino ad ora citati possono far pensare al calcio come un settore estremamente florido, ma vanno prima messi a paragone con quelli che rappresentano la situazione di indebitamento dei club. Secondo il report UEFA "The European Club Finance and Investment Landscape", i club facenti parte di essa hanno un debito aggregato pari a 26 miliardi di euro ed una perdita aggregata pari a 36 miliardi di euro, con una coincidenza

tra le posizioni di questa classifica e quella citata nella prima parte riguardante il valore d'impresa.

Ciò significa che con elevata probabilità il modello di business attualmente utilizzato dalle squadre di maggiore caratura mondiale non può essere definito economicamente sostenibile nel tempo. Tale affermazione è confermata dal recente passaggio di proprietà della squadra Inter nelle mani del fondo d'investimento americano Oaktree, a causa del mancato pagamento da parte della precedente proprietà di un prestito ottenuto per sostenere le spese di gestione della squadra.

Negli ultimi anni, sebbene ognuna con la propria strategia, ogni squadra sta facendo diventare la parola "sostenibilità" un imperativo, perché si è capito che né continuare ad indebitarsi per comprare i migliori giocatori e pagare ingaggi da capogiro, né spendere sul mercato cifre astronomiche e ricapitalizzare il club per azzerare le perdite avute può essere una scelta efficace.

A fare scuola su quello che può essere un modello da seguire è l'Atalanta. Questa squadra non ha mai partecipato alla corsa per accaparrarsi il miglior allenatore; il miglior dirigente o il miglior bomber in circolazione. La storia recente dell'Atalanta si basa invece su idee chiare e coerenza nelle scelte, come testimoniato dal numero di anni senza mai cambiare allenatore, anche quando gli obiettivi stagionali non venivano raggiunti a pieno, perché tutto considerato nel progetto. Altro punto cruciale della strategia della squadra bergamasca è il player trading: da anni infatti vengono effettuati investimenti ingenti sul settore giovanile atti alla scoperta di nuovi talenti da poter far valorizzare in prima squadra e poi vendere anche a decine di milioni di euro, generando una plusvalenza totale così da poter rifinanziare a ciclo continuo le attività. Per una realtà come l'Atalanta, sicuramente non di basso livello, ma neanche paragonabile alle tre maggiori squadre italiane (Inter; Juventus e Milan) per quanto riguarda storia e palmarès, i risultati raggiunti dal 2016 in avanti sono più che ottimi, con quattro partecipazioni alla UEFA Champions League (risultato mai raggiunto prima) ed una vittoria della UEFA Europa League, dove sicuramente non rientrava tra le squadre più blasonate, ma probabilmente tra le più attrezzate grazie ad un'organizzazione ottimale. Tutto ciò non è andato a discapito di un'economia interna sostenibile. Come confermato dai bilanci consolidati al 30 giugno, infatti, l'Atalanta proprio dal 2016 chiude ogni

bilancio addirittura in utile, nonostante la crisi pandemica e l'acquisizione e riqualificazione del "Gewiss Stadium" di Bergamo.

2.2 MUTAMENTO DEI MODELLI DI BUSINESS

È possibile dunque affermare che il modello di business tipicamente adottato fino ad ora stia pian piano svanendo, per far spazio ad una nuova struttura economica la quale, come già introdotto, non è più basata esclusivamente su introiti legati alle partite (con premi vittoria e/o incassi dalla vendita di biglietti), ma si espande a nuovi fattori, sui quali infatti le società stanno investendo risorse importanti:

- **Stadio:** Negli anni, la concezione di stadio è andata evolvendosi in simbiosi al cambiamento della società stessa. All'inizio del XX secolo, in cui il calcio era la novità del momento e dunque grandi folle avevano il desiderio di partecipare attivamente alla vita della squadra della propria città, l'obiettivo nella costruzione degli stadi era quello di sfruttare al meglio le risorse a disposizione per ospitare quante più persone possibili, senza troppo dar peso all'estetica o ai comfort. Da qui sono nati stadi del calibro dello "Stadio San Siro" a Milano (75.000 posti); dello "Stadio Wembley" di Londra (90.000 posti); dello "Stadio Old Trafford" di Manchester (75.000 posti), i quali ancora oggi vengono scelti per ospitare partite tra le più importanti della stagione calcistica, come la finale della Champions League, sia per la grande capienza che per l'immagine di simbolo che hanno acquisito nel corso degli anni.

La fase successiva si è avuta a seguito del boom economico degli anni Sessanta. Un innalzamento degli standard di vita, e dunque di qualità desiderata dagli spettatori, portò ai primi rinnovamenti degli impianti esistenti ed alla costruzione di nuovi, per inserire all'interno alcuni servizi che al tempo non erano affatto banali quali ad esempio dei punti di ristoro. Già da quegli anni si inizia a dare maggiore importanza ai servizi offerti e all'estetica degli stadi il che, unito al fatto che il calcio col passare degli anni perde la parte di pubblico la quale partecipava alle partite soltanto per essere presente all'evento del momento mantenendo, seppur in numeri molto elevati, soltanto gli appassionati, fa sì che i nuovi impianti vengano costruiti di dimensioni nettamente inferiori, ma che

negli anni hanno avuto bisogno di meno interventi di ammodernamento proprio perché già concepiti con una tecnologia di livello più avanzato.

L'ultima tendenza, iniziata a cavallo tra la fine del XX e l'inizio del XXI secolo e che ancora oggi è in atto, nacque a causa di una necessità delle società che usufruivano degli stadi. La consuetudine era infatti lasciare la proprietà degli impianti al Comune, il quale lo concedeva in locazione alla squadra, o in alcuni casi alle squadre, della città per periodi di tempo generalmente molto lunghi in cambio di un canone annuo. Il problema nasce dai limiti che questa prassi impone, soprattutto per quanto riguarda l'avvio e la gestione di attività connesse che non si fermano al giorno della partita, ma che permettono di far vivere lo stadio da appassionati e non durante tutta la settimana. L'investimento voluto da praticamente ogni squadra oggi è infatti volto ad un'area di proprietà nella quale poter costruire sì lo stadio di proprietà, ma anche altre attività più o meno collegate. Negli impianti che già presentano questa forma è possibile, infatti, trovare: il museo della squadra di casa (nel quale vengono solitamente creati pacchetti che i tifosi possono acquistare per visitarlo insieme allo stadio stesso); il negozio di merchandising; hotel a tema per ospitare i tifosi dopo le partite; cinema; palestre etc. Tutto questo porta benefici sia in termini prettamente economici, non dovendo più la squadra pagare il canone annuo all'Ente pubblico e ottenendo introiti ben maggiori da tutte le attività connesse, sia in termini di identità e fedeltà dei tifosi che riconoscono lo stadio come simbolo, e tutto ciò va a rafforzare il valore del brand.

Mentre in Inghilterra uno stadio di proprietà delle società sportive è la norma, in Italia ancora si fa fatica ad effettuare questa transizione a causa della burocrazia che non permette a città come Roma o Milano, nonostante la chiara volontà delle società di investire in questo progetto, di avere uno stadio che possa reggere il confronto con le altre grandi città europee. Fino ad oggi, le squadre di Serie A che possono vantare uno stadio di proprietà, sono tre: Juventus; Udinese e Atalanta. Questi dati, confrontati con quelli della Premier League inglese, la quale ha un totale di diciassette squadre su venti con uno stadio di proprietà; o con quelli della Bundesliga tedesca, con sedici stadi di proprietà su diciotto società partecipanti, fanno capire che c'è un problema significativo in Italia da

questo punto di vista e che, per mantenere il passo degli altri paesi, vanno effettuati degli interventi normativi in tal senso.

- **Sponsorizzazioni:** Come già affermato, gli sponsor giocano ormai un ruolo fondamentale nell'economia del calcio. Con il termine sponsorizzazione sportiva si intende un accordo commerciale mediante il quale un'azienda (sponsor) fornisce supporto finanziario ad una squadra; federazione; atleta, in cambio di visibilità e di associazione del proprio brand con la figura sportiva in questione. Un contratto di sponsorizzazione efficace, porta benefici sia alla società sportiva o federazione, in termini economici, che al marchio che si lega ad esse in termini di visibilità, ma perché venga ritenuta efficace deve essere accuratamente studiata anche sotto altri punti di vista, come quello dei valori rappresentati dalle imprese che stipulano la sponsorizzazione, i quali devono essere coerenti, per far sì che si possa massimizzare l'impatto della partnership.

Andando a fare un confronto tra i kit da allenamento e da gioco dei primi anni 2000 e quelli attuali, è possibile notare anche il diverso impatto visivo che essi forniscono al pubblico. Già ad una prima occhiata è possibile vedere, infatti, come negli ultimi anni siano comparsi sempre più nomi di imprese, derivante dal fatto che le squadre hanno iniziato a massimizzare le opportunità di generare entrate vendendo praticamente ogni spazio disponibile. Lo stesso ragionamento è stato poi fatto per qualsiasi oggetto materiale e spazio legato al club; alla competizione o alla federazione. Gli stadi, precedentemente analizzati, non sono stati esclusi; infatti, sono sempre di più le squadre che scelgono di vendere i diritti di naming di essi ad imprese, così che queste possano decidere il nome dello stadio e legarsi indissolubilmente all'immagine del club. L'esempio più recente è dato dalla partnership stipulata nel 2022 tra il colosso della musica streaming "Spotify" ed il Barcellona, la quale prevede l'inserimento nello spazio dedicato al main sponsor, quindi ben visibile sul petto dei calciatori, del logo dell'azienda svedese, e l'acquisizione del ruolo di "Title Partner" dello storico "Camp Nou", ribattezzato "Spotify Camp Nou". Questa sponsorizzazione, che vale per le casse del Barcellona un'entrata di 62 milioni di euro annui, ha permesso la ristrutturazione dell'impianto stesso.

Dal punto di vista delle cifre, basta analizzare quelle del campionato più ricco ed importante, la Premier League, per capire quanto il lavoro dei manager nel cercare le intese più profittevoli sia diventato addirittura vitale per le sorti di una società calcistica. Considerando la classifica dei soli main sponsor, al primo posto c'è il Manchester City che, già dal 2009, ha stipulato un accordo di sponsorizzazione con la compagnia aerea "Etihad Airways" in cambio di 67 milioni annui; segue il Liverpool grazie all'accordo con l'istituto di credito "Standard Chartered" dal valore di 58 milioni di euro annui, e chiude il podio l'Arsenal forte dell'accordo con la compagnia aerea "Emirates" per un valore di 55 milioni di euro.

- **Diritti televisivi:** I diritti televisivi sono l'ultimo pilastro analizzato nello studio dei nuovi modelli di business delle squadre calcistiche. Come per i precedenti fattori, anche i diritti televisivi sono evoluti per quanto riguarda l'importanza per le finanze dei club. Con l'avvento delle pay-tv negli anni '90, questo fenomeno ha iniziato a prendere sempre più piede, così i club hanno iniziato a negoziare contratti sempre più profittevoli sia in termini prettamente economici, sia per quanto riguarda l'enorme visibilità che non si limita più alla capienza massima dello stadio, ma permette a chiunque stipuli un abbonamento di appassionarsi ad una squadra e poterla seguire da qualsiasi parte del mondo, andando ad ampliare così la fan base.

Oltre che per le squadre, le quali vedono distribuiti dalla federazione gli introiti provenienti dai broadcaster, il business dei diritti televisivi è estremamente redditizio anche per questi ultimi. Per questo, molte imprese negli ultimi anni si stanno affacciando (e confermando) verso questo mercato, spesso anche attuando una strategia di diversificazione correlata. È il caso di Amazon la quale, tramite il servizio *Amazon Prime Video*, dal 2021 si è assicurato i diritti della miglior partita del mercoledì sera della *Uefa Champions League*, includendola agli utenti nel piano "Amazon Prime", cogliendo il malcontento che questi ultimi hanno a causa del continuo incremento dei costi degli abbonamenti necessari a seguire le varie competizioni.

Questi tre fattori sono ormai alla base dei business model attuali nelle squadre di calcio, le quali si sono rese conto della necessità di diversificare le proprie fonti di reddito, rendendosi così meno dipendenti dalle entrate tradizionali, espandendosi anche a livello globale e garantendo stabilità, il tutto necessario nella nuova ottica di società calcistiche viste da un punto di vista aziendalistico.

2.3 L'IMPORTANZA CRESCENTE DEL MANAGEMENT

In un panorama come quello raffigurato, è chiaro come l'area manageriale delle società calcistiche abbia subito una trasformazione radicale per far fronte a tutte le nuove complessità e sfide che inevitabilmente crescono in maniera direttamente proporzionale con la crescita degli interessi economici; politici e finanziari.

Storicamente, infatti, il management dei club calcistici era caratterizzato da ruoli piuttosto informali, ricoperti o da ex giocatori simbolo dei club; oppure da soggetti estremamente competenti del settore, ma con poche competenze in materia di gestione aziendale. Questo era permesso dal fatto che l'obiettivo principale, se non l'unico, era il risultato sportivo, mentre quello finanziario non veniva considerato, non permettendo così una sostenibilità a lungo termine.

Questa visione si è completamente ribaltata, portando ad un'alta specializzazione e professionalizzazione del management, con dirigenti che combinano una evidente conoscenza del settore calcio, con abilità importanti dal punto di vista di amministrazione societaria. L'affermazione è confermata dall'introduzione negli organigrammi societari di nuove figure, o inesistenti in passato, oppure operanti in ambiti societari precedentemente amministrati da dirigenti generici a causa della scarsa importanza datagli. Tra questi ruoli, vale la pena annoverare:

- Chief Financial Officer: Il CFO nell'organigramma aziendale è la figura di riferimento per tutte le operazioni che riguardano la gestione finanziaria del club. Le responsabilità principali di questa figura risiedono nella creazione e gestione del budget annuale, pianificando così spese e proventi; nella pianificazione di strategie per garantire la sostenibilità del club nel lungo periodo e nella supervisione dei rapporti finanziari da presentare al Consiglio di Amministrazione e agli stakeholders del club. Con la già discussa crescente complessità finanziaria nel settore calcio, è fondamentale che una figura specializzata trovi le giuste

combinazioni per garantire stabilità, la quale nel futuro si rifletterà in competitività anche nel calcio giocato.

- Chief Marketing Officer: Il CMO è il responsabile di tutte le attività legate al marketing; promozione del brand e gestione delle relazioni con i tifosi. Questo ruolo è emerso nel momento in cui il calcio si è espanso ad industria globale e, i club che fanno parte di questa industria sono visti come marchi internazionali. Un CMO ha il compito di far espandere a livello globale la conoscenza del marchio, con lo scopo di attirare nuovi tifosi e di conseguenza nuovi sponsor, quindi maggiori entrate. I compiti principali assegnati al CMO sono: sviluppo ed implementazione della strategia di marketing; gestione dell'identità visiva del club (colori sociali e logo); gestione dei messaggi fatti passare dalle campagne pubblicitarie, impegnandosi sempre a far emergere la mission ed i valori aziendali; analisi dei dati per misurare l'efficacia delle strategie adottate.
- Chief Data Officer: Il CDO è il responsabile della misurazione; gestione e utilizzo di dati all'interno del club, essendo visti ora come risorse strategiche per il miglioramento delle prestazioni, sia economiche che sportive. Questa figura è nata relativamente da poco, ma ha acquisito subito importanza per la sua trasversalità, poiché le società di calcio moderne basano le strategie di tutte le proprie aree su dati effettivi. Per questo un corretto utilizzo dei dati da parte del CDO è diventata fondamentale per ottenere buone prestazioni di marketing; finanziarie e sportive.

Questo cambiamento verso una professionalizzazione dei ruoli è stato guidato da diversi fattori. Per prima cosa, la già discussa esponenziale crescita del valore economico del calcio. Nell'ultimo decennio, infatti, questo sport è diventato un business di livello globale a causa delle enormi cifre, diventate completamente fuori controllo con l'ingresso in gioco dei miliardari sauditi da pochi anni, delle sponsorizzazioni; merchandising; vendita di biglietti e diritti televisivi. A tale crescita di cifre dal punto di vista dei ricavi, ne è seguita un'altra dal punto di vista dei costi, e ciò ha imposto un'evoluzione dell'area manageriale poiché, come affermato da personaggi del calibro di Aleksander Čeferin (Presidente UEFA); Ivan Gazidis (Ex CEO Milan); Javier Tebas (Presidente della Liga Spagnola), un mancato adattamento delle società calcistiche verso un approccio

manageriale classico avrebbe portato a gravi implicazioni dal punto di vista finanziario; operativo e reputazionale, le quali nel peggiore dei casi sarebbero potute sfociare in fallimento delle società, come successo ad esempio al Bury FC.

Il Bury FC era una delle più antiche società inglesi (anno di fondazione 1885), ed è per questo che il suo fallimento, avvenuto nel 2019, è stato vissuto come una tragedia dagli appassionati, ma come una spinta verso gli addetti ai lavori ad attuare le strategie necessarie per non emularlo. La prima causa è da ricercare ovviamente nei gravi problemi finanziari, dovuti ad una politica di spesa aggressiva per raggiungere la promozione verso categorie più alte. Il club operava infatti senza seguire una pianificazione adeguata, accumulando debiti semplicemente con la speranza di raggiungere successi sportivi e ripagarli, ma come si è potuto evincere dai punti precedenti questa strategia non è sempre efficace. Avrebbe potuto rivelarsi efficace nel momento in cui Steve Dale acquistò il club nel 2018, nel caso in cui avesse avuto un patrimonio sufficiente per ripianare i debiti contratti; invece, da qui deriva la seconda causa scatenante il fallimento. Dale non si affidò a manager esperti, ma operò in prima persona, senza avere un minimo di esperienza in merito alla gestione di un club calcistico, continuando a contrarre debiti, a causa di mancanza di capacità economica per operare. Nel frattempo, anche il malcontento nei tifosi cresceva e non era presente in società una figura abile a comunicare con loro. Tutto ciò portò all'impossibilità ad iscriversi alla stagione sportiva 2020-2021, determinando il fallimento di una società così importante.

2.4 DA AVVERSARI A PARTNER, LE RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE TRA SOCIETÀ CALCISTICHE

È interessante capire come oggi i manager di società calcistiche devono muoversi nel campo delle relazioni interorganizzative rispetto al passato in cui si vedeva la competizione come unica soluzione per il successo. Le relazioni interorganizzative sono genericamente intese come insieme di flussi, transazioni e collegamenti relativamente durevoli, che hanno luogo tra due o più organizzazioni.

Sembra paradossale pensare a relazioni tra squadre differenti, le quali fanno della predominanza l'uno sull'altro in campo nazionale ed internazionale il loro fulcro. Eppure, in un mondo in cui anche le società calcistiche si sono inserite a pieno in un'ottica aziendalista, proprio come nelle imprese "tipiche", le relazioni interorganizzative tra

società calcistiche assumono un ruolo cruciale e multidimensionale per quanto concerne aspetti sportivi; economici e sociali. Il concetto espresso, dove quindi è presente una fusione tra competizione diretta sul campo e cooperazione in molti fronti diversi, può essere riassunto come “Coopetition”, come formalizzato nel 1996, sulla base di teorie precedenti, da Adam M. Brandenburger e Barry J. Nalebuff nel loro testo dal nome “Coopetition”. Questo è un concetto tipico delle relazioni interorganizzative classiche, ma nel calcio è possibile notarlo in maniera distinta data la base di partenza che prevede a prescindere una forte concorrenza con l’obiettivo della vittoria, mentre l’aspetto di cooperazione si può trovare in molte situazioni, tra cui le assemblee in cui i club si uniscono verso una direzione unisona perché interessati agli stessi risultati che possono riguardare l’assegnazione dei diritti televisivi dalle quali chiaramente tutte le squadre cercheranno la migliore offerta dei vari broadcaster. È inoltre particolarmente interessante studiare dei casi di cooperazione in cui due club cooperano per la valorizzazione di giovani calciatori, come nel caso della relazione da anni instaurata tra Chelsea FC e Vitesse Arnhem. Questo esempio racchiude il concetto di coopetition dato che entrambe le squadre giocano competizioni europee e dunque sono rivali dirette (anche se chiaramente il fatto di avere possibilità ed obiettivi completamente diversi ha fatto sì che questa collaborazione potesse nascere) ma grazie a questa collaborazione molti giovani talenti dell’accademia del Chelsea sono stati girati in prestito al Vitesse Arnhem, con un beneficio per tutte le parti coinvolte: il Chelsea ha visto i propri giovani valorizzarsi invece che tenerli in panchina dietro a calciatori fuoriclasse ed affermati sui quali il Chelsea basa le proprie fortune; Il Vitesse, con possibilità economiche nettamente inferiori rispetto a quelle del Chelsea, ne beneficia potenziando la propria rosa con giovani talenti i quali spesso possono portare a risultati economici e sportivi rilevanti.

Altro concetto rilevante nel contesto delle relazioni interorganizzative è quello riguardante l’Economia delle transazioni. Questa teoria, divenuta nota negli anni Ottanta per il lavoro dell’economista statunitense Oliver Williamson, si pone l’obiettivo di capire come le organizzazioni possano minimizzare i costi delle transazioni economiche riducendo fattori come incertezza e complessità. In una realtà come quella del calcio, fortemente caratterizzata da questi due fattori, in cui le società devono affrontare costi di transazione significativi riguardanti lo scouting; il costo di cartellino ed il costo del procuratore, soprattutto negli ultimi anni i club tendono a formare alleanze strategiche

con altre organizzazioni per la gestione di alcune funzioni. Un esempio lampante che fa capire l'importanza dei manager nel gestire le risorse nel miglior modo possibile è quello del "City Football Group". Questo gruppo, il quale nel proprio portafoglio detiene il potere di controllo di dieci squadre lungo tutto il globo, ha tra le strategie principali proprio quella di creare una rete di squadre affiliate di diversa categoria, sia per ridurre i costi sopra citati, che per facilitare la creazione di talenti dai propri settori giovanili, così da poterli vendere a condizioni favorevoli ad una delle società più importanti del gruppo, oppure ad una società terza generando una plusvalenza totale.

Le alleanze strategiche possono inoltre includere, soprattutto nelle categorie inferiori, la condivisione di strutture di allenamento. Facendo così infatti, le società possono, tramite una strategia di minimizzazione di costi di transazione, ridurre i rischi associati ad investimenti di tale importanza, i quali non portano un ritorno economico nel breve termine, dividendo spese e benefici futuri con i partner selezionati.

CAPITOLO 3. INTELLIGENZA ARTIFICIALE, RIVALE O AMICO DEI MANAGER?

Questo capitolo si pone l'obiettivo di analizzare uno strumento più che mai attuale nel discorso pubblico: l'intelligenza artificiale. In particolare, applicata al contesto calcistico, nel quale sempre di più viene sfruttata l'incredibile capacità di questo strumento di ricercare, archiviare ed analizzare i dati, con la finalità di affiancare, ma in alcuni casi come si vedrà sostituire, gli addetti delle varie funzioni aziendali, in particolare quella branca del management che opera durante l'anno nel calciomercato.

3.1 ALGORITMI PER PRENDERE DECISIONI

L'intelligenza artificiale è la disciplina, appartenente all'informatica, che studia i fondamenti teorici, le metodologie e le tecniche che permettono di progettare sistemi di hardware e sistemi di programmi software capaci di fornire all'elaboratore elettronico delle prestazioni che, a un osservatore comune, sembrerebbero essere di pertinenza esclusiva dell'intelligenza umana. L'obiettivo che l'IA si pone è quello di superare quei limiti che sembrerebbero imposti, andando ad emulare l'intelligenza umana, con meccanismi propri della macchina tali da fornire prestazioni quantitativamente e qualitativamente superiori, in tempi nettamente inferiori.

Dati gli importanti investimenti che in questi anni tutte le maggiori imprese a livello mondiale stanno facendo in questo campo, l'IA non si pone limiti per il campo di applicazione nel quale può operare, ma estende costantemente i propri orizzonti, allo stesso tempo aumentando la propria utilità e diminuendo, almeno apparentemente, quella dell'intelligenza umana. Questo è esattamente ciò che sta accadendo anche nel mondo dello sport, e dunque anche nel calcio dove, per arrivare al successo sportivo, molte società stanno facendo entrare come attore l'Intelligenza artificiale. Questo strumento sta trasformando radicalmente il mondo del calcio andandosi ad integrare in aspetti operativi e strategici dei club, aiutati molto dai dati ai quali l'IA ha prontamente accesso per prendere delle decisioni. La prima applicazione di questo strumento è da notarsi nella scelta dei giocatori da acquistare grazie ad un'analisi approfondita delle prestazioni, effettuata attraverso tecniche di machine learning avanzate. Lo strumento maggiormente conosciuto prende il nome di "*Moneyball*", utilizzato recentemente dal Milan, il quale si sta spostando verso un'ottica di utilizzo molto ampio dell'IA, come

dimostra il fatto che il precedente direttore dello sviluppo strategico dell'area sport Paolo Maldini (leggenda del club rossonero), il quale in sostanza dirigeva le vicende riguardanti il calciomercato, nel 2023 è stato sollevato dal suo ruolo a causa di divergenze sorte con la nuova proprietà statunitense e, al suo posto, è stato scelto un gruppo di lavoro esperto nell'utilizzo di tale algoritmo. Lo strumento in questione ha acquistato popolarità grazie ad un film del 2011: "Moneyball – l'arte di vincere", riguardante la vera storia dello scout di baseball Billy Beane, il quale con questo metodo ha fatto le fortune degli Oakland Athletics. Per farlo ha inventato questo sistema che non si basa, come fatto fino a quel momento, su esperienze e conoscenze degli scout professionistici, bensì su precisi dati statistici per scoprire giocatori sottovalutati dal mercato, ma che nelle giuste condizioni potrebbero offrire un rendimento tale da aumentare il proprio valore nel tempo. La caratteristica che maggiormente differenzia l'algoritmo Moneyball rispetto ai suoi predecessori è infatti che in questo caso non vengono presi in considerazione esclusivamente dati di prestazioni fisiche, ma vengono anche analizzate caratteristiche psicologiche e comportamentali degli sportivi, così da poterli selezionare anche in base a come potrebbero adattarsi nel contesto tattico e ambientale in questione. L'importanza di uno strumento come questo è racchiusa nella dichiarazione fatta dall'uomo mercato di Brentford e Midtjylland Rasmus Ankersen: *"In mediana abbiamo un finlandese di 28 anni, si chiama Tim Sparv- ha dichiarato Ankersen in merito a quello che è stato il primo acquisto fatto seguendo la logica dell'algoritmo -, lo abbiamo preso in Germania, dal Greuther Fürth in Zweite Bundesliga. La nostra scelta è ricaduta su di lui perché, nonostante il suo ruolo di recupera palloni lo preveda spesso, Tim non gioca mai in tackle"*.

Come anticipato, i dati che lo strumento va ad analizzare sono tra i più vari, ma possono essere individuati secondo il Professor Gian Marco Campagnolo, docente presso l'Università di Edimburgo ed autore del libro *"Calcio e intelligenza artificiale. Che cos'è la football analysis"*, in tutte le metriche che iniziano con la parola *"expected"*: *expected goal; expected assist* etc. Questi rappresentano semplicemente le probabilità che un tiro verso la porta si trasformi in goal (nel caso degli *expected goal*), o che un passaggio porti poi un compagno di squadra a fare goal (nel caso degli *expected assist*). Lo studio di dati su basi oggettive, fa sì che i club possano concentrarsi su giocatori meno costosi, perché secondo l'algoritmo non valorizzati, ma funzionali per gioco;

tattica; contesto e carattere, al club in questione. Così facendo è possibile evitare il crearsi di aste per un determinato giocatore, di conseguenza limitando il rischio di investimenti eccessivi e sprechi finanziari, solo per acquistare “il nome” di una certa rilevanza, perché negli anni precedenti si è distinto dagli altri, ma che poi messo in un contesto diverso non è detto renda allo stesso modo, come accade sistematicamente ad ogni sessione di calciomercato soprattutto nei club inglesi dove la ricchezza dei club è maggiore. Basti pensare ad una squadra come il Chelsea, con risorse economiche inarrivabili per la maggior parte delle squadre, la quale dall’arrivo del nuovo proprietario nel 2022, ha speso soltanto per il calciomercato 1,3 miliardi di euro, non arrivando alla vittoria di neanche un trofeo. Secondo le dichiarazioni degli addetti ai lavori, l’esempio è lampante per le tesi esposte fino ad ora: c’è uno spreco estremo di risorse finanziarie; c’è disorganizzazione a livello manageriale ed infine c’è una discrezionalità eccessiva per il rispetto del Financial Fair Play.

Altro campo di applicazione dell’Intelligenza artificiale è quello che riguarda prettamente la tattica, potendo così aiutare gli allenatori nella preparazione delle partite. L’IA permette infatti di analizzare in dettaglio il comportamento delle squadre avversarie, andando a identificare schemi e movimenti ricorrenti grazie alla raccolta di dati, permettendo agli allenatori di studiare delle contromosse ancor prima di capirlo tramite video, come fino ad ora è avvenuto.

Il modello di IA studiato e maggiormente efficace in questo momento è “*TacticAI*”. È stato sviluppato da Google DeepMind, appartenente al gruppo Alphabet, grazie ad una collaborazione della durata di tre anni con il Liverpool FC. Questo strumento è per ora limitato alla previsione dei calci d’angolo, grazie all’analisi di ben 7.200 calci piazzati dello stesso tipo, indicando addirittura il giocatore che con maggiore probabilità toccherà la palla. Lo fa rappresentando ogni situazione di calcio d’angolo come una rappresentazione grafica a grafo, dove i giocatori sono trattati come un nodo del grafo e, in un connubio perfetto con l’algoritmo, riesce a prevedere con una percentuale di successo pari al 90% la situazione di calcio d’angolo che si avrà. Chiaramente questo risulta estremamente utile per l’allenatore il quale deve prendere decisioni, sia per la fase difensiva che per quella offensiva, e che con questo strumento riesce a risparmiare una notevole quantità di tempo in quanto non è più necessario faccia tutta la parte di

prepartita riguardante la preparazione tattica tramite video, i quali devono essere accuratamente scelti

Proprio per tutti i vantaggi elencati, altre squadre oltre al Liverpool stanno prendendo contatti con Google Deepmind per poter usufruire di TacticAI, anche in previsione degli investimenti che saranno fatti in questo senso, nonché dell'avanzamento della tecnologia, che sicuramente darà ancora più possibilità di operare, magari introducendo una modalità che permette di captare i dati a partita in corso così da aiutare l'allenatore a prendere scelte in tempo reale, e non solo per la partita successiva.

Infine, per l'analisi non è possibile non analizzare alcuni strumenti, non propriamente appartenenti alla famiglia dell'intelligenza artificiale, ma che si basano su algoritmi di machine learning e che in un futuro, non lontano, potrebbero diventare completamente automatizzati grazie all'IA. Si parla in particolare di uno strumento il quale negli ultimi anni ha rivoluzionato completamente il calcio e la precisione con cui gli arbitri prendono decisioni. Si parla in particolare del **Video Assistance Referee (VAR)**. Il VAR, Introdotto nel 2016 con lo scopo di minimizzare errori sostanziali dell'occhio, sebbene esperto, ma umano dell'arbitro, i quali vanno ad influenzare in modo sostanziale il risultato di partite e competizioni intere. Questo sistema permette agli arbitri di interrompere la gara nel momento in cui alcune determinate azioni, specificate nel protocollo generale, risultano dubbie. Una volta interrotto il gioco, il direttore di gara si consulta con i propri assistenti della sala VAR, i quali indicheranno se risulta necessario l'avvicinamento o meno dell'arbitro in persona verso un monitor posto a bordo campo, dal quale potrà rivedere l'intera azione dubbia grazie a dodici telecamere poste all'interno dello stadio. Dalla descrizione è evidente che attualmente il VAR risulta solo un ausilio nei confronti dell'arbitro il quale fisicamente dirige la partita, ma sono già in corso alcune sperimentazioni, e applicazioni sostanziali dell'IA, per rendere alcune situazioni automatizzate. È il caso del "fuorigioco semi-automatico", strumento introdotto durante il Campionato del Mondo 2022, con l'obiettivo di far tornare quella rapidità di gioco in qualche modo persa dall'introduzione del VAR. Grazie ai dati provenienti da cinquanta fotogrammi al secondo da parte di dodici telecamere lungo ventinove punti del corpo dei giocatori, i quali possono risultare in fuorigioco, l'IA in un tempo di media di venti secondi da un riscontro all'arbitro.

Prendendo le dichiarazioni di personaggi come Gerry Cardinale per l'applicazione del metodo Moneyball: *“Si dice che per vincere bisogna spendere un sacco di soldi, ma perché? Io dico che bisogna essere più intelligenti degli altri e non sacrificare il denaro”*, o dell'ex arbitro di Serie A Gianpaolo Calvarese sull'utilizzo del VAR: *“Il VAR ha cambiato la vita degli arbitri in positivo, senza dubbio: tutti i direttori di gara hanno un solo obiettivo – sbagliare il meno possibile. Questo è uno strumento che va in quella direzione. Prima, chiunque avrebbe pagato per rivedere un proprio errore e correggerlo o per dare uno sguardo a un'azione”*, risulta chiaro che la sempre maggiore implementazione dell'IA nella presa di decisioni, le quali spesso possono valere molto anche in termini economici per le società calcistiche, sembra l'unica via possibile per uno sviluppo sostenibile di questo settore.

3.2 CALCIO, UN'EQUAZIONE IMPRECISA

Spiegati i maggiori utilizzi dell'IA già in atto, e le potenzialità in un futuro più vicino di quanto sembri, la domanda sempre più ricorrente nella discussione di questo argomento è la seguente: Può davvero la tecnologia sostituire totalmente, o per la maggior parte, le risorse umane all'interno dell'ecosistema calcio?

Per cercare di capire le motivazioni della discussione, dopo aver analizzato tutti i pregi che l'IA ha e i benefici che può apportare al calcio, si andranno ad analizzare quelli che sono attualmente i limiti di questo strumento. Risulta interessante partire dalle dichiarazioni fatte da Roberto Marseglia a “IlSole24ore” nel corso di un'intervista dedicata all'IA messa a servizio del calcio. Roberto Marseglia è attualmente Professore presso l'Università “Ca Foscari”, con un corso chiamato “Digital Business Model” riguardante il come le tecnologie impattano sui business model delle aziende, ma è anche fondatore di una start-up chiamata “Sphaera”, la quale si occupa di applicare algoritmi di intelligenza artificiale sui video delle partite di calcio, con l'obiettivo di estrarne dei dati, nello specifico della Lega Nazionale Dilettanti, e tramite questi trovare dei talenti riducendo i costi per le imprese. Marseglia afferma che attualmente, nonostante i miglioramenti che giorno dopo giorno vengono apportati, l'IA performa tanto in modo ottimo nella risoluzione di problemi ben delineati, quanto in modo pessimo se messo davanti ad una ricerca generale, e questo rappresenta un grande limite per le società che vogliono automatizzare completamente la propria funzione di scouting.

Secondo grande tema sono le limitate capacità predittive di cui l'IA dispone. Nelle partite di calcio, le prestazioni di ogni singolo giocatore sono influenzate da troppi fattori, i quali non riescono ad essere inquadrati dall'IA. Il riferimento riguarda per la maggior parte la sfera comportamentale ed emozionale, nella quale rientrano dati che non possono essere di tipo quantitativo e ridotti ad un modello tipo da utilizzare. L'IA, infatti, riesce a raccogliere e fornire i dati statistici di una partita, ma non elabora una teoria che spiega in modo dettagliato quei dati. Per fornire un esempio pratico, tramite i dati l'IA riesce a raccogliere il numero di cartellini presi da un giocatore durante il corso di una stagione, e riesce anche a classificarli, tanto che a cadenza annuale viene pubblicata la classifica "dei più fallosi", in base al numero di cartellini raccolti da ogni giocatore, e basandosi su questa classifica i club possono decidere se scegliere o meno un calciatore da acquistare. Ciò che l'IA non è in grado di fare in questo caso è capire le motivazioni che ci sono dietro, proprio perché basate su innumerevoli variabili: un arbitro molto severo che ha diretto gran parte delle partite di una singola squadra; un elevato numero di *big match* in una stagione, che qualche giocatore potrebbe far fatica a gestire; oppure la tattica della squadra nella quale un calciatore milita che prevede una difesa molto aggressiva, tutti elementi che un algoritmo attualmente non può prevedere completamente da solo.

Questa è la motivazione principale del perché ancora molte squadre di calcio sono scettiche nel far entrare all'interno del proprio processo decisionale l'intelligenza artificiale, a differenza di società che operano nel settore del baseball in cui una partita è caratterizzata da eventi frammentati, ripetitivi e ben definiti e dunque, pur rimanendo l'aspetto umano, le variabili diminuiscono notevolmente, permettendo l'analisi dettagliata dei dati e dunque di costruzione di squadre vincenti con un basso budget. Nel calcio sono presenti azioni più fluide e complesse, spesso risolte dall'istinto di un giocatore, o da un evento imprevedibile che cambia il corso della partita, il che limita il raggio d'azione che l'IA ha nel prendere decisioni strategiche.

Poste queste basi, facendo seguito anche alle opinioni di molti addetti ai lavori, sembra che non ci sia una risposta netta alla domanda posta all'inizio di questa analisi. La direzione giusta da seguire non è né la mancata innovazione a favore dei metodi classici, né una sostituzione totale delle risorse umane all'interno delle società. Lo stesso Marseglia afferma che: "C'è chi dice che l'IA sostituirà l'attività dell'uomo (la cosiddetta *automation*) e chi dice che invece porrà chi lavora nelle condizioni di lavorare meglio (la

cosiddetta *augmentation*). Io sono un fortissimo sostenitore della seconda ipotesi: sono convinto che un sistema di intelligenza artificiale dà una *vertical expertise* ma, **senza confrontarmi con chi opera nel calcio, non riuscirei a produrre algoritmi funzionali**. Allenatori, calciatori e procuratori hanno un'esperienza di anni che continua a crescere e i sistemi informatici rincorreranno sempre i professionisti, che resteranno gli esseri umani”.

Dunque i manager dei club, adottando un approccio sulla base dell'*augmentation*, non pongono le persone all'interno dell'organizzazione in contrasto con l'IA, ma sfruttano le enormi doti di analisi analitica dell'IA unite con la conoscenza, esperienza e possibilità di analisi comportamentale delle risorse umane, così trovando l'efficienza nello sfruttamento delle risorse economiche in loro possesso.

CAPITOLO 4. IL CASO “F.C. INTERNAZIONALE”

Nel quarto, ed ultimo, capitolo si andrà ad analizzare un caso reale di una squadra, militante nella Serie A italiana, in cui la società stessa, e con essa il ruolo del management, ha in modo progressivo subito una rivoluzione totale negli ultimi venti anni. La squadra in questione è l'Inter, una delle tre maggiori società calcistiche italiane, negli ultimi mesi messa sotto i riflettori sia sul campo sportivo, con la vittoria dell'ultimo Campionato di Serie A, che sotto un punto di vista extra-campo a causa del passaggio di proprietà al fondo d'investimento americano Oaktree Capital Management avvenuto nel Maggio 2024 a causa della mancata restituzione da parte del precedente azionista di maggioranza, Suning Holding Group, di un prestito elargito dallo stesso fondo per l'ordinaria amministrazione, difficile da gestire a causa della crisi pandemica. In ogni caso, l'analisi riguarderà le tre proprietà precedenti al fondo americano, non essendoci ancora elementi certi, ma solo di prospettiva, per capire come verrà organizzato tutto ciò che ruota intorno al lato manageriale.

Inoltre, per avere una testimonianza diretta di quelle che sono state le differenti vedute dal punto di vista manageriale nel corso degli anni all'interno della società, è stato intervistato Andrea Ranocchia, ex difensore ritiratosi dal calcio giocato nel 2023, il quale dal 2011 al 2022 ha militato nelle file dell'Inter, vivendo quindi in prima persona l'ambiente di questa società per tutti gli anni oggetto di analisi.

4.1 L'EPOCA DELLO “SCEICCO ITALIANO” MASSIMO MORATTI

Massimo Moratti, nato il 16 maggio 1945 a Bosco Chiesanuova, è figlio di Erminia Cremonesi ed Angelo Moratti. Proprio il padre Angelo nel 1962 costituisce la Saras S.P.A., società operante nel settore della raffinazione del petrolio e nella produzione dell'energia elettrica, ereditata poi dal figlio Massimo, amministratore delegato dal 1981 al 2018 ed attualmente presidente dell'azienda, carriera che gli è valsa l'attribuzione del soprannome “sceicco italiano”.

Da qui, grazie alla ricchezza accumulata nel tempo che lo aveva portato ad essere uno degli uomini più facoltosi d'Italia, il 18 febbraio 1995 Massimo Moratti acquista l'Inter dal precedente proprietario, Ernesto Pellegrini, per una cifra pari a 70 miliardi di lire.

Questo acquisto non è stato pensato da Moratti col fine di investimento; si stima infatti, che durante i primi anni il neopresidente ha dovuto effettuare in prima persona iniezioni di capitale per una per 750 milioni di euro. Le motivazioni che hanno spinto Moratti ad acquistare l'Inter sono principalmente due: la prima parte da lontano, dal 1955 anno in cui suo padre acquistò la società Inter salvo poi venderla nel 1968; e la seconda riguarda un legame affettivo che lo stesso Moratti ha con il club nerazzurro, essendosi sempre dichiarato tifoso di questa squadra avendo la possibilità ha deciso di acquistarla con l'obiettivo unico di portare alla vittoria l'Inter in Italia e in Europa. L'obiettivo viene raggiunto brillantemente, tanto che al momento attuale Massimo Moratti è il presidente più vincente della storia dell'Inter. Nonostante questo, come confermano i dati precedentemente esposti riguardo i rifinanziamenti necessari nel corso degli anni, le risorse non sono state sfruttate in modo efficiente e tantomeno sostenibile. Ciò è avvenuto a causa di vari fattori, prevalentemente riguardanti le scelte strategiche prese dal presidente, a partire dai primissimi anni della sua gestione, troppo spesso prese considerando esclusivamente il fattore campo, dove per eccellere veniva seguito l'istinto, senza considerare prima tutte le variabili. Lo stesso Moratti ha ammesso di aver commesso molti errori durante la sua gestione derivanti da ciò, parlava così infatti ad una recente intervista rilasciata a "Radio Serie A": *“Non ho mai considerato l'Inter un'azienda, sbagliando. L'ho sempre considerata un'attività fortunata da seguire e a cui dover dare il massimo della generosità.”*

Al suo insediamento, nel momento della scelta delle figure chiave della società, Moratti inserisce all'interno del Consiglio di amministrazione il presidente del gruppo Pirelli Marco Tronchetti Provera, il quale risulterà una figura importante all'interno della società dal punto di vista commerciale e di immagine, essendo stata Pirelli dalla stagione 1955-1956 fino alla stagione 2020-2021 *main sponsor* dell'Inter, ma per quanto riguarda le scelte strategiche da adottare la sua influenza era altamente limitata dato che, come da lui affermato in più occasioni, l'ultima parola spettava sempre al Presidente. Per quanto riguarda le altre figure di spicco, i nomi scelti sono quelli di: Sandro Mazzola nel ruolo di direttore sportivo; Mario Corso nel ruolo di delegato al settore giovanile e Giacinto Facchetti nel ruolo di responsabile per i rapporti con la UEFA e la FIFA. Tutti loro avevano un'esperienza minima in campo manageriale, ma sono stati scelti per il loro legame con l'Inter, essendo tutti stati delle leggende di questo club, con l'idea errata che

le indubbie capacità nel gioco si sarebbero rispecchiate anche in campo dirigenziale. Ma questo fu soltanto il primo dei fattori dell'inefficienza della gestione Moratti, in relazione agli investimenti effettuati.

Il fattore determinante però che ostacolò il successo dell'Inter nel breve periodo è lo stile di leadership adottato da Moratti, che in principio rispecchiava quella che era la tendenza del momento, in cui alcuni proprietari di grandi imprese italiane, tra gli altri Silvio Berlusconi con Fininvest e la famiglia Agnelli con la Fiat, acquistavano la società di calcio per la quale facevano il tifo per portarla al successo (i cosiddetti presidenti-mecenati), ma arrivati al momento della gestione effettiva ci furono delle differenze tra Moratti e gli altri esempi citati. Una prima grande differenza fu che il presidente dell'Inter, a differenza di quanto accadeva ad esempio nel Milan, non riusciva a delegare compiti in modo efficace perché, troppo spinto dalla passione, voleva intervenire in ogni aspetto della gestione, tra cui il calciomercato. Nell'intervista, lo stesso Andrea Ranocchia ha spiegato come è avvenuta la trattativa per il suo passaggio all'Inter nel 2011: *“All'epoca il mondo del calcio era gestito dai diversi patron quali Berlusconi; Moratti; Cragnotti; Sensi; Agnelli. Tutti questi imprenditori italiani che in un momento in cui l'economia italiana andava bene buttavano i loro averi nel calcio spendendo il loro patrimonio personale, gestendo la propria squadra quasi come un hobby spinti dalla passione facendo le trattative insieme ai direttori sportivi i quali anche all'epoca rispecchiavano comunque una figura importante per la costruzione di una squadra, proprio perché i presidenti avevano delle imprese enormi da gestire come Fiat, Saras, Fininvest, e dunque selezionavano specialisti di tutta la parte economica e di trattativa, ma comunque nei punti cruciali della trattativa intervenivano loro personalmente. Questo accadeva nelle squadre più grandi, mentre in quelle più piccole solo i presidenti gestivano il calciomercato, come nel mio caso in cui la trattativa l'ha fatta Preziosi (Il presidente del Genoa nel 2011) non direttamente con Moratti, ma con Branca (Il direttore sportivo dell'Inter nel 2011) con il presidente che alla fine ha preso la decisione.”*. Come confermato dunque, i direttori sportivi già svolgevano un ruolo importante all'interno delle società, ma in alcuni casi i presidenti, come nel caso di Massimo Moratti, erano più stringenti di altri riguardo al campo autonomo di azione che essi avevano.

Chiaramente, dato che come già affermato il presidente Moratti risulta ancora oggi il più vincente della storia interista con all'attivo 16 trofei vinti sui 39 totali, non è possibile

parlare di un modello di management fallimentare. I tifosi erano infatti estremamente soddisfatti dai risultati e dalla possibilità di veder giocare nella propria squadra i migliori talenti in circolazione, era infatti diversa anche la percezione del calcio tra i tifosi, i quali non pensavano, come invece avviene ora, alle vicende extracampo tra cui quelle finanziarie. Allo stesso modo i dipendenti della società, compresi i calciatori, erano entusiasti della gestione, dati sia i successi che negli anni sono arrivati, che il clima creatosi all'interno della società, quasi familiare il che sembra paradossale per un'organizzazione di quelle dimensioni, ma è stato reso possibile grazie al modello di gestione di Moratti. Ranocchia nell'intervista afferma: *“Moratti incideva per noi nel senso che viveva tanto la squadra rispetto a queste proprietà nuove; infatti, i presidenti di una volta erano sempre presenti prima, durante, dopo le partite e a volte anche all'allenamento, il che era fondamentale per noi giocatori sentire il contatto umano del presidente. Con l'evoluzione del funzionamento delle squadre, che quindi iniziano ad essere gestite da fondi ed altri attori, tutto ciò si è un po' perso, salvo poi essere recuperato, seppur in modo differente, dall'attuale proprietà dell'Inter con la figura del presidente Steven Zhang.”*

Parlando di tale modello, risulta invece corretto l'utilizzo dell'aggettivo “insostenibile”. È diventato insostenibile al nascere delle variabili esposte nei capitoli precedenti, unito al fatto che i presidenti per quanto ricchi non possono competere con organizzazioni come i fondi di investimento, tanto più perché se le squadre vengono gestite esclusivamente con l'ottica della vittoria, il business del calcio non può essere definito un investimento: gli azionisti non ricevono ritorno economico. Enrico Preziosi, uno degli ultimi presidenti di questo tipo a cedere la propria squadra, dopo la vendita del Genoa, da lui guidato dal 2003 al 2021 parlava così: “L'era dei presidenti mecenati è ormai finita - ha dichiarato l'imprenditore - ora i club sono assimilabili a delle vere e proprie aziende. Sarà necessario avere stadi di proprietà e i bilanci in positivo, cercando di valorizzare il prodotto per cederlo nuovamente”.

La storia di Moratti come azionista di maggioranza all'Inter si conclude dunque il 15 ottobre 2013, con la cessione del 70% della società alla società “International Sports Capital”, l'imprenditore Erick Thohir diventa presidente, accollandosi tutti i debiti lasciati dalla precedente proprietà ed apportando alla società numerosi cambiamenti, soprattutto di tipo finanziario e manageriale.

4.2 VERSO UN NUOVO APPROCCIO MANAGERIALE: INTERNATIONAL SPORTS CAPITAL HK LTD

“International Sports Capital (“ISC”), società indirettamente posseduta da Erick Thohir, Rosan Roeslani e Handy Soetedjo, tre importanti uomini d'affari indonesiani, diventerà l'azionista di controllo dell'Inter con una partecipazione del 70% attraverso un aumento di capitale riservato”. Così recitava un comunicato stampa diffuso sui canali ufficiali della società interista il 15 ottobre 2013, dando dunque inizio a quella che avrebbe dovuto essere una nuova era che avrebbe portato nel giro di pochi anni l'Inter tra le migliori squadre al mondo, come affermato dal neopresidente Erick Thohir.

Per farlo, la direzione intrapresa dal nuovo azionista di maggioranza era chiara: apportare alla gestione della squadra un modello di business aziendalista sotto più aspetti.

Per prima cosa, Thohir rivoluzionò radicalmente l'area del management. Si fece infatti strada un processo di professionalizzazione del management, in maniera totalmente opposta da ciò che accadeva nel precedente modello di business. Avendo la nuova proprietà una visione volta all'imprenditorialità, si decise infatti di scegliere alcune personalità conosciute per la loro conoscenza del mondo sportivo, in particolare quello calcistico, ma che nelle precedenti esperienze lavorative si erano contraddistinte anche per un'efficiente gestione aziendale. A questo proposito, come amministratore delegato del club venne scelta la figura di Michael Bolingbroke, il quale vanta sia una preparazione universitaria non indifferente, essendosi laureato in Economia all'università di Reading ed avendo conseguito un master alla London Business School, che esperienze lavorative lontane dal management calcistico. Dal 2007 era in carica nel ruolo di direttore organizzativo nel Manchester United e nel 2014 viene scelto dall'Inter con l'obiettivo di risanare i conti del club tramite una ristrutturazione finanziaria, necessaria per la situazione. Ciò ha significato una serie di decisioni, tra le quali tagli al monte ingaggi e limite al mercato di trasferimenti, con la necessità di effettuare player trading in maniera intelligente, anche se quest'ultima parte non è riuscita a pieno e i risultati sportivi ne hanno inevitabilmente risentito.

Altro cambiamento apportato dalla nuova proprietà, rappresentata ora da Bolingbroke, riguardò l'ottimizzazione della struttura organizzativa, rendendola in linea con i modelli di successo dei principali club europei. Venne così introdotto un modello gestionale strutturato, in cui si iniziò a separare in maniera netta i ruoli tra i vari reparti della società, riuscendo così a delegare a manager specializzati (anche se poi non tutte le scelte fatte si

riveleranno corrette) la gestione delle aree chiave e limitando l'influenza del presidente nella presa delle decisioni. In questo nuovo modello, inoltre, fu introdotta la netta separazione tra la gestione sportiva e quella commerciale, così da avere un sistema organizzativo che non permettesse interferenze tra i due mondi, il che è stato uno dei fattori che ha reso inefficiente la gestione Moratti.

Si iniziò a dare molta più importanza al brand Inter, fattore necessario per avere un'impresa sostenibile. Per questo vennero stipulate diverse partnership per far conoscere l'Inter a livello globale partendo proprio dall'Asia, mercato ben conosciuto dal presidente Thohir. Allo stesso tempo fu data sempre più importanza ai social media del club, aumentando l'interazione con i tifosi per costruire una fan base solida a livello mondiale, e all'immagine, per la quale ci fu anche un restyling del logo reso più moderno.

Dunque, in un panorama come quello descritto nessuno si aspettava una conclusione dell'epoca Thohir dopo soli tre anni alla guida del club, ma i fattori che portarono a questa decisione furono diversi e segnarono il fallimento del nuovo modello apportato, anche se sicuramente ha avuto il merito di porre le basi per quella che poi è l'Inter di oggi, rientrata tra le squadre più importanti a livello globale.

Gran parte del fallimento della gestione Thohir parte proprio dalle sbagliate scelte in tema di management. Nonostante le figure di alto profilo scelte, queste non sono state in grado di rispettare le aspettative, non riuscendo ad implementare il modello innovativo in maniera efficiente. La squadra mercato guidata dal direttore generale Marco Fassone, dirigente con molta esperienza pregressa in campo sportivo, effettuò delle scelte di investimento anche onerose, che però non hanno poi pagato in termini di rendimento. Tra tutti si evidenziano gli acquisti di Geoffrey Kondogbia e Joao Mario, rispettivamente pagati 36 milioni e 45 milioni di euro, poi usciti dalla sfera Inter a 22 milioni il primo, e a titolo gratuito il secondo. Anche la scelta degli allenatori si è dimostrata inadatta soprattutto per l'instabilità avutasi, con un totale di tre allenatori diversi in tre anni, il che dimostra una mancanza di strategia a lungo termine, necessaria per eccellere nelle varie competizioni.

Inoltre, questo modello si è distaccato forse troppo rispetto al precedente, per quanto concerne il rapporto con i giocatori da parte del presidente. Infatti, come affermato da Ranocchia nell'intervista, non si creò neanche un clima adatto alla vittoria, con i calciatori stessi che non sentivano un legame né con la proprietà, né all'interno dello spogliatoio,

causato dal fatto che il presidente Thohir non era quasi mai in Italia e dunque non si era creata quella vicinanza con una figura rappresentativa della proprietà, o nella figura di proprietario o nella figura di un delegato.

Dal punto di vista commerciale, nonostante la giusta visione di Thohir di voler trasformare l'Inter in brand globale, i risultati sono stati inferiori alle aspettative, a causa della mancanza di successi dal punto di vista sportivo, fatto che non crea appeal per sponsor disposti ad investire cifre alla pari di quelle nei top club mondiali.

Queste scelte hanno fatto sì che la situazione finanziaria trovata nel 2013 migliorasse, ma comunque rimase lontana dal progetto di sostenibilità economica annunciato all'arrivo della nuova proprietà, fatto che si protrarrà nel tempo, anche dopo la cessione da parte del gruppo International Sports Capital HK Ltd al gruppo cinese Suning Holdings Group. Alla domanda generale su come l'intervistato ha vissuto l'esperienza interista dal 2013 al 2016 sotto la guida del presidente Thohir, Andrea Ranocchia ha così risposto: *“Il problema del calcio soprattutto in Italia che quando arriva un investitore che compra una società non si rende subito conto di cosa compra in quanto non compra la squadra di calcio ma compra una città intera e Thohir secondo me in quel momento lì non lo ha capito. Lui veniva da una diversa tipologia che è il calcio indonesiano, scontrandosi invece con una realtà in cui il tifoso si aspetta tanto da una proprietà nuova e da un presidente. Aspetto che lui ha preso sottogamba, non aiutato sicuramente anche dal fatto che ha trovato dei manager che non hanno fatto il bene della società, perché hanno scelto molti giocatori e allenatori a dei prezzi altissimi solo per il nome ma non per le qualità effettive, quindi è stato un momento di grande difficoltà di cui anche noi giocatori abbiamo sicuramente risentito. Un aspetto molto diverso da Moratti era che Thohir rispetto a Moratti si vedeva pochissimo, il che portava noi giocatori al non capire qual era il nostro interlocutore, infatti c'era la figura di Fassone che a mio parere non era in grado di gestire una squadra come l'Inter, e sicuramente questo non ha aiutato un buon ingresso da parte di Thohir il quale si era affidato a questa figura pensando fosse uno dei migliori, dato che lui veniva da un'altra cultura e non essendo mai riuscito ad accasarsi in questa società. Noi vedevamo una proprietà che deteneva la maggioranza delle quote dell'Inter, ma non c'era il filo conduttore tra loro e tutti i lavoratori nella società compresi noi giocatori. Per quanto riguarda gli acquisti, da questa fase in poi,*

l'aspetto che ormai è prassi a causa dei limiti di budget delle squadre, è il necessario benessere finale da parte della società alle trattative concluse dai direttori.

4.3 RINASCITA SOSTENIBILE: SUNING HOLDINGS GROUP

Il 6 giugno 2016, tramite un comunicato sui propri canali web, il club nerazzurro annuncia una partnership strategica con Suning Holdings Group tramite la quale quest'ultimo acquisisce il 68,55% della società, che nel giro di qualche mese diventerà il 100% acquisendo la quota di minoranza rimasta nelle mani di International Sports Capital, e di fatto il pieno controllo dell'Inter.

Suning Holdings group è una holding di nazionalità cinese, fondata e detenuta al 100% dall'imprenditore Zhang Jindong, la quale possiede il controllo in ulteriori tredici società operanti in diversi settori: immobiliare; finanziario e vendita al dettaglio tra gli altri. Dal dicembre 2015 con l'acquisto del Jiangsu, squadra che militava nella massima lega cinese, Suning iniziò quella che nei piani, poi non raggiunti al massimo a causa di diversi fattori, doveva essere una decisa entrata nel mondo del calcio al fine di investimento, come affermato dal tycoon Zhang Jindong. Il progetto prevedeva la creazione di un impero composto da agenzie di rappresentanza di calciatori; centri di formazione per i giovani; piattaforme broadcast e squadre di calcio, per far conoscere al mondo il marchio Suning tramite un settore tra i più importanti almeno in Europa. Dopo soli sei mesi dall'acquisizione della prima squadra, Suning sbarca in Italia acquistando la maggioranza dell'Inter per un esborso totale di 200 milioni di euro, di cui 128 per l'acquisto delle quote e i restanti 142 per ripristinare l'equilibrio patrimoniale, in una situazione di difficoltà lasciata dalla precedente proprietà.

È possibile suddividere in due fasi l'approccio di gestione avuto dalla nuova proprietà:

- **Prima fase:** è possibile circoscriverla indicativamente nel periodo che va dal 2016 al 2020, ossia fino all'arrivo della crisi pandemica. In questa fase la parola chiave è stata "crescita", sia dal punto di vista prettamente economico-finanziario, che da quello sportivo. Dunque, l'obiettivo era ancora una volta quello di riportare l'Inter ai vertici mondiali, ma per farlo la nuova proprietà ha deciso di investire prima di tutto in una figura che tutt'oggi resta imprescindibile all'interno della società: Giuseppe Marotta. L'allora Presidente Steven Zhang ha immediatamente individuato come fattore fondamentale per la costruzione di basi solide dalle quali

partire quello di inserire all'interno dell'area manageriale dei professionisti, sia dal punto di vista calcistico che gestionale. La scelta di affidare la gestione a Giuseppe Marotta ha segnato una svolta strategica nel management del club, poiché rappresenta una figura che coniuga un'enorme conoscenza del settore, data la sua prima esperienza a soli 19 anni, a delle competenze a livello gestionale, tanto da essere riconosciuto, dagli stessi suoi colleghi, come top manager italiano. Già nelle sue precedenti esperienze, Marotta ha dimostrato di saper risollevere squadre da un punto di partenza a dir poco critico, fino a farle tornare alla grandezza, e con questo obiettivo Suning ha voluto subito investire risorse importanti su di lui. L'impatto in tutto il mondo Inter fu immediato, come affermato da Andrea Ranocchia, dopo una domanda riguardante la richiesta di pareri dello spogliatoio per l'esonero dell'allenatore dell'epoca Mancini: *“Si, è vero, quando la nuova proprietà è arrivata, con la figura di Steven Zhang come presidente, siamo stati interpellati dopo alcune divergenze tra di loro per capire cosa ne pensavamo noi di Mancini, anche se tengo a specificare che la decisione dell'esonero non è stata presa perché lo abbiamo deciso noi. Già da questo si era capito che l'aria era completamente diversa dalla proprietà appena passata, e dopo alcune decisioni lo hanno confermato, mi riferisco alla scelta del nuovo allenatore (Spalletti) che secondo me era il nome giusto per l'Inter dell'epoca, e soprattutto alla decisione di investire risorse importanti su colui che è tra i primi dirigenti calcistici al mondo: Giuseppe Marotta. È stato fondamentale per creare un ambiente sano, secondo la sua idea di gestione, e far sì che l'Inter tornasse a vincere dei trofei. Ciò che dico sempre è che il presidente è importante per scegliere la figura che poi operativamente guiderà la squadra, perché è come una cascata: se il presidente sceglie un direttore di alto livello lui sceglierà un allenatore e dei collaboratori di alto livello e i giocatori verranno scelti di alto livello”*.

Altro aspetto che ha caratterizzato questa prima fase fu una separazione tra proprietà e gestione operativa. Suning, infatti, almeno in questa prima fase, ha preferito distaccarsi dalle decisioni quotidiane, lasciando più autonomia decisionale ai manager specializzati permettendogli di prendere le decisioni in modo indipendente. La proprietà però, riuscì a trovare il giusto compromesso tra

la gestione di questo ambito delle due precedenti, entrambe agli estremi, riuscendo ad avere una figura come Steven Zhang, al quale potevano fare riferimento tutti gli stakeholders societari, tra cui giornalisti; calciatori e tutti gli altri membri della società perché, a differenza di Thohir, era sempre in Italia dunque presenziava ogni settimana alle partite, assisteva agli allenamenti o comunque era sempre presente nella sede aziendale, proprio come succedeva nell'epoca Moratti. Allo stesso tempo, grazie alla visione aziendalista della proprietà, si erano scelti manager specializzati per ogni ruolo ed a questi venivano delegati i compiti, senza necessità di interferire nelle decisioni poiché la divisione di ogni ruolo era netta e ben definita, come accadeva durante la gestione Thohir.

Ultimo aspetto, forse il più distintivo di questa prima fase, è stata la strategia di mercato con investimenti molto onerosi, ma strategici, riguardanti sia i calciatori che gli allenatori. È in questi anni, infatti, che sono sbarcati a Milano calciatori di alto valore internazionale, tra i quali spiccano Romelu Lukaku, pagato circa 80 milioni di euro (l'acquisto più oneroso della storia del club); Achraf Hakimi, per il quale sono stati spesi circa 40 milioni di euro; ed infine l'ingaggio del tecnico Antonio Conte, per il quale la società si impegnò economicamente per un compenso annuale di circa 12 milioni di euro, al livello degli altri allenatori dei top club mondiali. Come per i membri del management i quali si occupavano più di affari della società, anche nel caso della scelta del tecnico fu scelto Conte sì per le sue esperienze pregresse, il quale lo collocavano di diritto tra i migliori allenatori in circolazione, ma soprattutto per far seguito alla scelta di Marotta, la quale aveva tra gli obiettivi anche quello di creare una nuova cultura organizzativa e una mentalità vincente, venuta a mancare negli anni post vittoria del Triplete nel 2010.

Gli investimenti non si fermarono alle risorse umane della società, ma furono anche strutturali perché c'era la convinzione da parte della nuova proprietà che per vincere ci fosse bisogno di diversi fattori congiunti. È per questo che nel 2019 sono stati svolti degli importanti lavori di ristrutturazione al Centro Sportivo Suning di Appiano Gentile, per renderlo anche stavolta alla pari dei centri d'allenamento dei migliori club mondiali. Tra gli obiettivi, è chiaro che si volesse creare un ambiente diverso da quello stato fino a quel momento, sia dal punto di

vista tangibile rendendo il centro d'allenamento alla pari con quelli dei migliori club d'Europa, sia da un punto di vista che può sembrare più astratto, ma che spesso è proprio quello che porta a delle importanti vittorie, quindi nel portare una cultura organizzativa nella quale si va tutti nella stessa direzione. Questo è quello che si legge tra le righe del comunicato stampa che riporta le parole dell'Amministratore Delegato Giuseppe Marotta: *“La ristrutturazione del nostro centro sportivo è un passaggio fondamentale nel processo di crescita del club avviato con forza e decisione dal momento dell'ingresso del Gruppo Suning alla guida dell'Inter. Il centro sportivo di Appiano Gentile rappresenta il cuore pulsante della nostra squadra. E deve diventare sempre di più, lo strumento attraverso il quale portare ai massimi livelli le performance sportive dei nostri calciatori e di tutto lo staff a supporto della prima squadra. Deve essere il nucleo all'interno del quale si crea lo spirito che unisce indissolubilmente i nostri atleti gli uni agli altri in un blocco saldo e coeso che deve avere come unico obiettivo il raggiungimento della vittoria di ogni singola gara che andremo ad affrontare. Per tutti questi motivi, le migliorie che sono state già apportate e tutte quelle che lo saranno nei mesi a venire, sono per noi di importanza assolutamente strategica”*. Questa visione strategica ha raggiunto l'obiettivo, sia per il numero di trofei iniziati ad arrivare proprio in coincidenza della prima stagione sportiva nel quale il nuovo Centro è stato aperto (2020-2021), che per le parole della testimonianza di Andrea Ranocchia: *“Questo investimento da milioni di euro ha influito moltissimo sui giocatori. Partendo dal rinnovamento dell'hotel perché i giocatori sono sottoposti quotidianamente ad un elevato livello di stress, e passare da tutte camere doppie il che significava condividere la stanza con un altro giocatore che ha differente cultura e orari, ad una situazione di camera personale dall'inizio alla fine della stagione; quindi, possibilità di poterla sfruttare tutti i giorni anche solo per riposare dopo l'allenamento, aiuta già ad alleviare la pressione ricevuta. È stata rifatta una palestra completamente nuova con attrezzi di altissima tecnologia, il che dà possibilità di miglioramento per il giocatore, anche grazie agli investimenti sulla parte fisioterapica e di centro benessere, inoltre sono stati rifatti tutti i campi con un'elevata qualità di prato. L'investimento è stato importante, ma adesso la società si trova sia un valore*

immobile per la società, che un centro sportivo che è all'avanguardia e si posiziona tra i centri sportivi più importanti d'Europa. L'obiettivo posto da Marotta con le parole che hai detto, è stato sicuramente raggiunto; infatti, già dal fatto come accennavo che volendo i giocatori potevano vivere lì, si crea sicuramente una coesione tra i giocatori che, se si creano i giusti presupposti, diventano più che semplici colleghi di lavoro e questo aiuta a vincere. Nel mio esempio, io vedevo molto di più i miei compagni che la mia famiglia e questo, unito al fatto di avere tutti i comfort a disposizione, creava inevitabilmente un clima di unione verso gli stessi obiettivi. La vicinanza dei dirigenti e del presidente è stata fondamentale in questa fase; infatti loro non perdevano neanche una partita ovunque giocassimo e questo ti fa sentire la vicinanza della proprietà, il che ti spinge a dare il massimo per non deluderli.”

L'obiettivo di Steven Zhang in questa fase era arrivare alla vittoria di trofei il prima possibile, così da rientrare dell'investimento fatto e allo stesso tempo far guadagnare visibilità mondiale ai propri brand Suning e Inter, così da attirare nuovi clienti europei nel primo caso, e nuovi profittevoli contratti di sponsorizzazione nel secondo. Obiettivo poi raggiunto, seppur non nell'immediato, grazie al connubio tra la capacità del Presidente di scegliere dei top manager di altissimo livello e poi lasciare loro le redini della società in mano, permettendogli dunque di operare liberamente effettuando solo una funzione di controllo su di essi, e la capacità dei manager stessi di operare nel miglior modo possibile, sia nella scelta strategica dei calciatori, che nel riassetto societario generale.

- **Seconda fase:** L'approccio alla gestione da parte di Suning, a causa di una serie di fattori politici ed economici, dovette subire un cambio significativo a partire dal 2020, fino al momento in cui a maggio 2024 la proprietà della società è passata nelle mani di Oaktree Capital Management. Il fattore che più di tutti ha portato a questo ridimensionamento è stato sicuramente l'avvento della crisi economica del 2020 dovuta alla pandemia COVID-19 la quale, costringendo in prima battuta fermo, e successivamente attivo, ma senza spettatori allo stadio, anche il settore calcio influì in maniera estremamente negativa nei bilanci della società. La società cambiò dunque le linee guida per i dirigenti, modificando la parola d'ordine in

“sostenibilità”, il che vuol dire da un lato un’importante riduzione di costi, soprattutto i costi fissi come gli stipendi dei calciatori e allenatore che pesano in maniera significativa sul bilancio societario, e dall’altro un calciomercato basato sull’autofinanziamento. Tali indicazioni, hanno portato a decisioni drastiche da parte del management, costretto a cedere calciatori che sono stati fondamentali per la vittoria del primo trofeo dell’era Suning (lo Scudetto della stagione 2020-2021), ma che hanno permesso di generare plusvalenze importanti per risollevarlo il bilancio. *“Dobbiamo essere bravi noi come management a creare un mercato creativo, fatto di competenza e fantasia”*, queste le parole che Marotta in più di un’occasione ha ribadito, e che poi nei fatti ha dimostrato. La strategia scelta, infatti, si è basata sulla valorizzazione e vendita di calciatori dal costo molto elevato, e l’acquisto di giocatori a parametro zero; dunque, senza necessità di pagare alcuna quota di trasferimento alla squadra precedente, ma che secondo gli esperti di mercato interni sarebbero stati perfetti per l’ambiente Inter. Questa scelta strategica si è inevitabilmente riflessa anche alla voce costi fissi, dato che andando a selezionare calciatori che al momento del loro arrivo non rientrano esattamente nella categoria più alta, ma con l’idea di “costruirli in casa” (come avviene, ma in quel caso tramite software, con il “Metodo Moneyball”), gli stipendi elargiti non potevano essere allo stesso livello dei campioni affermati, i quali hanno caratterizzato la prima fase di gestione. È così che i dirigenti sono riusciti a costruire, stando ad una recente classifica rilasciata da Sky Sport, una rosa dal costo di 222,6 milioni, e dal valore attuale di 523,35 milioni di euro, per una differenza percentuale del +57,5%.

C’è da sottolineare che i trofei vinti, sette in totale, arrivarono tutte in questa seconda fase, grazie alla capacità di adattamento del management ad una situazione di estrema difficoltà, e di un connubio creatosi con l’intera società, proprietà e calciatori compresi, per le innovazioni dal punto di vista della cultura e dell’ambiente aziendale apportate fin dai primi giorni di questa epoca durata otto anni.

Come anticipato, il 22 maggio 2024 a causa del mancato rimborso di un prestito elargito dal fondo statunitense Oaktree Capital Management, Suning perde il controllo della società Inter, chiudendo definitivamente un capitolo della storia dell’Inter che può dirsi

vincente, sia dal punto di vista di vittorie sul campo, che dal punto di vista del bilancio, grazie anche alle varie partnership stipulate nel corso degli anni, che hanno permesso di diminuire la perdita d'esercizio in maniera significativa, e lasciando una proiezione di avere un utile al più tardi entro il 2025.

CONCLUSIONI

Lo scopo di questo elaborato è stato andare a capire come anche l'industria calcistica, impattante indirettamente sul PIL italiano per circa dieci miliardi di euro, si sia dovuta innovare nel tempo, per raggiungere una sostenibilità economica così da garantire il proseguimento dell'intero sistema. Ci si è concentrati sul modello organizzativo delle società di calcio, evidenziando l'enorme cambiamento avutosi negli ultimi venti anni, a causa della trasformazione del calcio in un vero e proprio business, non più gestibile da singoli proprietari con l'intento unico di vedere la propria squadra vincere.

Nel primo capitolo è stato evidenziato, prima partendo dalla storia del calcio mondiale, come le squadre di calcio abbiano sempre di più adottato dei modelli di società simili a quelli delle grandi imprese non operanti in questo settore, dando importanza crescente al concetto di corporate governance separando proprietà e controllo. Si è infine analizzato lo strumento del Financial Fair Play, capendo che nonostante il fine ufficiale di ridurre le disuguaglianze tra club sia necessario, la sua applicazione ha riscontrato dei limiti nell'applicazione.

Nel secondo capitolo è stata posta l'attenzione sulla crescita di valore d'impresa in modo esponenziale dei top club europei, evidenziando come questo però comporti anche dei rischi, mettendo alcune squadre di fronte a livelli di indebitamento significativi, tanto da mettere in dubbio la sostenibilità nel lungo periodo. Si è poi analizzata la diversificazione di introiti per le squadre, oggi basati su stadi; sponsorizzazioni e diritti televisivi. Si è infine capito come in un contesto del genere, un management altamente specializzato sia essenziale, andando ad analizzare le maggiori figure presenti in società. Management necessario anche per gestire le relazioni interorganizzative, sempre più rilevanti per l'obiettivo di sostenibilità soprattutto tramite valorizzazione di talenti.

Il terzo capitolo ha trattato il tema dell'applicazione dell'Intelligenza artificiale nel mondo del calcio, andando ad analizzare alcuni tra gli strumenti già presenti all'interno dei club per migliorare la performance sportiva. Si è concluso però, capendo che la soluzione, per le peculiari caratteristiche del settore calcio, non possa essere quella di una

totale sostituzione delle risorse umane a favore dell'intelligenza artificiale, ma che essi possano cooperare per raggiungere il massimo dell'efficienza.

Infine, nel quarto capitolo si è entrati nel dettaglio di una situazione specifica, dalla quale è possibile evincere in modo chiaro tutti gli elementi esposti nei paragrafi precedenti. È la situazione dell'Inter, la quale negli ultimi quindici anni ha avuto ben tre cambi societari, prima detenuta dal presidente-mecenate Massimo Moratti, successivamente da un gruppo capeggiato dal magnate indonesiano Erick Thohir, ed infine dalla proprietà che è riuscita a prendere le parti migliori delle due precedenti: Suning. Ognuno di loro ha lasciato una diversa impronta di gestione, ma da questo caso studio è risultato evidente come ci sia stata un'evoluzione del management nel mondo del calcio.

SITOGRAFIA

BBC Bitesize. A history of the FA in five objects

<https://www.bbc.co.uk/bitesize/articles/zn9mjhv>

Borsa Italiana. Corporate governance: Definizione e significato

<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/corporate-governance.html#:~:text=Definizione,sono%20interessati%20alla%20vita%20societaria>

Calcio e Finanza. (6 Giugno 2016). Suning Holdings Group acquisisce la maggioranza dell'Inter

<https://www.inter.it/it/notizie/2016-06-6-suning-holdings-group-acquisisce-la-maggioranza-di-fc-internazionale-milano>

Calcio e Finanza. (28 Giugno 2016). Inter: L'operazione cinese per l'acquisto del club <https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-06-28/inter-cinesi-ecco-l-operazione-l-acquisto-club--180610.shtml?uuid=ADC4Umk>

Calcio e Finanza. (28 Agosto 2019). Il fallimento del Bury in League One

<https://www.calcioefinanza.it/2019/08/28/bury-fallimento-league-one/>

Calcio e Finanza. (3 Agosto 2023). Inter: Stipendio di Antonio Conte e bilancio della società

https://www.calcioefinanza.it/2020/08/03/inter-stipendio-conte-bilancio/?refresh_ce

Calcio e Finanza. (16 Marzo 2022). Barcellona e Spotify: le cifre dell'accordo

https://www.calcioefinanza.it/2022/03/16/barcellona-spotify-cifre-accordo/?refresh_ce

Calcio e Finanza. (22 Novembre 2022). Atalanta, il bilancio 2023: fatturato, plusvalenze, ricavi e utile

<https://www.calcioefinanza.it/2023/11/22/atalanta-bilancio-2023-fatturato-plusvalenze-ricavi-utile/>

Calcio e Finanza. (20 Dicembre 2023). Moratti: "Errore nella gestione dell'Inter"

<https://www.calcioefinanza.it/2023/12/20/moratti-errore-gestione-inter/>

Calcio e Finanza. (3 Luglio 2024). Serie A, ricavi e plusvalenze: Juventus, Inter e Milan

https://www.calcioefinanza.it/2024/07/03/serie-a-ricavi-plusvalenze-juventus-inter-milan/?refresh_ce

Calcio e Finanza. (6 Giugno 2016). Suning: Investimenti nel calcio, non solo Inter

<https://www.calcioefinanza.it/2016/06/06/suning-investimenti-nel-calcio-non-solo-inter/>

Calciomercato.com. Premier League: Oltre 400 milioni di euro in sponsorizzazioni

<https://www.calciomercato.com/news/premier-league-oltre-400-milioni-di-euro-in-sponsorizzazioni-di->

Football Benchmark. (26 Maggio 2016). *Football Clubs' Valuation Report 2016*.
https://www.footballbenchmark.com/ckfinder/userfiles/files/KPMG_Football_Clubs_Valuation_Report_26_May_2016.pdf

Football Benchmark. (2023). The European Elite 2023
<https://www.footballbenchmark.com/documents/files/public/Football%20Benchmark%20Football%20Clubs%E2%80%99%20Valuation%20The%20European%20Elite%202023.pdf>

Football Benchmark. (2024). The European Elite 2024
<https://www.footballbenchmark.com/documents/files/Football%20Benchmark%20The%20European%20Elite%202024.pdf>

Geopop. Come funziona il VAR nel calcio: Regolamento e utilizzo
<https://www.geopop.it/var-nel-calcio-cose-come-funziona-regolamento/>

Geopop. TacticaAI: L'intelligenza artificiale che perfeziona i calci d'angolo
<https://www.geopop.it/tacticaai-lintelligenza-artificiale-che-perfeziona-i-calci-dangolo-prevedendone-lesito/>

Ghislieri. (2023). Sphaera: Un progetto interdisciplinare sulla tecnologia
<https://www.ghislieri.it/ghislieri-magazine/marseglia-sphaera/>

Goal. Fuorigioco semi-automatico: Cos'è e come funziona
<https://www.goal.com/it/notizie/fuorigioco-semi-automatico-cos-e-come-funziona-mondiali-serie-a/bltd256e4b3b97695ef>

Inter.it. (27 Agosto 2019). Centro sportivo Suning rinnovato per la stagione 2020-2021
<https://www.inter.it/it/notizie/2019-08-27-centro-sportivo-suning-rinnovato-per-la-stagione-2020-2021-iniziati-i-lavori>

Interspac. Interspac: L'azionariato popolare nel calcio italiano
<https://interspac.eu/>

Istituto Spiov. (Luglio 2021). Il modello societario calcistico: Aspetti economici e finanziari
<https://www.istitutospiov.it/wp-content/uploads/2021/07/1-TOSI.pdf>

LaPresse. (22 Maggio 2024). Serie A: Tra fondi e holding, i club italiani sono ormai "made in USA"
<https://www.lapresse.it/calcio/2024/05/22/serie-a-tra-fondi-e-holding-club-italiani-ormai-made-in-usa/>

Magzine. L'intelligenza artificiale applicata al calcio: La nuova dimensione dello sport

<https://www.magzine.it/lintelligenza-artificiale-applicata-al-calcio-la-nuova-dimensione-dello-sport/>

Money.it. Il metodo Moneyball: L'algoritmo utilizzato dal Milan nel calciomercato

<https://www.money.it/metodo-moneyball-algoritmo-utilizzato-milan-calciomercato>

New Scientist. (2024). DeepMind and Liverpool FC develop AI to advise on football tactics

<https://www.newscientist.com/article/2422562-deepmind-and-liverpool-fc-develop-ai-to-advise-on-football-tactics/>

Preziosi, E. (2023). Finita l'era dei presidenti mecenate: I club sono delle aziende

<https://www.linterista.it/news/preziosi-finita-l-era-dei-presidenti-mecenate-i-club-sono-delle-aziende-19876>

Public Policy. Cosa prevede la proposta di legge sull'azionariato popolare nel calcio

<https://www.publicpolicy.it/cosa-prevede-la-proposta-di-legge-sullazionariato-popolare-101167.html>

Somalvico, M. Corporate governance e calcio: Aspetti societari e regolamentari

<https://schiaffonati.faculty.polimi.it/pubblicazioni/H1.pdf>

Sky Sport. (6 Settembre 2023). Classifica dei costi e del valore delle rose di Serie A

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2023/09/06/rose-serie-a-costo-valore-classifica#17>

Sky Sport. (19 Maggio 2024). Intervista a Marotta dopo Inter-Lazio

<https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2024/05/19/marotta-inter-lazio-intervista>

Sky Sport. (2024). Chelsea: Spese folli sotto la guida di Boehly

<https://sport.sky.it/calciomercato/chelsea-spesse-calciomercato-boehly#09>

Spazio Inter. (7 Luglio 2014). Restyling di Thohir: L'Inter cambia logo

<https://www.spaziointer.it/2014/07/07/foto-continua-restyling-thohir-linter-cambia-logo-non/>

Sport Business Management. (20 Marzo 2014). Inter 2012/13: L'ultimo bilancio della gestione Moratti

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/03/inter-201213-lultimo-bilancio-della.html>

Sole 24 Ore. (10 Luglio 2023). Manchester City e Milan: I campioni del marketing in Europa

<https://www.ilsole24ore.com/art/calcio-manchester-city-milan-ecco-campioni-marketing-europa-AFEX326C>

Trend Online. Squadre di Serie A di proprietà americana

<https://www.trend-online.com/sport/squadre-serie-a-proprieta-americana/>

Wikipedia. Massimo Moratti: Biografia e gestione dell'Inter

https://it.wikipedia.org/wiki/Massimo_Moratti#:~:text=Dopo%20alcuni%20abboccamenti%20in%20tal,spendendo%2070%20miliardi%20di%20lire.

Wikipedia. Michael Bolingbroke

https://it.wikipedia.org/wiki/Michael_Bolingbroke

BIBLIOGRAFIA

Daft R. (2021). *Organizzazione aziendale*. Milano: Apogeo. pp. 47-59; 175-193; pp. 351-366; pp. 421-423; pp.458-460

Fiori, G. – Tiscini, R. (2020). *Economia aziendale*. Milano: Egea. pp. 55-59; pp. 65-69; p. 77; p. 126; p. 129

Campobasso. (2017). *Manuale di Diritto Commerciale*. Torino: UTET. p. 71; pp. 158-161; p. 219; pp. 241-248; pp. 256- 262

A conclusione di questo elaborato, desidero ringraziare tutti coloro i quali sono stati fondamentali per la realizzazione di questo percorso.

Alla Professoressa Marzo ed al Professor Silipo, per avermi lasciato esprimere liberamente, supportandomi sempre nella risoluzione delle mie perplessità.

A tutta la mia famiglia, in particolar modo ai nonni, per il buonumore che anche nei giorni più difficili riescono a trasferirmi; ad Agnese, per i piccoli gesti, spesso i più importanti; a Mamma, per la pazienza ed il supporto mai mancati, a prescindere da tutto; a Papà per l'ambizione che riesce a trasferirmi, spingendomi a dare il massimo sempre.

Ad Alessia, per credere sempre in me, dandomi la convinzione di poter riuscire in tutto.

A Michael, per le infinite chiacchierate, mai banali.

Ai miei amici, compreso chi si è allontanato durante il percorso.

Alla Professoressa Ridente, senza la quale non avrei intrapreso questa strada.

Ad Andrea Ranocchia, per la cordialità e disponibilità dimostrata.