



# UNIVERSITÀ DI PISA

## DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea in Strategia, Management e Controllo

### TESI DI LAUREA:

“Una cross-country analysis sulle strategie competitive delle società di calcio professionistiche: i casi Manchester United F.C. e Juventus F.C.”

Candidato:

Giovanni Fontana

Relatore:

Chiar.mo Prof. Antonio Corvino

Anno Accademico 2013/2014

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	4
<b>CAPITOLO I: LE STRATEGIE COMPETITIVE</b>	
<b>1.1 STRATEGIA E I SUOI LIVELLI DI ANALISI</b>	7
1.1.1 Introduzione	7
1.1.2 Il concetto di strategia	8
1.1.3 L'analisi strategica	12
1.1.4 I livelli gerarchici della strategia	14
<b>1.2 I MODELLI STRATEGICI</b>	16
1.2.1 Introduzione	16
1.2.2 La formula imprenditoriale	17
1.2.3 Il modello delle 5 forze competitive	20
1.2.4 Le strategie competitive	23
1.2.4.1 Il vantaggio competitivo di costo	25
1.2.4.2 Il vantaggio competitivo di differenziazione	26
1.2.4.3 Il vantaggio competitivo basato sulla focalizzazione	27
<b>1.3 FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO</b>	28
1.3.1 Introduzione	28
1.3.2 La catena del valore	30
1.3.2.1 Attività primarie	34
1.3.2.2 Attività di supporto	35
<b>CAPITOLO II: IL SETTORE CALCIO</b>	
<b>2.1 IL SETTORE CALCIO IN ITALIA</b>	38
2.1.1 Introduzione	38
2.1.2 Il calcio dal punto di vista giuridico	39
2.1.2.1 Le società di calcio: da associazioni non riconosciute a società per azioni	40
2.1.3 Il calcio dal punto di vista di economico	43
<b>2.2 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DEL SETTORE CALCIO</b>	47
2.2.1 Introduzione	47
2.2.2 Le dinamiche concorrenziali del settore	48
2.2.3 La necessità di un equilibrio competitivo tra le società di calcio	49
2.2.4 Le entrate delle società di calcio e le loro possibilità di sviluppo	50
2.2.4.1 Le sponsorizzazioni	51
2.2.4.2 Il merchandising	52
2.2.4.3 La quotazione in borsa	54
2.2.4.4 Proprietà e gestione degli stadi	55

2.2.4.5 Diritti televisivi	57
2.2.4.6 La Lega europea: la Champions League	60
<b>2.3 STRATEGIE E VANTAGGIO COMPETITIVO NEL CALCIO</b>	<b>61</b>
2.3.1 Introduzione	61
2.3.2 Modello di business	62
2.3.3 Il successo delle società di calcio	63
2.3.4 Il vantaggio competitivo nel calcio	65
<b>CAPITOLO III: MODELLI DI BUSINESS A CONFRONTO: I CASI MANCHESTER UNITED F.C. E JUVENTUS F.C.</b>	
Introduzione	69
<b>IL CASO MANCHESTER UNITED F.C.</b>	<b>70</b>
3.1.1 Introduzione	70
3.1.2 Storia del club	71
3.1.3 La mission aziendale del Manchester United	72
3.1.4 La valutazione economica delle strategie competitive del Manchester United	75
3.1.4.1 Merchandising/sponsorizzazioni e valore del brand	76
3.1.4.2 L'Old Trafford	79
3.1.5 La situazione economico-finanziaria del club	81
<b>IL CASO JUVENTUS F.C.</b>	<b>83</b>
3.2.1 Introduzione	83
3.2.2 Storia del club	84
3.2.3 Il piano industriale della Juventus	85
3.2.4 La valutazione economica delle strategie competitive della Juventus	88
3.2.4.1 Merchandising/sponsorizzazioni e valore del brand	88
3.2.4.2 Lo Juventus Stadium	92
3.2.4.3 Il Progetto Continassa	94
3.2.5 I risultati conseguiti	97
3.2.6 La strada verso il successo	99
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>101</b>
Bibliografia	107
Sitografia	118

## INTRODUZIONE

Fino a qualche anno fa poteva sembrare piuttosto strano proporre una tesi di laurea in economia che trattasse del *business* collegato alle società calcistiche o, in generale, allo sport. Ancora oggi, in realtà, gli aspetti finanziari ed economici legati all'attività sportiva sono considerati da molti con sufficienza, come se fossero intrinsecamente secondari rispetto agli aspetti atletici e sociali, che al contrario sono posti al centro delle preoccupazioni primarie di chi fa o organizza sport professionistico. Nonostante nel linguaggio utilizzato dai manager e dagli economisti aziendali lo sport agonistico venga comunemente utilizzato come metafora della competizione a livello economico, ricorrendo spesso all'uso dei termini strategia, tattica, risorse, competenze specifiche e generiche etc., tuttavia si fa ancora fatica ad ritenere lo sport professionistico come un settore economico degno di autonoma e specifica considerazione.

Ma come spesso è accaduto nella storia dell'umanità, le rivoluzioni, che fossero industriali, politiche o di pensiero, si sono realizzate soltanto come risposta a particolari sfide.

Nel caso dello sport professionistico italiano (e soprattutto del settore calcistico che, nel bene e nel male, ne rappresenta la punta più avanzata) ci si trova in questi anni di fronte ad una grandissima sfida: uscire dal baratro di una crisi di cui non si riesce a vedere il fondo. Già qualche anno addietro Walter Veltroni, allora vicepresidente del Consiglio, dichiarava in un'intervista: *“Le società [calcistiche] devono fare un passo di qualità, entrare in una logica diversa, non aspettare che i soldi arrivino solo dal botteghino e dagli sponsor. Deve insomma formarsi una cultura d'impresa: né più né meno di una normale azienda industriale. Perché il calcio, come tutto lo sport, potrà essere un elemento trainante per l'economia mondiale con forte capacità d'espansione anche in campo occupazionale.”*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Intervista a Walter Veltroni al Sole24ore, 16 dicembre 1996

Era il 1996, ma ancora oggi si attende che tutto il movimento calcio compia questo passo. Il presente lavoro approfondisce le caratteristiche strutturali, i comportamenti degli attori organizzativi e le *performance* economiche del settore dello sport professionistico, che, a partire del secolo scorso, hanno iniziato a fare timidamente capolino nella letteratura economica.

Esclusa la possibilità di esaurire nell'ambito della presente trattazione tutti gli argomenti correlati al *business* in cui le società di calcio si trovano ad operare, tale lavoro sembra però un ottimo punto di partenza per l'approfondimento di taluni argomenti.

Tratteggiati, nel primo capitolo, a livello teorico, il processo di formazione delle strategie competitive e i modelli di analisi strategica maggiormente utilizzati in campo aziendalistico, verrà presentato, nel secondo capitolo, dopo una breve disamina della storia delle origini del calcio, l'*excursus* giuridico che ha portato le organizzazioni calcistiche a diventare società per azioni, alcune delle quali quotate in borsa, partendo da semplici associazioni sportive. Il settore calcio verrà approfondito, poi, dal punto di vista economico, analizzando più approfonditamente le principali entrate delle società di calcio e la possibilità che esse ne sviluppino di nuove mediante una loro diversificazione. Infine, si è concluso il capitolo con la definizione del modello di *business* adottato nel mondo del calcio, con lo scopo di individuare i possibili vantaggi competitivi perseguibili nel settore, facendo riferimento alle difficoltà, causate dall'agguerrita concorrenza, di raggiungere un vantaggio che sia duraturo nel tempo e che garantisca al *club* una posizione di preminenza rispetto ai *competitors*.

Nel terzo ed ultimo capitolo, dopo aver tratteggiato la situazione del *club* inglese del Manchester United, scelto come utile riferimento stante la sua collocazione al vertice internazionale per organizzazione economico-finanziaria e per essere *first mover* nell'attività di diversificazione non inerente principalmente al *core business*, ci si soffermerà su un caso aziendale italiano di notevole interesse, rappresentato dalla Juventus F.C., analizzando mediante i dati di bilancio le diverse entrate del *club* ed evidenziando come negli ultimi anni esse siano state sviluppate in maniera proficua mediante l'adozione di strategie che si stanno rilevando vincenti. La scelta della

Juventus come caso aziendale si deve al fatto che essa rappresenta nel panorama calcistico italiano l'unico *club* a possedere uno stadio di proprietà e, soprattutto, l'unico che abbia deciso di investire in settori non correlati a quelli tipici del suo *core business* per garantire future entrate che permetteranno di mirare a conseguire la *leadership* non solo in Italia ma anche a livello europeo.

Nelle considerazioni conclusive si è, poi, voluto dare una ragionevole spiegazione, anche se forse un po' banale, delle possibili riforme che dovrebbero interessare il sistema del calcio italiano nel suo complesso, che, come si vedrà nel corso dell'elaborato, rimane ancora lontano dai sistemi adottati dai diversi paesi europei, dove negli ultimi anni diverse società sono riuscite ad ottenere importanti successi sia dal punto di vista sportivo che economico.

# CAPITOLO I

## LE STRATEGIE COMPETITIVE

### 1. LA STRATEGIA ED I SUOI LIVELLI DI ANALISI

#### 1.1. Introduzione

L'impresa può essere concepita come un'organizzazione che nello svolgimento della propria attività economica interagisce ripetutamente ed in modo continuo con una molteplicità di interlocutori.

La sopravvivenza duratura e il successo di un'impresa nel tempo sono influenzate da tali interazioni: esse dipendono dalla capacità dell'impresa di realizzare in modo efficace ed efficiente l'insieme delle operazioni interne e dei processi di scambio con l'ambiente richiesti dal tipo di attività che svolge. Successo e sopravvivenza sono però significativamente influenzati anche dal modello di interazione relativo all'intero ambiente di riferimento che l'impresa decide di adottare e che è in grado di condizionarne l'intera attività.

L'impostazione che l'impresa adotta, infatti, determina il quadro di riferimento e condiziona l'organizzazione delle operazioni svolte e dei processi attuati, incidendo sui risultati ottenuti nello svolgimento degli stessi.

Per strategia dell'impresa si può quindi intendere il legame tra l'impresa ed il suo ambiente esterno, ovvero il modello d'interazione esistente o desiderato tra l'impresa e l'ambiente nel rapporto che l'impresa realizza o vorrebbe realizzare con il proprio ambiente di riferimento.

La strategia definisce l'impostazione che l'impresa dà o vorrebbe dare alla propria attività e al cui interno maturano e si svolgono i processi di gestione operativa atti a soddisfare i suoi obiettivi di lungo termine.

Perché le strategie si rivelino vincenti, devono essere coerenti sia con le caratteristiche dell'ambiente esterno dell'impresa, sia con quelle del suo ambiente interno. Il concetto di strategia di per sé non contiene un giudizio di valore, non esprime cioè una opinione

sulla validità del rapporto tra l'impresa ed il suo ambiente di riferimento, ma si limita piuttosto ad identificare le caratteristiche di fondo di tale rapporto.

È lecito affermare che ogni impresa ha una strategia: è, infatti, sempre possibile riconoscere una serie di linee guida nello svolgimento dell'attività di un'impresa, a prescindere dal fatto che essa ne sia consapevole e che la strategia sia stata esplicitata e formalizzata. Alcune strategie avranno successo, altre risulteranno essere mediocri o fallimentari.

## **1.2. Il concetto di strategia**

In ambito manageriale la strategia può esser vista come l'impiego coordinato delle funzioni aziendali per perseguire gli scopi dell'impresa. La strategia rappresenta, quindi, il percorso attraverso il quale si compiono le scelte di fondo e le si attuano. Sebbene nella prima metà del '900 il concetto di strategia fosse stato trattato accidentalmente ed in modo embrionale da alcuni autori, è solo nel 1954 che Drucker propone compiutamente il concetto di decisione strategica. Egli sosteneva che la gestione di un *business* si realizza attraverso il bilanciamento di una varietà di bisogni ed obiettivi senza subordinare l'organizzazione ad un unico valore<sup>2</sup>.

Nel 1962 anche Chandler affronta il tema in modo esplicito, definendo la strategia come “la determinazione di mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta dei criteri di azione e il tipo di allocazione delle risorse nel tempo per andare nella direzione stabilita”<sup>3</sup>.

Occorrerà tuttavia attendere il 1965 per assistere alla pubblicazione dei primi lavori interamente dedicati al tema della strategia aziendale.

In quell'anno infatti vengono pubblicati i lavori di due autori considerati dei capiscuola della disciplina: Andrews e Ansoff.

Il primo, in linea con quanto Chandler aveva già avuto modo di sostenere, definisce la strategia come “lo schema di decisioni che determinano e rivelano gli obiettivi, i propositi e traguardi, determina le politiche ed i piani per il raggiungimento di tali

---

<sup>2</sup> Drucker P.F., (1954) “The Practice of Management”, *Harper & Row*, New York, pagg 258-265

<sup>3</sup> Chandler A.D., (1962) “Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise”, *The M.I.T. Press* (Cambridge), pag 13



propositi, definisce i mercati che l'azienda deve seguire, il tipo di organizzazione del personale e la struttura finanziaria, la natura del contributo economico, e non solo, che intende dare ad i suoi azionisti, dipendenti, consumatori, ed alla comunità intera"<sup>4</sup>.

Il secondo dedica grande attenzione ai contenuti delle decisioni strategiche: egli sostiene che "le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni, ed in particolar modo riguardano la scelta dell'assorbimento dei prodotti che l'impresa produrrà e dei mercati dove li porterà in vendita"<sup>5</sup>. Ansoff definisce il concetto di strategia riferendosi essenzialmente alla definizione dei rapporti con l'esterno, più che alla gestione dei problemi interni, considerando più che i fini e gli obiettivi dell'impresa, i mezzi necessari a raggiungerli.

Successivamente, numerosi sono stati i contributi pubblicati in Italia ed all'estero in tema di strategia aziendale. In particolare sono da segnalare:

- l'introduzione del concetto di gestione strategica, che rispetto al concetto di decisione strategica evidenzia la natura dinamica della strategia e il conseguente fabbisogno di una costante verifica della validità di quest'ultima<sup>6</sup>;
- la rappresentazione della strategia fondata sulla *business idea* proposta da Normann nel 1977. Il modello che esso presenta tende a considerare la complessità e l'unicità di ogni impresa valutando il grado di coerenza con cui gli elementi della formula imprenditoriale sono combinati tra loro. Per Normann la strategia può essere rappresentata come un sistema di scelte riguardanti "la nicchia o il mercato che dovrà alla fine essere dominato, il tipo di sistemi o prodotti da immettere nel mercato e il tipo di organizzazione e le risorse che rendono possibile tale dominanza"<sup>7</sup>. Si può parlare di strategia di successo, quindi, in presenza di un sistema di coerenze tanto all'interno di ogni elemento della *business idea* quanto nelle relazioni fra i diversi elementi;
- l'emergere del modello centrato sullo sviluppo della strategia competitiva, che trova consistenza teorica soprattutto a partire da alcuni contributi di Porter: esso definisce la

---

<sup>4</sup> Andrews K., (1971) "The Concept of Corporate Strategy", *Irwin Professional Publishing*, pagg 43-58

<sup>5</sup> Ansoff I., (1965) "Corporate Strategy", *McGraw-Hill*, New York, (trad.it. "Strategia aziendale", ETAS, Milano; Ansoff I., (1980). "Strategic issue management", *Strategic Management Journal*, vol.1, pagg.131-148. Ansoff, H. I. (1957). "Strategies for diversification". *Harvard Business review*, Vol 35, pagg.113- 124.

<sup>6</sup> Ansoff, H.I., Declerck R.P., Hayes R.L., (1976) "From strategic planning to strategic management", *Wiley&Sons*, New York

<sup>7</sup> Normann R., (1979) "Le condizioni di sviluppo dell'impresa", (Curato da Coda V.), ETAS, Milano

scelta di una strategia come “la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un’impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi”<sup>8</sup>;

- lo sviluppo del filone di ricerche sulle imprese eccellenti: i sostenitori di questo filone di studio delineano un nuovo modello di strategia fondato sull’osservazione dei comportamenti e dei valori che hanno consentito ad alcune imprese di successo di mantenere nel tempo la loro posizione di eccellenza. Tale filone presta particolare attenzione più ad alcuni aspetti specifici della strategia che ad una definizione generale della stessa: esso, ad esempio, si concentra sullo studio delle variabili più *soft* della strategia (cultura d’impresa, valori, atteggiamenti interni e verso l’esterno, ecc.). Fra i diversi contributi collocabili all’interno di questo filone di studi è opportuno menzionare quelli di Hayes e Abernathy<sup>9</sup> Pascale e Athos: essi, ad esempio, sostengono che “*la strategia si riferisce al piano di attività di un’azienda che le fa distribuire le sue scarse risorse nel tempo per andare nella direzione stabilita*”<sup>10</sup>;

- la distinzione tra i diversi tipi di strategia riscontrabili nel suo processo di formazione<sup>11</sup>;

- i contributi in tema di *core competence*, che, ricollegandosi in parte al filone di studi sulle imprese eccellenti, rimodellano il concetto di strategia ponendo grande attenzione al ruolo e alla criticità dell’insieme di risorse dell’impresa<sup>12</sup>;

- lo sviluppo degli studi che collegano il concetto di strategia all’analisi del valore da essa prodotto: gli studiosi che conducono tali ricerche sottolineano il forte legame esistente fra il disegno strategico dell’impresa e i risultati da essa ottenuti<sup>13</sup>;

- l’affermazione di un concetto “istituzionale” di strategia, che recupera e valorizza alcuni strumenti concettuali presentati nei differenti filoni di studio, ricomprendendoli in una impostazione di più largo respiro, coerentemente con la concezione di impresa

---

<sup>8</sup> Porter M., (1982) “La strategia competitiva: analisi per le decisioni”, *Tipografia Compositori*, Bologna; Porter, M. E. (1985), “Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance”. *Free Press*, New York., pagg. 131-142; Porter M., (2008) “What is the strategy?”, *Harvard Business review*, pagg. 4-24

<sup>9</sup> Hayes A.H., Abernathy W.J., (1980) “Managing our way to economic decline”, *Harvard Business review*, vol. 58, n. 4, pagg. 138-149

<sup>10</sup> Pascale R., Athos A., (1981) “The Art of Japanese Management”, *Penguin*, London,

<sup>11</sup> Mintzberg H., (1989) “Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations”, *Free Press*, New York

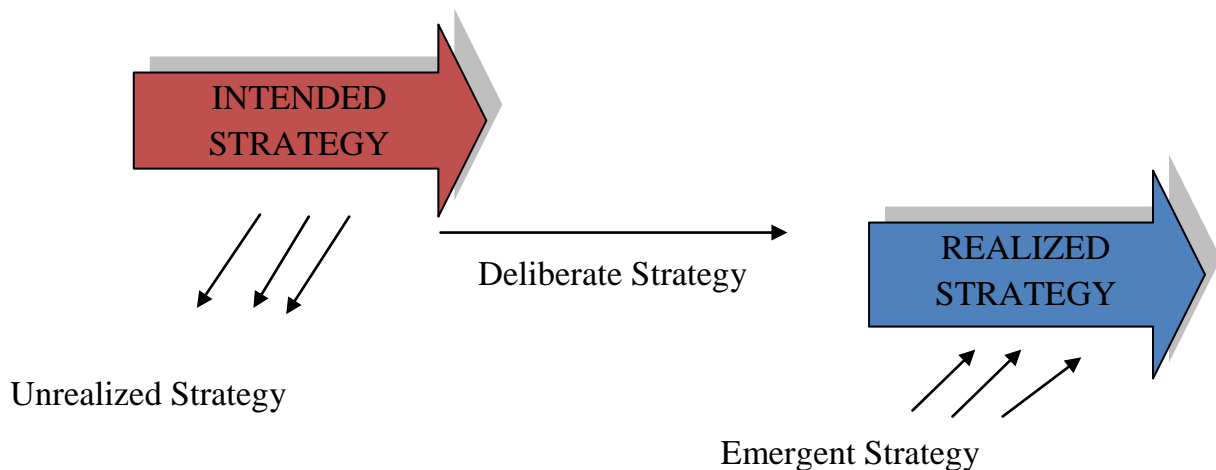
<sup>12</sup> Hamel G., Prahalad C.K., (1989) “Strategic intent”, *Harvard Business review*, vol. 67, n.3, pagg. 63-76; Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. “The core competence of the corporation”. *Harvard Business review*, May-June, pagg.79-91; Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1993). “Strategy as stretch and leverage”. *Harvard Business review*, Mar-Apr, pagg. 75-84.

<sup>13</sup> Rappaport A., (1989) “La strategia del valore”, *Franco Angeli*, Milano,

come istituto economico-sociale<sup>14</sup>. Coda, ad esempio, definisce la strategia come “l’identità dell’impresa nei rapporti con l’ambiente. Sia che si tratti della scelta del campo di attività in cui operare o degli obiettivi da perseguire o delle logiche competitive da adottare o delle strategie di interazione con gli interlocutori sociali, sempre è in gioco la definizione dell’identità aziendale in rapporto a date realtà ambientali”<sup>15</sup>.

Secondo Mintzberg addirittura non ci può essere una sola definizione di strategia proprio a causa della complessità dell’oggetto di studio<sup>16</sup>. Egli introduce nella nozione di strategia il concetto di apprendimento. Il processo di formazione delle strategie è dinamico, nel senso che varia in base all’evoluzione della realtà aziendale mediante un processo di apprendimento, definito *learning by doing*. Mintzberg sostiene infatti che il processo di formulazione di una strategia non segue un percorso lineare, spesso è irregolare e discontinuo, procede tra soste per adattarsi e nuove accelerazioni. Per l’autorevole studioso la strategia, quindi, non è altro che “un modello incessante in un flusso di decisioni”<sup>17</sup>.

Figura.1 Processo di formulazione della strategia



Fonte: Mintzberg, Waters (1985) “Of strategies, deliberate and emergent”, *Strategic Management Journal*, Vol 6 pag 257-272

<sup>14</sup> Bertini U., (1990) “Il sistema d’azienda”, G. Giappichelli Editore, Torino; Coda V., (1984) “La valutazione della formula imprenditoriale”, *Sviluppo e Organizzazione* n. 82, marzo-aprile.

<sup>15</sup> Coda V., (1988) “L’orientamento strategico dell’impresa”, UTET, Torino.

<sup>16</sup> Mintzberg H., (1989) “Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations”, Free Press, New York.

<sup>17</sup> Mintzberg H., Waters J.A., (1985) “Of strategies, deliberate and emergent”, *Strategic Management Journal*, Vol 6, luglio-settembre, pagg. 257-272;

Questa definizione è stata sviluppata per “rendere operativo” il concetto di strategia, vale a dire per fornire una base concreta su cui condurre una ricerca su come essa si formi nelle organizzazioni. Flussi di comportamento possono essere isolati e le strategie essere identificate come modelli o consistenze in tali flussi.<sup>18</sup>

L’analisi delle origini di queste strategie permette di esplorare più approfonditamente il rapporto tra piani inizialmente formulati dal vertice aziendale e gli obiettivi perseguiti, per verificare se i risultati raggiunti siano stati coerenti con quanto è stato messo in atto<sup>19</sup>. In definitiva, per dare successo ad una strategia il *management* deve pensare in modo strategico e deve disporre di una cultura organizzativa capace di creare continuamente strategie emergenti.<sup>20</sup>

In conclusione, ci sono tante definizioni del concetto di strategia applicato all’impresa e non si è raggiunto un diffuso consenso su una definizione di strategia, né nel suo significato generale, né in quanto applicata all’impresa.

### 1.3. L’analisi strategica

Nella realtà contemporanea, può dirsi che il compito fondamentale del *top management* sia quello di elaborare i criteri gestionali di sintesi, capaci di fornire una interpretazione unitaria del fenomeno aziendale. L’analisi strategica deve necessariamente guardare all’azienda che Giannessi definisce “costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di diversi fattori, dalla combinazione di forze interne ed esterne per il conseguimento di un determinato equilibrio economico”<sup>21</sup>.

L’azienda, quindi, risulta essere un sistema dinamico ed aperto<sup>22</sup> perché comprende un insieme combinato di elementi che interagiscono tra di loro ed intrattiene una fitta rete di relazioni con molteplici attori che interferiscono direttamente o indirettamente con la gestione della stessa che si rinnova continuamente per effetto dei mutamenti dei

---

<sup>18</sup> Mintzberg H., (1978) “Patterns in strategy formation” *Management Science*, pagg. 934-948

<sup>19</sup> Mintzberg H., (1972) “Research on Strategy-making”, Proceedings after the 32nd annual meeting of the academy of the management, pagg. 90-94

<sup>20</sup> Hill C.W.L., Jones H.R., Schilling M.A., (2013) “Strategic management: an integrated approach”, *Cengage Learning*, pagg. 17-21

<sup>21</sup> Giannessi E., (1970) “Appunti di Economia Aziendale” Libreria scientifica, Pellegrini, Pisa, pag. 15

<sup>22</sup> Bertini U., (1990) “Il sistema d’azienda”, G. Giappichelli Editore, Torino, pag. 29

fenomeni interni o esterni all'azienda . In questo contesto risulta di fondamentale importanza individuare il processo manageriale di esecuzione e formulazione della strategia aziendale. Esso è un processo che consta di tre fasi tra loro integrate ed intimamente connesse:

1. Sviluppo di una visione strategica: la capacità di sviluppare una visione efficace costituisce la prova dell'esistenza di una *corporate strategy*. Essa si concretizza in un progetto ambizioso a lungo termine, non perfettamente delineato nei dettagli ma capace di guidare il comportamento dell'organizzazione e comunicare agli *stakeholders* le aspirazioni del *management*.<sup>23</sup> La visione sta a indicare, quindi, la direzione di marcia che l'impresa intende intraprendere, una idea chiara, sentita e concreta di quale sia l'obiettivo ultimo dell'azienda.<sup>24</sup> Tale concetto si differenzia dalla *mission*, che consiste in un enunciato definito in termini ampi e duraturi dello scopo che caratterizza l'impresa e identifica il suo campo di attività in termini di prodotto mercato.<sup>25</sup> In sostanza, la strategia riguarda la determinazione e la valutazione dei percorsi alternativi per raggiungere la *mission* e gli obiettivi di lungo termine dell'impresa.<sup>26</sup> In conclusione, la visione privilegia il futuro a differenza della *mission*, che è orientata al futuro ma che ha il baricentro nel presente<sup>27</sup>
2. Definizione degli obiettivi: consiste nel definire *target di performance* di breve periodo (a differenza della visione che si basa su obiettivi di più ampio respiro), considerando sia la *performance* finanziaria che strategica, *target* che devono essere tradotti in obiettivi specifici per le singole *business unit* di cui si compone l'azienda, con un approccio di tipo *top-down* e *bottom up* affinché

---

<sup>23</sup> Hamel G., Prahalad C.K., (1989) "Strategic intent", *Harvard Business review*, vol. 67, n.3, pagg. 63-76

<sup>24</sup> Steyn B., (2003), "From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation", *Journal of Communication Management*, Vol. 8, n. 2, pagg. 168-183

<sup>25</sup> Coda V., (1989) "Etica e impresa. Il valore dello sviluppo", *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 5, pagg. 789-800

<sup>26</sup> Wheelen T.L., Hunger J.D., (2003) "Strategic Management and Business Policy", Pearson, pagg. 13-17

<sup>27</sup> Collis D. J., Montgomery C. A., Invernizzi G., Molteni M., (2012) "Corporate level strategy: generare valore condiviso nelle imprese multibusiness" McGraw Hill, pag.12

i medesimi obiettivi siano condivisi a tutti i livelli organizzativi e vi sia un clima coeso tra tutti i partecipanti alla gestione<sup>28</sup>.

3. Formulazione della strategia: è il principale compito svolto dal vertice aziendale, il quale utilizza il modello dell'analisi SWOT<sup>29</sup>, che permette di esaminare sia l'ambiente esterno, verificando quali sono le opportunità e le minacce, sia l'ambiente interno, analizzando i punti di forza e di debolezza dell'azienda, con il fine di scegliere la strategia più consona, che possa garantire l'equilibrio duraturo dell'azienda ed al tempo stesso il suo successo nel lungo periodo.

La strategia aziendale, in definitiva, può esprimersi al meglio solo quando le sue componenti presentano un carattere unitario e sinergico, cioè quando il vertice aziendale riesce a mantenere un livello coeso dei vari livelli organizzativi mediante una comunicazione efficiente della visione, degli obiettivi e della strategia formulata.<sup>30</sup>

#### **1.4. I livelli gerarchici della strategia**

È opinione diffusa tra i vari studiosi in materia che la strategia si articoli in cinque livelli gerarchicamente ordinati:

- *Orientamento strategico di fondo*: può dirsi costituito dalla combinazione degli elementi concettuali e comportamentali che esprimono il luogo, le motivazioni e le modalità di svolgimento della attività imprenditoriale. Benché si tratti di un'accezione virtuale, l'orientamento strategico di fondo condiziona tutte le scelte della impresa, delineando, sia sul piano spaziale e temporale che sotto il profilo della qualità e della quantità, i connotati della missione aziendale, ma anche gli scopi e i modelli di comportamento perseguiti e, per dirlo con una parola, i fondamenti sui quali si basa la impostazione generale ed organizzativa della

---

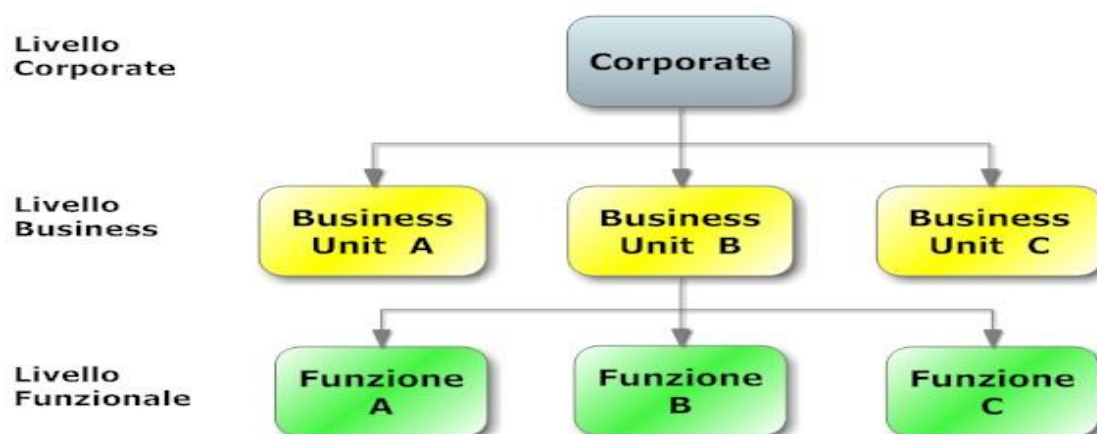
<sup>28</sup> Otley D., (1999) "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting approach*, vol.10, pagg. 363-382

<sup>29</sup> Hill T., Westbrook R., (1997) "SWOT analysis: it's time for product recall" *Long Range planning*, vol. 30, n.1, pagg. 46-52

<sup>30</sup> Robinson R., Pearce J., (2011), "Strategic management: formulation, implementation & control" McGraw Hill Higher Education; pagg. 342-348

impresa<sup>31</sup>. E' intuitivo che da tale livello generalissimo, che determina la prospettiva ed il modo di fare impresa, dipendano tutti gli altri (raffigurati nella sottostante figura), cosicché si comprende come lo stesso si collochi su un piano gerarchicamente sovraordinato;

Figura.2: Livelli di Analisi strategica



Fonte: Invernizzi, (2012) “Le strategie competitive”, McGraw Hill, pag.

- *Strategie corporate*: può individuarsi nell’insieme delle scelte - rimesse ai vertici dell’organizzazione aziendale (Direzione Generale, Consiglio di Amministrazione) - riguardanti le decisioni da adottare, i mezzi da utilizzare ed i comportamenti da assumere nel perseguimento della missione aziendale.<sup>32</sup> La strategia *corporate* ordinariamente si occupa della individuazione degli obiettivi generali d’impresa, quali il tasso di crescita e la redditività, il grado di integrazione verticale, gli investimenti idonei a sostenere lo sviluppo dei nuovi *business* e la distribuzione delle risorse tra le diverse unità degli stessi;
- *Strategie competitive o di business*: è, invece, compito dei dirigenti delle singole unità la elaborazione delle strategie da adottare nell’ambito degli specifici settori di *business* dell’impresa, definite come aree strategiche di affari (ASA) o *Strategic Business Unit* (SBU). Tali strategie devono indicare gli interventi da operare sulle attività e sui processi, idonei ad incrementare la competitività dell’impresa. I relativi piani di intervento devono tenere nel debito conto le opportunità e le

<sup>31</sup> Coda V., (1988) “L’orientamento strategico dell’impresa”, UTET, Torino, pagg.58-62

<sup>32</sup> Porter M., (1987) , “From competitive advantage to corporate strategy, Harvard Business review, may-june, pagg. 43-59

minacce presenti del settore, ma, come è intuitivo, devono anche conciliarsi con le caratteristiche dell'unità di *business* e con le più generali decisioni assunte a livello *corporate*. Il problema della strategia di ASA è un problema di ricerca e di massimizzazione delle relazioni di coerenza tra: i fattori critici di successo, i vantaggi concorrenziali e le competenze distintive contenute nella struttura dell'azienda.<sup>33</sup>

- *Strategie funzionali*: è un livello che si occupa della singola funzione aziendale, della quale deve individuare gli obiettivi da raggiungere, le scelte da operare e gli strumenti da utilizzare. La relativa strategia è affidata ai responsabili della funzione e deve essere, a sua volta, armonica con le decisioni prese ai livelli superiori (*corporate* e *business*), ma anche con le risorse appositamente messe a disposizione dall'unità di *business*. Alla definizione della strategia segue la elaborazione dei piani di sviluppo delle competenze funzionali, protesi ad incrementare la competitività dell'impresa.
- *Strategie globali*: che permettono alle imprese di internazionalizzarsi modificando l'ambito competitivo delle stesse. L'attuazione di queste strategie deriva dalla possibilità da parte delle imprese di sfruttare opportunità produttive localizzando le attività dove possono essere gestite in maniera efficiente e ad un minor costo, ma soprattutto danno la possibilità alle imprese di aumentare la diversità rispetto ai concorrenti.<sup>34</sup>

## 1.2 I MODELLI STRATEGICI

### 1.2.1. Introduzione

Nel prosieguo della disamina, dopo aver analizzato i diversi livelli di gestione strategica, evidenziando i principali aspetti che caratterizzano ciascuno di essi, ed aver dato un quadro generale sulla definizione di strategia, che si può intendere come il

---

<sup>33</sup> Airoldi G., Brunetti G., Coda V., (1994) "Economia aziendale" *Il Mulino*, Bologna, pag. 368

<sup>34</sup> Shanks D.C.,(1985) "Strategic planning for global competition" *Journal of Business Strategy*, vol. 5, n. 3, pagg.80-89; Ghoshal S., (1987) "Global strategy: an organizing framework" *Strategic Management Journal*, vol. 8, n. 5, pagg. 425-440;



sistema complessivo delle attività aziendali, è opportuno soffermarsi sul modo in cui tale strategia possa essere rappresentata e valutata.

L'azienda, in quanto insieme combinato di fattori della produzione, compie una serie di operazioni tra loro coordinate, finalizzate a mantenere l'equilibrio economico nel tempo. Si può sostenere, quindi, che si tratta di un sistema aperto, in quanto l'azienda intrattiene diverse relazioni con molteplici attori economici e sociali ed è centro di convergenza di diverse esigenze e aspettative, talora divergenti, che sono fondamentali però per la sua stessa vita.

Riprendendo il modello originariamente proposto dal Bertini<sup>35</sup> e sviluppato dal Bianchi Martini, che individua tre direttrici di analisi strategica, si può, dunque, affermare che l'azienda è la risultante della combinazione del sistema della produzione, delle relazioni tra essa e l'ambiente e delle idee, cioè delle motivazioni di fondo che sono alla base delle decisioni intraprese dal *management* per dare contenuto alle predette componenti.<sup>36</sup>

### **1.2.2. La formula imprenditoriale**

Incentrando l'attenzione sulla direttrice di analisi che si riferisce al posizionamento della azienda nei confronti del mercato e di tutti i soggetti che mostrano interessi nei confronti dell'entità aziendale, nella dottrina sono state presentate differenti classi di interlocutori con cui il *management* deve confrontarsi continuamente affinché l'azienda possa mantenere un equilibrio economico duraturo nel tempo.

Per rimarcare l'imprescindibile necessità di ottenere ritorni economico-finanziari dalla vendita dei prodotti/servizi nel mercato, enfatizzando altresì l'importanza delle relazioni con l'ambiente sociale, può essere utile individuare, nell'ambito delle diverse classi, due distinti gruppi:

1. L'insieme delle relazioni attinenti al modo di essere dell'azienda nell'arena competitiva (o, se si tratta di azienda multi *business*, nelle arene competitive);

---

<sup>35</sup> Bertini U., (1990) "Il sistema d'azienda", G. Giappichelli Editore, Torino, pag.29

<sup>36</sup> Bianchi Martini S., (2009) "Introduzione all'analisi strategica" G. Giappichelli Editore, Torino, pag.23

2. L'insieme delle relazioni attinenti al modo di essere dell'azienda nell'ambiente sociale.

In questo ambito è stato fondamentale il contributo di alcuni studiosi. Va citato, in particolare, il Coda, che ha introdotto un modello volto a rappresentare entrambe queste due dimensioni. Si tratta della “formula imprenditoriale”<sup>37</sup>, strumento che permette di individuare e analizzare le diverse variabili che compongono il disegno imprenditoriale in relazione alle condizioni di successo dell'azienda. Coda definisce la formula imprenditoriale come “la risultante delle scelte di fondo” che riguardano cinque variabili<sup>38</sup>:

- a) I *mercati* cui è indirizzata l'offerta o, più in generale, il sistema competitivo (o sistemi competitivi) in cui l'azienda è inserita;
- b) I *prodotti offerti* con tutti gli elementi configuranti l'“offerta” o sistema di prodotto;
- c) La *proposta progettuale* che l'impresa, in modo più o meno esplicito o implicito, rivolge alle forze economiche e sociali coinvolte e/o da coinvolgere o da associare nella realizzazione della proposta medesima;
- d) Il *sistema degli attori sociali*, per i quali, di fatto, la proposta si realizza, considerando le loro aspettative nei riguardi dell'impresa e il loro potere d'influire sulla vita della stessa;
- e) La *struttura* che consente all'impresa di presentarsi sul mercato con quella certa offerta e agli attori sociali con quella certa proposta progettuale.

---

<sup>37</sup> Coda V., (1984) “La valutazione della formula imprenditoriale”, Sviluppo e organizzazione, marzo-aprile n. 82

<sup>38</sup> Coda V., (1988) “L'orientamento strategico dell'impresa” UTET, Torino, pagg.72-73

Figura.3: La Formula Imprenditoriale



Fonte: Coda (1984) "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo e organizzazione*, mar-apr n.82

Tale formula imprenditoriale viene articolata in due sottosistemi, che esprimono, l'uno il modo di essere dell'azienda nell'arena o arene competitive, l'altro il modo di essere della stessa nel contesto sociale.

La formula competitiva delle imprese di successo si caratterizza, oltre che per il possesso di un *know how* in uno o più *business*, per la presenza di un sistema prodotto che è costituito da elementi di unicità che sono funzionali a specifici bisogni dei clienti, il cui soddisfacimento si configura come un fattore critico di successo nel mercato o in un determinato segmento di mercato. Inoltre, tale sistema prodotto offerto dalla struttura evidenzia la presenza di competenze distintive, ossia di superiori capacità dell'impresa nello svolgere determinate attività rispetto ai concorrenti, che le assicurano un vantaggio competitivo.

Per quanto attiene al modo di essere dell'azienda nel contesto sociale, le imprese di successo si caratterizzano per una proposta progettuale nei confronti dei diversi interlocutori che deve essere convincente ed in grado di ottenere contributi e consensi poiché vengono soddisfatte le loro aspettative di fondo e salvaguardati i loro diversi interessi.<sup>39</sup>

<sup>39</sup>Coda V., (1988) "L'orientamento strategico dell'impresa" UTET, Torino, pagg.88-94

Tutto ciò può scaturire solamente da una struttura connotata da una cultura aziendale forte, fatta di valori condivisi che si riassumono in una concezione lungimirante dell'impresa, dei suoi fini e delle sue relazioni con l'ambiente sociale, basate sul rispetto, sulla trasparenza informativa e sulla correttezza gestionale.

Si è evidenziato in precedenza come la formula imprenditoriale sia articolata in due sottosistemi, cioè il modo di essere dell'azienda nell'arena o arene competitive e il modo di essere dell'azienda nel contesto sociale.<sup>40</sup>

Il posizionamento dell'azienda deve sostanzialmente consentire un equilibrio simultaneo in entrambe le due dimensioni precedentemente esposte.

Entrando in tema, nella seguente trattazione ci si focalizzerà prettamente sulla dimensione competitiva. Il posizionamento competitivo riguarda, nello specifico, il modo in cui l'azienda si colloca nel proprio contesto competitivo. L'analisi strategica deve orientarsi in questo ambito verso due principali variabili:

1. l'attrattività del settore;
2. la qualità del posizionamento dell'azienda nel settore.

### **1.2.3. Il modello delle 5 forze competitive**

Per quanto riguarda il primo punto, lo strumento operativo fortemente utilizzato è quello teorizzato da Porter.

Si tratta del modello delle cinque forze competitive<sup>41</sup>, utile perché consente all'azienda di capire in quali settori operare analizzando i punti di forza e di debolezza delle diverse ASA, le risorse e le competenze distintive da detenere, i vantaggi competitivi da ricercare, i fattori che risultano critici per il successo ed il modo in cui impiegare in maniera efficiente le risorse tra i diversi *business*.

Il concorso delle cinque forze influenza la redditività media strutturale<sup>42</sup>, che è la risultante sintetica della incidenza delle stesse sullo:

---

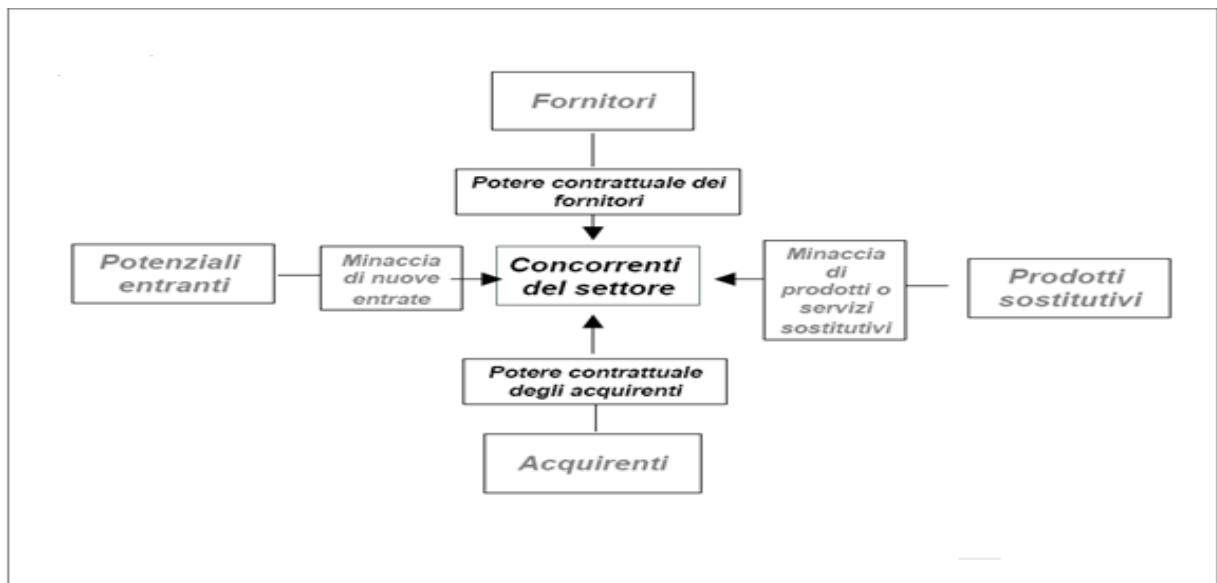
<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Porter M., (1980) "Competitive strategy for analysing industries and competitors" Free Press, New York, pagg. 15-33

<sup>42</sup> Stringa O., (2008) "Porter's model of generic competitive strategies", Business economics, vol. 43, n. 3, pagg. 55-64

- **Spazio economico:** le cinque forze possono influenzare alcune delle quantità economiche delle imprese nel settore, quali prezzi/ricavo e prezzi/costo, portando ad un possibile ampliamento o riduzione dei margini unitari ottenibili, oppure a incrementi o decrementi dell'importo del capitale economico. Tutto ciò può accrescere o ridurre lo spazio economico delle attività svolte dalle imprese nel settore;
- **Spazio operativo:** la configurazione assunta dalle cinque forze permette di determinare l'estensione orizzontale e verticale del settore che presenta le seguenti caratteristiche: in termini orizzontali tale spazio coincide con il volume della domanda complessivamente soddisfatta in termini verticali esso coincide con il numero di fasi svolte dall'impresa operante nel settore.<sup>43</sup>

Figura.4: Il modello delle 5 forze competitive



Fonte: Porter (1982), "How competitive forces shape strategy" *Harvard Business review*, pagg. 137-145

<sup>43</sup> Invernizzi G., (2008) "Strategia aziendale e vantaggio competitive", McGraw Hill, pag.121

Per comprendere l'intensità della pressione esercitata dalle cinque forze competitive, rifacendosi alla figura mostrata sopra, è opportuno procedere ad una attenta analisi delle sue determinanti<sup>44</sup>:

- **Potenziali entranti**: si tratta della minaccia derivante dal possibile ingresso nel settore di nuove imprese, che devono attentamente valutare la ritorsione che possono subire da quelle già operanti e soprattutto la dimensione delle barriere all'entrata, che hanno lo scopo di proteggere dall'ingresso di nuove imprese nel settore. Ovviamente tale minaccia sarà maggiore qualora il settore presentasse una elevata redditività strutturale;
- **Concorrenti**: si considera la forma e l'asprezza della pressione esercitata dalle imprese nel settore tenendo in considerazione diversi fattori come la crescita del settore medesimo, il numero delle imprese presenti, il livello costi fissi ed il grado di differenziazione;
- **Prodotti sostitutivi**: la valutazione della pressione esercitata dai prodotti sostitutivi implica l'analisi del valore/prezzo relativo a tali prodotti, i costi di passaggio dal prodotto usato in precedenza a quello sostitutivo - cioè la convenienza -, la propensione al cambiamento del consumatore. E' chiaro che la presenza nel settore di prodotti sostitutivi fa diminuire la redditività, poiché tali prodotti consentono agli acquirenti di soddisfare i propri bisogni a parità di costo o di ridurre i costi;
- **Potere contrattuale dei clienti**: la valutazione della pressione esercitata dagli acquirenti richiede l'analisi del potere negoziale (che dipende dal volume degli acquisti effettuati, dai costi di riconversione dei clienti e dal ricorso ai prodotti sostitutivi) e della sensibilità al prezzo (che dipende principalmente dal grado di standardizzazione del prodotto e dal costo sostenuto dagli acquirenti);
- **Potere contrattuale dei fornitori**: dipende dagli stessi fattori che determinano le caratteristiche del rapporto tra le imprese e i suoi acquirenti.

---

<sup>44</sup> Porter M., (2008) , "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard business review, pagg. 25-40

E' possibile, inoltre, effettuare un'analisi più approfondita della struttura interna del settore utilizzando i raggruppamenti strategici.

Si tratta, in sostanza, di gruppi di imprese che seguono strategie simili, le quali si caratterizzano per un analogo posizionamento, ma che presentano livelli diversi di redditività.

In conclusione, l'analisi delle cinque forze, fornisce un quadro del settore nel suo complesso considerando tutti quei fattori che ne possono influenzare la redditività.

#### **1.2.4 Le strategie competitive**

Per quanto riguarda, invece, la qualità del posizionamento dell'azienda nel settore, le analisi sono orientate principalmente ad approfondire le condizioni per il conseguimento e la sostenibilità del vantaggio competitivo.

Per definire il vantaggio competitivo si può affermare che esso consiste nella capacità dell'azienda di superare le altre imprese in termini di *performance* reddituale.<sup>45</sup>

Porter, a questo proposito, dà una definizione più specifica: “Il vantaggio competitivo nasce fondamentalmente dal valore che l'azienda è in grado di creare nei confronti degli acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo”<sup>46</sup>.

Sempre secondo Porter, la attitudine dell'impresa a conseguire una *performance* superiore deriva dalla capacità di scegliere ed interpretare in maniera coerente una delle tre strategie competitive. Queste rappresentano delle strade per ottenere una redditività del capitale investito superiore nel medio-lungo periodo.

---

<sup>45</sup> Mathur S.S., Kenyon A., (2007) “Creating valuable business strategy” *Routledge*, New York, pagg. 17-22

<sup>46</sup> Porter M., (1985) “Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance”, *Free Press*, New York (tr.it. Il vantaggio competitivo, Edizioni comunità, Milano,1987)

Figura.5: Le Strategie Competitive



Fonte: Porter (1985) "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance" *Free pass*, New York, pagg.11-14

Prima di operare un'analisi approfondita delle tre tipologie di strategie competitive, prendendo in riferimento la matrice (di cui sopra), è opportuno definire l'ambito competitivo.

Esso viene definito dall'ampiezza delle attività aziendali, ovvero dal numero di segmenti di mercato in cui l'azienda opera.

Per comprendere se l'azienda ha intenzione di ottenere una *leadership* di costo, di differenziarsi o di focalizzarsi sui costi o sulla differenziazione non basta semplicemente effettuare un conteggio delle variabili che definiscono l'ambito competitivo (cioè ampiezza gamma prodotti offerti, numero segmenti clientela serviti, diversificazione in attività correlate e grado di integrazione verticale), ma occorre verificare, rispetto ai concorrenti, il beneficio economico-finanziario determinante ai fini del vantaggio competitivo, in termini di prezzi, costi e redditività del capitale investito migliori rispetto ai concorrenti. In definitiva, l'obiettivo strategico è la creazione del valore, lo strumento è l'ottenimento di un vantaggio competitivo. A tale risultato è possibile arrivare attraverso il perseguimento di una delle seguenti strategie competitive:



- *Leadership* di costo
- Differenziazione
- Focalizzazione

#### **1.2.4.1 Il vantaggio competitivo di costo**

Con la *leadership* di costo l'azienda si propone di divenire il produttore che, nell'ambito in cui compete, riesce ad operare con i costi più bassi. La maggiore redditività potrà essere ottenuta nel medio-lungo periodo mediante il sostenimento di costi unitari di produzione inferiori (dovuto alla disponibilità di risorse, competenze e capacità interne) e l'applicazione di un prezzo uguale o "non sensibilmente inferiore" a quello dei concorrenti. Non è necessario che il prodotto dell'azienda sia identico a quello dei concorrenti, giacché l'importante è la presenza di un orientamento gestionale volto a contenere i costi.

Chiaramente, oltre ai due aspetti sopra richiamati il conseguimento di un vantaggio competitivo di costo presuppone che le attività della "catena del valore" presentino elementi di unicità e che esse siano coerenti dal punto di vista economico-finanziario.

Per ottenere un vantaggio competitivo, in sostanza, l'azienda deve analizzare il comportamento dei costi delle sue attività generatrici di valore, il quale dipende dalla presenza di:

- Economie di scala
- Effetto apprendimento
- Impiego capacità produttiva
- Sfruttamento integrazione verticale a monte e a valle
- Localizzazione industriale
- Sfruttamento interrelazioni con catene del valore di altre ASA (sinergie)
- Fattori istituzionali

Il vantaggio competitivo di costo scaturisce, quindi, dall'impatto che ciascuna delle suddette determinanti può esercitare su ogni attività generatrice di valore.<sup>47</sup> E' opportuno sottolineare anche che per l'azienda non basta semplicemente svolgere le attività della catena del valore sostenendo un minor costo rispetto ai concorrenti, ma l'offerta presentata deve essere accettabile da parte dei consumatori in quanto può condizionare sia il livello dei prezzi (tra quelli praticati dall'azienda e quelli praticati dai concorrenti) che la quota di mercato (cioè la capacità di offrire al cliente un valore maggiore a parità di prezzo).

#### **1.2.4.2 Il vantaggio competitivo di differenziazione**

Con la *differenziazione* l'impresa prova a diventare superiore agli altri concorrenti del settore in relazione a determinate caratteristiche del prodotto, quelle maggiormente apprezzate dai clienti. In tal modo il consumatore, pur di ottenere il prodotto "unico", sarà disposto a pagare un prezzo più elevato (*premium price*), perché l'*output* dell'organizzazione che si differenzia, nella mappa della percezione dei clienti, si trova ad un livello superiore rispetto a quello dei concorrenti.<sup>48</sup> La maggiore redditività potrà essere ottenuta nel medio-lungo periodo mediante (come si è detto) prezzi di vendita superiori rispetto ai concorrenti e costi di produzione superiori, ma tali da non erodere il *premium price* ottenuto.

Anche in questo caso il perseguimento da parte dell'azienda di un vantaggio competitivo di differenziazione presuppone che le attività della catena del valore presentino elementi di unicità e che siano coerenti dal punto di vista economico-finanziario. In particolare, l'impresa deve analizzare tali attività generatrici di valore attraverso cui può creare un valore unico per la propria clientela facendo ricorso a:

- Scelte di politiche aziendali
- Economie di apprendimento
- Fattore tempo

---

<sup>47</sup> Porter M., (1985) "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance", *Free Pass*, New York, pagg. 64-67

<sup>48</sup> Porter M., (1985) "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance", *Free Pass*, New York, pagg. 124-127

- Collocazione geografica
- Sfruttamento integrazione verticale a monte e a valle
- Sfruttamento interrelazioni con catene del valore di altre ASA (sinergie)
- Fattori istituzionali

Anche il vantaggio competitivo di differenziazione scaturisce dall'impatto che ciascuna delle suddette determinanti può esercitare su ogni attività generatrice di valore.

Per ottenere tale vantaggio, in conclusione, l'azienda deve saper operare con successo sul sistema prodotto, che deve presentare elementi di unicità che siano in grado di creare valore per gli acquirenti, riducendone i costi e migliorandone le prestazioni in termini di qualità e livello di servizio offerto. Occorre anche che detti elementi di unicità siano percepiti dai clienti, i quali sono in grado di apprezzarli grazie anche ad una appropriata politica di comunicazione che si fonda sulla pubblicità, sulla reputazione e sull'immagine che l'azienda possiede sul mercato e che ha lo scopo di rimarcare la differenziazione rispetto ai concorrenti.

#### **1.2.4.3 Il vantaggio competitivo basato sulla focalizzazione**

Infine, con la *focalizzazione* l'azienda mira a specializzarsi nel servire un solo segmento o pochi segmenti nell'ambito di mercato, in modo da ottenere in queste nicchie un vantaggio competitivo.<sup>49</sup>

Il presupposto della focalizzazione è rappresentato da due fattori: uno, interno, che si riferisce ai benefici che la specializzazione assicura alla qualità del prodotto mediante lo svolgimento di attività più omogenee che può compensare lo svantaggio della minore dimensione dell'ambito competitivo; uno, esterno, che si riferisce ai benefici di immagine che la focalizzazione può generare agli occhi dei clienti, che saranno disposti a pagare un prezzo maggiore per l'elevata qualità del prodotto e per il grado di specializzazione nello svolgimento della attività dell'azienda, dimostrando anche una maggiore fedeltà.

---

<sup>49</sup> Porter M., (1985) "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance", *Free Press*, New York, pagg. 266-268; Invernizzi G., (2014) "Le strategie competitive", McGraw Hill Italia, pag

Questa strategia ripropone, nel ambito di un contesto competitivo più ristretto, la scelta tra le due strade alternative già descritte, la focalizzazione orientata sui costi e la focalizzazione orientata sulla differenziazione.

## **1.3 FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO**

### **1.3.1 Introduzione**

Per poter gestire al meglio l'attività dell'impresa e, soprattutto, per approfondire l'analisi delle strategie competitive, sono stati individuati da molteplici studiosi differenti fonti del vantaggio competitivo che possono essere sintetizzati in quattro approcci:

- approccio basato sulle conoscenze
- approccio basato sui portatori di interesse
- approccio basato sui risultati
- approccio basato sulle attività.

La visione basata sulla conoscenza consiste nel considerare l'azienda come una sommatoria di competenze. Tale visione si è sviluppata nella seconda metà del '900 ad opera principalmente di Penrose, la quale sosteneva che "l'impresa sia di più di un semplice apparato amministrativo per il coordinamento dei fattori produttivi, l'impresa è un portafoglio di risorse e competenze sviluppate per il migliorare lo svolgimento della funzione produzione"<sup>50</sup>. La recente tendenza nel campo della gestione strategica è stata quella di sottolineare il ruolo della conoscenza come base del vantaggio competitivo delle organizzazioni.

Se i risultati empirici indicano le risorse organizzative come la base del vantaggio competitivo, a livello teorico sono stati identificati vari tipi di risorse che sono all'uopo fondamentali. Barney ha sottolineato che per le risorse acquisite attraverso mercati

---

<sup>50</sup> Penrose E., (1959) "The Theory of the Growth of the Firm", *Oxford University Press*, New York

competitivi, “il valore che la risorsa porta all’organizzazione dovrebbe riflettersi nel suo prezzo per l’organizzazione”<sup>51</sup>.

Per questo motivo, l’attenzione per un vantaggio competitivo dovrebbe incentrarsi su risorse sviluppate o rese preziose all’interno dell’organizzazione piuttosto che su quelle acquisite esternamente.

Pertanto, per essere fonte di vantaggio competitivo, le risorse devono essere difficilmente imitabili da parte dei concorrenti o da chi abbia intenzione di penetrare nello specifico ambito competitivo. L’attenzione nei confronti delle risorse che si sviluppano all’interno dell’organizzazione mette la conoscenza organizzativa in una posizione preminente, elevandola a principale fonte di vantaggio competitivo<sup>52</sup>.

L’approccio basato sui risultati implica che gli operatori, nella gestione strategica dell’azienda, devono comprendere adeguatamente lo stato di salute dell’impresa, prendendo le mosse dai risultati da essa conseguiti sia sotto il profilo economico che sotto quello finanziario.

Tale approccio è stato sostenuto principalmente da Norton e Kaplan, i quali hanno teorizzato uno strumento per il controllo strategico chiamato *balance scorecard*. Essi definiscono la *balance scorecard* “la traduzione della missione e della strategia di un’organizzazione in una serie completa di misure di *performance* che fornisce il quadro per un sistema di misurazione e gestione strategica”<sup>53</sup>.

Per creare una *balance scorecard* un *team* di gestione di un’organizzazione traduce la missione, la visione e la strategia dell’impresa in un scheda di valutazione. I dati di tale scheda dovrebbero rappresentare il successo, sia a lungo termine che a breve termine, nell’esecuzione della strategia.<sup>54</sup>

La concezione basata sui portatori di interesse e sulla responsabilità sociale dell’impresa si è sviluppata solo negli ultimi decenni.

Il vertice aziendale e il *management* non devono soddisfare unicamente gli interessi degli azionisti, ma devono maturare un senso di responsabilità sociale nei confronti dei

---

<sup>51</sup> Barney J.,(1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*,vol.17, n.1, pagg. 99-120

<sup>52</sup> Grant R., (1996) “Toward Knowledge Based Theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol.17, pagg. 109-122

<sup>53</sup> Norton D., Kaplan R., (1996) “The Balance Scorecard: translating strategy into action”, *Harvard Business School Press*, pagg. 17-19

<sup>54</sup>Norton D. Kaplan R., (2001) “Trasforming the balance scorecard for performance measurement to strategic management”. *Accounting Horizons*, vol.15, n.1, pagg. 87-104

prestatori di lavoro, delle banche, dello Stato, dei consumatori e della collettività in generale.

La prima trattazione sul tema degli *stakeholders* viene pubblicata da Freeman e Reed, i quali riconoscono un ruolo chiave alle citate categorie di portatori di interesse, pari a quello degli azionisti, e prescrivono, quale compito del *management*, quello di dialogare cercando di conciliare le divergenze di interessi che possono sorgere.<sup>55</sup>

Un ulteriore modello di analisi della teoria degli *stakeholders* è quello proposto da Mitchell, Agle e Woods, i quali li classificano in base agli interessi che l'azienda deve soddisfare affinché il *management* non vada incontro a conseguenze negative.<sup>56</sup>

Le classificazioni sopra esposte mostrano come sia di fondamentale importanza gestire le diverse istanze dei portatori di interesse: al riguardo, molti studiosi reputano essenziale che a quelli ritenuti strategicamente rilevanti sia comunicata parte della strategia e della visione aziendale. Infatti, come si è detto in precedenza in merito alla catena del valore, è opportuno governare in maniera armonica il complesso delle relazioni sociali, specialmente quelle con fornitori e consumatori.

### **1.3.2 La catena del valore**

Per poter gestire al meglio le attività dell'impresa e, soprattutto, per approfondire l'analisi delle strategie competitive Michael Porter ha elaborato lo strumento "catena del valore"<sup>57</sup>, utile per esaminare le diverse attività di un *business*.

La catena del valore permette di disgregare le funzioni aziendali in una serie di attività generatrici di valore che un'impresa è in grado di realizzare in un determinato *business*; inoltre, essa è lo strumento principale per comprendere a fondo la natura del vantaggio competitivo. Quest'ultimo può risiedere, infatti, in ciascuna delle attività che l'impresa svolge, dalla progettazione alla produzione, alla vendita, all'assistenza alla clientela. Questo vale quale che sia il tipo di vantaggio, sia di costo che di differenziazione o di focalizzazione. La catena del valore disaggrega le attività

---

<sup>55</sup> Freeman R., Reed D., (1993) "Stockholders and Stakeholders, a new perspective of corporate governance", *California Management review*, vol.25, n.3, pagg. 88-106

<sup>56</sup> Mitchell R., Agle B., Wood D., (1997) "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management review*, vol. 22, n. 4, pagg. 853-886

<sup>57</sup> Porter M., (1985) "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance, *Free Press*, New York, (tr.it Il vantaggio competitivo, Edizioni comunità, Milano 1987)

strategicamente rilevanti per comprendere l'andamento dei costi e le fonti di differenziazione possibili. Il vantaggio competitivo si ottiene quando un'impresa svolge le attività strategicamente rilevanti in maniera più economica o più efficiente rispetto alla concorrenza.<sup>58</sup>

La catena del valore della singola impresa, infine, è parte di un sistema più ampio, il sistema del valore, che si compone delle catene del valore di tutte le aziende coinvolte nella filiera produttiva (produttore, fornitori, distributori) nonché di quelle dei clienti stessi.

La capacità di comprendere la propria catena del valore è centrale per acquisire e mantenere il vantaggio competitivo. Essa è assolutamente diversa da impresa ad impresa, perché ciascuna ne riflette la storia, le scelte organizzative, le strategie, le persone, le mentalità, le abitudini.

La scelta di servire solo un determinato ambito geografico o quella di servire solo un dato segmento di mercato, sono esempi di opzioni che influiscono sulla catena del valore. Lo schema sopra descritto si modifica in parte nel caso delle imprese che praticano la differenziazione. Questo tipo di imprese, infatti, sono di solito organizzate in Business Units o ASA (aree strategiche di affari), cioè unità organizzative più o meno indipendenti dal vertice aziendale (*corporate*), che si occupano di un particolare prodotto o linea di prodotti o servizi. Ci saranno in questi casi tante catene del valore quante sono le *business unit*.

La catena del valore si compone di nove categorie di attività tra loro collegate. Non a caso, infatti, si chiama catena del valore: catena per indicare che le attività, seppure analizzate separatamente, sono tra loro collegate in un modo che dipende dal contesto, dalla storia, dalle persone e dalle strategie di un'azienda; il valore è la somma che i compratori (clienti) sono disposti a pagare per quello che l'azienda fornisce loro. L'unità di misura del valore è monetaria ed è rappresentata dal ricavo totale, che varia al variare del prezzo e della quantità venduta. Si ha profitto se il valore che si riesce ad ottenere è maggiore dei costi determinanti nella creazione di un prodotto.

---

<sup>58</sup> Porter M., (1985) "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance, *Free Press*, New York, pagg. 36-39

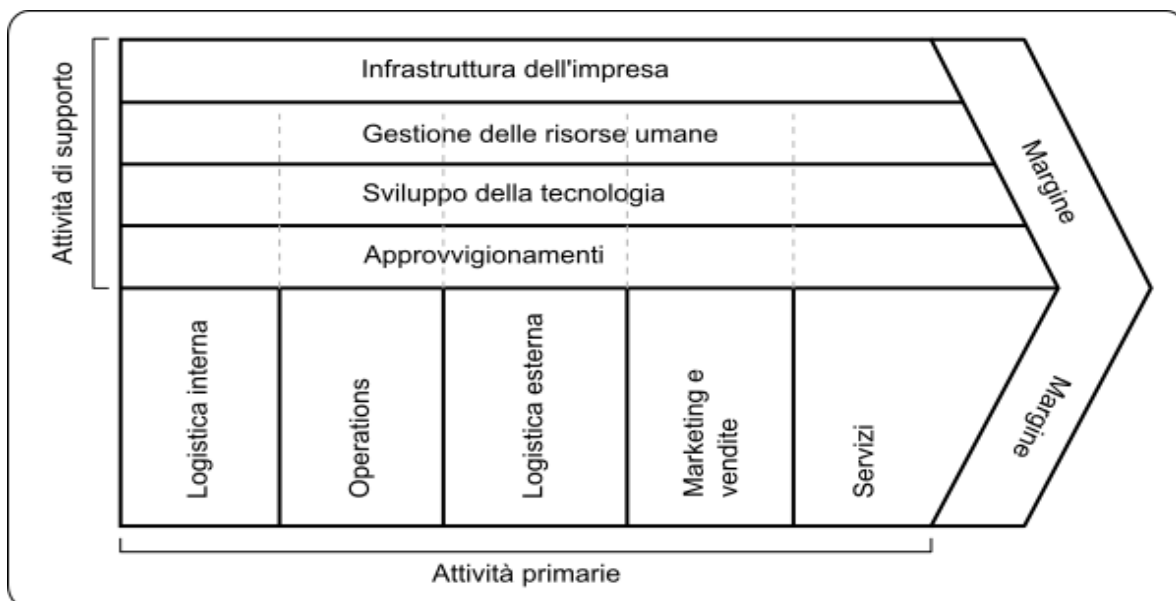
La catena del valore visualizza due elementi essenziali da cui qualsiasi azienda può partire per creare un prodotto valido:

- le attività generatrici di valore
- il margine

Le attività generatrici di valore vengono misurate in termini di costi necessari per realizzarle, mentre il margine è la differenza tra il ricavo totale e il costo complessivo. Ogni attività generatrice di valore si serve di elementi senza i quali niente potrebbe funzionare:

- risorse umane (manodopera e manager)
- *input* acquistati dall'esterno (materie prime, servizi, manutenzioni, ecc)
- tecnologia (macchinari, sistemi informativi, impianti, ecc.)
- informazioni (anagrafiche dei clienti, dati sugli ordini ricevuti o sulle transazioni, statistiche sui difetti dei prodotti, reclami dei clienti, ecc.)

Figura.6: La Catena del Valore



Fonte: Porter (1985) "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance", *Free Press*, New York, pag.39-43

Nella figura riportata si evince come tale strumento sia costituito da nove attività strategicamente rilevanti così suddivise:



1. **Attività Primarie:** si tratta delle funzioni necessarie alla sopravvivenza dell'azienda che riguardano la realizzazione fisica del prodotto o servizio, la sua vendita e l'assistenza post vendita (servizi).
2. **Attività di Supporto:** Le attività di supporto sostengono le attività primarie e forniscono a tutta l'azienda *input*, risorse umane, tecnologia, oltre a varie funzioni estese a tutta l'azienda. Le linee tratteggiate indicano che le singole attività di supporto, ad esempio la funzione approvvigionamento, lo sviluppo delle tecnologie, le risorse umane, possono:
  - essere associate a specifiche attività primarie (acquisti di materie prime per la produzione piuttosto che acquisto di servizi per il *marketing* o la logistica);
  - essere trasversali, ovvero non associabili ad un'attività primaria in particolare, fungendo da supporto all'intera catena del valore.

Un ruolo particolare è quello svolto dalle attività infrastrutturali (vertice aziendale, direzione generale) le quali non sono associabili a nessuna attività primaria in particolare, ma sono riferite all'intera catena.

Il modo in cui ciascuna attività generatrice di valore viene svolta, combinato con i suoi aspetti economici, ci permette di stabilire se un'azienda ha costi più alti o più bassi rispetto ai suoi concorrenti.

In conclusione, il compito dell'impresa, in particolare del *top management*, consiste nell'esaminare i costi e le *performance* di ciascuna attività che genera valore cercando di migliorarli e di differenziarli rispetto ai concorrenti. Il successo dell'impresa dipende, infatti, da come opera ciascuna funzione aziendale ma, soprattutto, dal modo in cui le differenti funzioni sono coordinate tra loro per lo svolgimento dei processi operativi.<sup>59</sup>

In un'arena competitiva le aziende devono ricercare sempre più vantaggi competitivi andando oltre le proprie attività operative e tenendo conto anche delle catene del valore dei fornitori, dei distributori e dei clienti. Oggi molte imprese hanno stretto

---

<sup>59</sup> Porter M., (1985) "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance, *Free Press*, New York, pagg. 45-47

accordi di *partnership* con fornitori e distributori allo scopo di creare una rete di distribuzione del valore (*supply chain*).

### 1.3.2.1 Le attività primarie

Si passerà ora in rassegna ciascuna delle attività che costituiscono la catena del valore al fine di comprenderne il significato e facilitarne l'individuazione.

- *Logistica in entrata*: attività legate al ricevimento, immagazzinamento e distribuzione dei fattori produttivi. Ne fanno parte la gestione dei materiali, la gestione del magazzino, il controllo delle scorte, la programmazione dei vettori, i resi a fornitori;
- *Produzione*: è la fase di trasformazione delle materie prime nel prodotto finale. Raggruppa attività quali la lavorazione, il montaggio, il confezionamento, la manutenzione dei macchinari, il collaudo e la gestione degli impianti;
- *Logistica in uscita*: riguarda la raccolta, lo stoccaggio, il magazzinaggio dei prodotti finiti, la gestione dei vettori di consegna, l'elaborazione degli ordini e la programmazione delle spedizioni;
- *Marketing e vendite*: attività legate allo studio dei comportamenti d'acquisto della clientela, alla determinazione dell'offerta, alla determinazione degli attributi del prodotto (scelta del tipo di prodotto da offrire sul mercato e della sua funzione d'uso), alla determinazione dei prezzi, alla scelta dei canali di vendita (con punti vendita di proprietà dell'azienda, in *franchising*, servendosi di intermediari, servendosi di grossisti e dettaglianti, della grande distribuzione organizzata, via internet, ecc.), alla gestione dei canali di vendita, alla gestione della relazione con la clientela, alla pubblicità e comunicazione e alla determinazione di offerte promozionali;<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Slater S.F., Hult G.T., Olson E.M.,(2010),“Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness” *Industrial Marketing Management*, vol. 39, pagg. 551-559; Kotler P., Keller K., Ancarani F., Constabile M., (2012) “Marketing management”, *Pearson Edizione Italiana*, pagg. 8-15

- *Servizi*: attività legate al durante e post vendita, volte a migliorare la percezione di valore del prodotto acquistato, al *customer care*, all'installazione, alla fornitura di ricambi, alle riparazioni, al modo di trattare il cliente, ecc.<sup>61</sup>

### 1.3.2.2 Attività di supporto

Le attività di supporto sono trasversali ai vari processi operativi e si possono riassumere in quattro categorie generiche, le quali, come per le attività primarie, si divideranno in tante attività generatrici di valore distinte, a seconda del settore industriale di riferimento. Ad esempio, l'approvvigionamento si può dividere in attività quali: la certificazione dei fornitori, l'invio e la registrazione degli ordini, il monitoraggio dei servizi e delle prestazioni rese dai fornitori, ecc.

Si passerà ora a rassegna le quattro categorie di attività di supporto:

- *Approvvigionamento*: è la funzione di acquisto dei fattori produttivi utilizzati nella catena del valore. Che siano materie prime, semilavorati, macchinari, servizi, trasferte, cancelleria, *computer*, sistemi *software* gestionali, ogni funzione aziendale, dalla logistica, alla produzione, al *marketing* a ciascuna delle attività di supporto stesse, consuma ed acquista *input*. La opzione preferibile è quella di tenerne traccia in modo integrato onde evitare sprechi ed inefficienze.<sup>62</sup> Proprio a questo proposito si sottolinea quanto sia importante la scelta di una politica di acquisti chiara (acquisti centralizzati, partecipazione a gruppi d'acquisto, ecc.), dato che pratiche di acquisto migliori possono influenzare il prezzo del prodotto, specie quando il costo della materia prima è determinante nella definizione della posizione di costo.
- *Sviluppo delle tecnologie*: si tratta di ogni tipo di tecnologia, di *know how*, di procedure che forniscono apparecchiature di processo e che permettono il raggiungimento di un vantaggio competitivo difficilmente attaccabile.<sup>63</sup> In ogni azienda le tecnologie impiegate sono di vario tipo: per preparare documenti

---

<sup>61</sup> Quinn J.B., Doorley T.L., Paquette, P.C. (1990), "Beyond products: services-based strategy", *Harvard Business review*, Vol. 68, pagg. 58-67

<sup>62</sup> Frazier G. L., Spekman R. E., O'Neal C. R., (1988) "Just in time exchange relationship in industrial markets", *Journal of Marketing*, vol. 52, pagg. 52-67

<sup>63</sup> Porter M., (1984) "Technology and competitive advantage", *Journal of Business Strategy*, vol. 5, n. 3, pagg. 60-78

(sistemi di fatturazione), per trasportare le merci (nastri trasportatori), nel processo produttivo principale (particolare lavorazione della gomma o dell'alluminio grazie a macchinari o procedure innovativi), nel *marketing* e servizi (studio nuovi *design*, *database* dei rapporti con la clientela, sistemi di CRM). È un'attività spesso fondamentale per la competitività di qualsiasi azienda, grande o piccola, che può essere ulteriormente sviluppata grazie ad alleanze e *partnership* con imprese operanti nel settore.<sup>64</sup>

- *Gestione delle risorse umane*: è l'insieme delle attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, lo sviluppo, l'addestramento e la mobilità di tutti i tipi di personale, dall'operaio, al quadro, ai dirigenti. Il compito principale di tale attività è quello di determinare la competenza e di mantenere alta la motivazione dei dipendenti<sup>65</sup>. Competenza e motivazione del personale sono due elementi essenziali per il vantaggio competitivo dell'azienda. La gestione delle risorse umane ha anche un grosso impatto sui costi per via degli oneri derivanti dalla assunzione e dall'addestramento.
- *Attività infrastrutturali*: l'infrastruttura di un'azienda si compone di attività fra cui la direzione generale, l'amministrazione, la finanza, l'assistenza legale, i rapporti con gli enti pubblici e la gestione della qualità. Tutte queste attività operano a supporto dell'intera catena del valore e non di attività singole. Spesso sono considerate attività generatrici solo di costi fissi, non recuperabili, anche se in realtà possono essere anche fonti di vantaggio competitivo. Ad esempio, una gestione corretta della finanza rende efficiente tutta la gestione aziendale; intrattenere o negoziare rapporti privilegiati con università, con enti pubblici o con clienti/fornitori importanti può far acquisire vantaggi importanti. Queste attività possono collocarsi in maniera diversa a seconda che l'azienda sia suddivisa in unità di *business* o meno. Nel primo caso le attività infrastrutturali saranno distribuite tra casa madre e singole unità di *business*; nel secondo, invece, saranno contenute nell'azienda stessa. Inoltre, alcune attività

---

<sup>64</sup> Stuart T.E., (2000) "Interorganizational alliances and the Performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry", *Strategic Management Journal*, vol.21, pagg. 791-811

<sup>65</sup> Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V., McGovern P., Stiles P., (1997) "Soft and hard models of Human Resource Management: a reappraisal". *Journal of Management Studies*, Vol. 34, pagg. 53-73.

infrastrutturali sono più attinenti alla gestione operativa di ciascuna *business unit*, mentre altre meno. La gestione della qualità è, per esempio, ordinariamente curata a livello di unità di *business*, mentre l'assistenza legale o la attività finanziaria sono più frequentemente svolte a livello di casa madre (*corporate*).

## CAPITOLO II

### IL SETTORE CALCIO

#### 2.1 IL SETTORE CALCIO IN ITALIA

##### 2.1.1 Introduzione

La crescente espansione dello sport ha evidenziato, accanto alla sua principale vocazione sociale e culturale, anche la natura di importante settore economico, i cui protagonisti principali sono gli atleti, le società sportive e le federazioni sportive nazionali e internazionali.

Gli avvenimenti sportivi sono, infatti, commercializzati su una pluralità di mercati ed è in questo senso che generano delle attività economiche.

E' fin troppo banale osservare che nel settore sportivo le regole della concorrenza presentano una peculiarità tutta propria: la essenzialità del confronto comporta che i soggetti che operano nel campo dello sport non possono perseguire obiettivi monopolistici, essendo indispensabile la esistenza di concorrenti.

Esiste, in altri termini, l'interesse reciproco alla salvaguardia delle capacità sportive, ma anche della solidità economica dei concorrenti; l'esigenza di tutelare detto interesse appare, dunque, connaturata alla stessa esistenza delle competizioni sportive ed anche la regolarità delle stesse (è di questi giorni il caso di una società di calcio dichiarata fallita nel corso del massimo campionato italiano, la cui eventuale defezione dalla competizione finirebbe per favorire le squadre che non la abbiano ancora affrontata e che prevarrebbero automaticamente senza disputare la relativa gara)<sup>66</sup>.

Un'ulteriore, in qualche modo connessa, caratteristica del settore è l'esigenza di preservare l'incertezza dei risultati, indispensabile per attirare e conservare l'interesse e con esso il livello della domanda dello spettacolo sportivo<sup>67</sup>. La eventuale esistenza di regole preposte alla salvaguardia di detta esigenza (per esempio, un tetto agli

---

<sup>66</sup> Si fa riferimento alla società Parma F.C., dichiarata fallita dal Tribunale di Parma il 19 marzo 2015 a seguito di un debito complessivo di 274 milioni di euro. Per ulteriori approfondimenti si rinvia al sito [fcparma.com](http://fcparma.com)

<sup>67</sup> Cfr. il par. 219 delle Conclusioni dell'Avvocato Generale Lenz del 20 settembre 2005 relative alla sentenza Bosman (causa C-415/93).

ingaggi dei giocatori o limiti di spesa nell'acquisito degli stessi) può evidentemente condizionare la iniziativa economica dei soggetti che operano nel settore.

In definitiva, si può affermare che “in una società sempre più terziarizzata e nella quale il tempo libero ha progressivamente conquistato spazi prima destinati al lavoro, l'attività di chi offre svago, divertimento e, più in generale, benessere sociale ha ormai assunto un «peso» economico di rilevanza assoluta”<sup>68</sup>.

È certa l'esistenza di una vera e propria industria sportiva, la cui incidenza sulla economia del Paese è misurabile in termini di numero di addetti, fatturato, valore aggiunto, così come per qualsiasi altro settore industriale. All'interno della industria sportiva, in posizione sicuramente preminente, si colloca il calcio.

### **2.1.2 Il calcio dal punto di vista giuridico**

Un elementare approccio alla storia dei *club* calcistici consente di rilevare come l'assetto giuridico degli stessi si sia evoluto seguendo la tendenza a diventare veri e propri soggetti dell'economia.

Alle origini i *club* si costituirono in forma sostanzialmente associazionistico-ricreativa, ispirata al modello delle associazioni non riconosciute (artt. 36, 37 e 38 c.c.)<sup>69</sup>. Essi operavano senza il perseguimento di finalità lucrative, erano privi di personalità giuridica e venivano finanziati mediante l'apporto di beni da parte degli associati, costituendo un fondo di garanzia verso terzi, anche se gli associati rimanevano comunque responsabili<sup>70</sup>. L'associazione non riconosciuta era lo strumento giuridico inizialmente ideale per lo svolgimento dell'attività sportiva nelle varie discipline, poiché soggetta ad una regolamentazione legislativa essenziale che consentiva grande libertà contrattuale agli associati per la definizione dei criteri e delle

---

<sup>68</sup> R. Prodi., “Sport e Business” il 30 maggio 2008

<sup>69</sup> Art 36: L'ordinamento interno e l'amministrazione delle associazioni non riconosciute come persone giuridiche sono regolati dagli accordi degli associati. Dette associazioni possono stare in giudizio nella persona di coloro ai quali, secondo questi accordi, è conferita la presidenza o la direzione.

Art 37: I contributi degli associati e i beni acquistati con questi contributi costituiscono il fondo comune dell'associazione. Finché questa dura, i singoli associati non possono chiedere la divisione del fondo comune, né pretendere la quota in caso di recesso.

<sup>70</sup> L'art. 38, al primo comma, recita: “Per obbligazioni assunte dalle persone che rappresentano l'associazione i terzi possono far valere i loro diritti sul fondo comune”. Il comma secondo, dello stesso articolo: “Delle obbligazioni stesse rispondono anche personalmente e solidalmente le persone che hanno agito in nome e per conto dell'associazione”.

modalità dell'attività.<sup>71</sup> Le questioni legate all'amministrazione e alla mancanza di precise forme di controllo della gestione delle associazioni si proposero in modo incisivo a partire dagli anni '60 del secolo scorso, per effetto della crescente importanza economica e finanziaria dell'attività calcistica.

La difficoltà di sostenere le spese crescenti con il semplice contributo degli associati costrinse le vecchie associazioni a procurarsi mezzi di finanziamento rivolgendosi prevalentemente a ricchi e appassionati mecenati, che ne assunsero il controllo. In tale contesto, dall'ulteriore evoluzione e dall'assunzione di un carattere sempre più imprenditoriale nacquero le prime S.p.A. calcistiche.

Contestualmente, la progressiva evoluzione del calcio determinò il sostituirsi all'atleta praticante-associato quella di sportivo professionista, che rendeva la propria prestazione dietro il pagamento di un compenso. La relativa figura è stata regolamentata dalla legge n. 91 del 1981: “sono sportivi professionisti gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi ed i preparatori atletici, che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI e che conseguono la qualificazione dalle federazioni sportive nazionali, secondo le norme emanate dalle federazioni stesse, con l'osservanza delle direttive stabilite dal CONI per la distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica”<sup>72</sup>.

#### **2.1.2.1 Le società di calcio: da associazioni non riconosciute a società per azioni.**

Una tappa non trascurabile dalla analisi economica è la delibera della Federazione Italiana Gioco Calcio del 16 settembre 1966, con la quale fu stabilito lo scioglimento delle vecchie associazioni militanti nei campionati professionistici (Serie A e Serie B) e la contestuale costituzione delle stesse in società commerciali, munite di personalità giuridica, condizione imprescindibile per l'iscrizione al campionato di calcio 1966/1967.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Rubino F.,(2004) “Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio”, Franco Angeli, Milano, pag.2

<sup>72</sup> Art.2 della legge n 91 del 1981

<sup>73</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al comunicato ufficiale n. 51 del 21 dicembre 1966 della F.I.G.C.



Benché la delibera non abbia avuto seguito per effetto dell'intervento della Corte di Cassazione, lo scopo venne di fatto raggiunto in quanto i *club* deliberarono, nelle rispettive assemblee, lo scioglimento delle associazioni e la costituzione di nuove società di capitali.

Degna di nota, per l'incidenza che ha avuto sul piano della gestione delle società calcistiche, è la sentenza Bosman (1995), che stabilì che alla scadenza del contratto stipulato da un giocatore professionista (cittadino di uno degli Stati membri dell'Unione Europea o dello Spazio economico europeo) con la propria società, l'atleta era libero accasarsi presso un'altra società, senza obbligo di pagamento di indennità<sup>74</sup>.

Nello stesso anno venne varato il decreto di legge n. 485 del 20 settembre 1996 che prevedeva la possibile quotazione in Borsa dei *club* calcistici, che, di fatto, ammetteva anche le società sportive al perseguimento dello scopo di lucro. Il provvedimento eliminava, poi, l'obbligo di reinvestimento degli utili, con il limite della devoluzione del 10% a scuole di formazione sportiva<sup>75</sup>.

E' importante segnalare che la legge consentiva la estensione dell'oggetto sociale alle attività connesse o strumentali a quella sportiva vera e propria, con l'obiettivo di agevolare la operatività in aree diverse, come sponsorizzazioni, vendita di riprese televisive, vendita di spazi pubblicitari e servizi legati al *merchandising*.<sup>76</sup>

La volontà di favorire la raccolta del capitale di rischio tra il pubblico dei risparmiatori fu alla base della possibilità, introdotta dal decreto, di ricorrere all'azionariato popolare. L'art. 4 comma 3, infatti, non considerava "sollecitazione al pubblico risparmio" il collocamento di azioni per importi unitari non superiori a 10 milioni di lire.<sup>77</sup>

Le società vennero, quindi, chiamate ad una corretta gestione economica e finanziaria basata sul controllo dei costi e sull'incremento dei ricavi al fine di ottenere utili d'esercizio. In tal senso diventò basilare il potenziamento di quelle strategie di

---

<sup>74</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al par.8 della sentenza Bosman del 15 dicembre 1995 (causa C-415/93).

<sup>75</sup> Art.1 comma 1 della legge n.485 del 20 settembre 1996 che sostituisce l'art.6 della legge n.91 del 1981

<sup>76</sup> Art.3 comma 3 della legge n.485 del 20 settembre 1996

<sup>77</sup> Art.4 comma 2 della legge n.485 del 20 settembre 1996

mercato già sviluppate con grande successo dai *club* calcistici inglesi, ma ancora poco sfruttate o addirittura ignorate da quelli italiani.<sup>78</sup>

Alla fine del 1997 venne, poi, approvato un nuovo regolamento per l'ammissione al mercato azionario, il quale ridusse i precedenti vincoli, esentando le società sportive dall'obbligo, potenzialmente penalizzante, di presentazione degli ultimi tre bilanci in utile. Le perdite di bilancio non ostacolarono l'ingresso e la permanenza nel mercato borsistico se si dimostrava che gli assetti organizzativi e patrimoniali erano in grado di assicurare nel tempo stabili ricavi, idonei ad attenuare l'aleatorietà delle entrate legate ai risultati sportivi.<sup>79</sup>

Nell'ottobre del 1983 l'Inghilterra fu la prima nazione ad avere una società calcistica quotata in borsa, il Tottenham Hotspurs, con l'ammissione al listino del London Stock Exchange.<sup>80</sup> Il vero sviluppo seguì, però, al notevole successo della quotazione del Manchester United, che avvenne nel 1991<sup>81</sup>.

In Italia il primo *club* ad essere ammesso alle quotazioni fu la S.S Lazio S.p.A. nel maggio 1998, seguita nel 2000 seguì dalla A.S. Roma S.p.A. e, successivamente, dalla Juventus.

A parte il miglioramento della propria struttura finanziaria, la quotazione in borsa assicura ad una società sportiva rilevanti benefici, quali la possibilità di affrontare investimenti strategici, come l'acquisto dello stadio, il consolidamento della fedeltà dei tifosi e il potenziamento dell'immagine sportivo-aziendale.

Per contro, non mancano svantaggi, fra i quali va segnalato il rischio di forti speculazioni, legato ai fattori che incidono sulla redditività aziendale (per esempio: risultati agonistici; le condizioni dei protagonisti nelle competizioni). L'esperienza (soprattutto inglese) dimostra che cambiamenti di allenatori, cessioni e acquisizioni di calciatori, infortuni sul campo e altri eventi simili influiscono notevolmente sul corso dei titoli, ora penalizzando eccessivamente le quotazioni, ora generando rialzi effimeri. D'altra parte, i risultati sportivi sono aleatori per loro stessa natura e, per di più, il valore degli stessi deriva, in gran parte, dalla percezione che ne ha l'ambiente

---

<sup>78</sup> Tanzi A., (1999) "Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco", Giappichelli, Torino, pagg.79-83

<sup>79</sup> Rubino F.,(2004) "Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio", Franco Angeli, Milano, pag.63

<sup>80</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al sito [www.tottenhamhotspurs.com](http://www.tottenhamhotspurs.com)

<sup>81</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

(appassionati e, pubblico in genere, largamente condizionati dai mezzi di informazione).

### **2.1.3 Il calcio dal punto di vista economico**

I numeri disponibili confermano che il calcio si colloca a pieno titolo tra gli sport ad alta intensità di *business*: solo nel nostro Paese il mondo del calcio genera un giro d'affari stagionale di 6 miliardi di euro. Secondo una ricerca F.I.F.A. condotta presso le 207 federazioni nazionali che la compongono, già nel 2000 erano 240 milioni i praticanti che giocavano regolarmente a calcio in 305.000 *club*<sup>82</sup>.

In Italia si interessano al calcio 44 milioni di persone, mentre 31 milioni sono gli appassionati (tifosi) e 14 milioni gli spettatori. L'Italia è l'unico paese europeo in cui si stampano 3 quotidiani sportivi, che dedicano quasi il 70% del loro spazio al calcio e sono letti da circa 5,9 milioni di persone.<sup>83</sup> Tuttavia la televisione, e non solo quella a pagamento, rimane il canale privilegiato anche come strumento di informazione e il calcio occupa il 41% dello spazio dedicato allo sport dalla Tv.<sup>84</sup>

L'industria calcio è la quinta al mondo e la terza in Italia e sono moltissime le attività che ruotano intorno ad essa, specie nel settore turistico e alberghiero.

Confrontando i dati nazionali con quelli delle maggiori potenze europee si evince che la nazione con maggiori ricavi è l'Inghilterra, con un valore della produzione al netto di plusvalenze e altri ricavi pari a € 2.781 milioni, seguita a distanza dalla Germania con € 1.945 milioni; l'Italia occupa il quarto posto<sup>85</sup>:

---

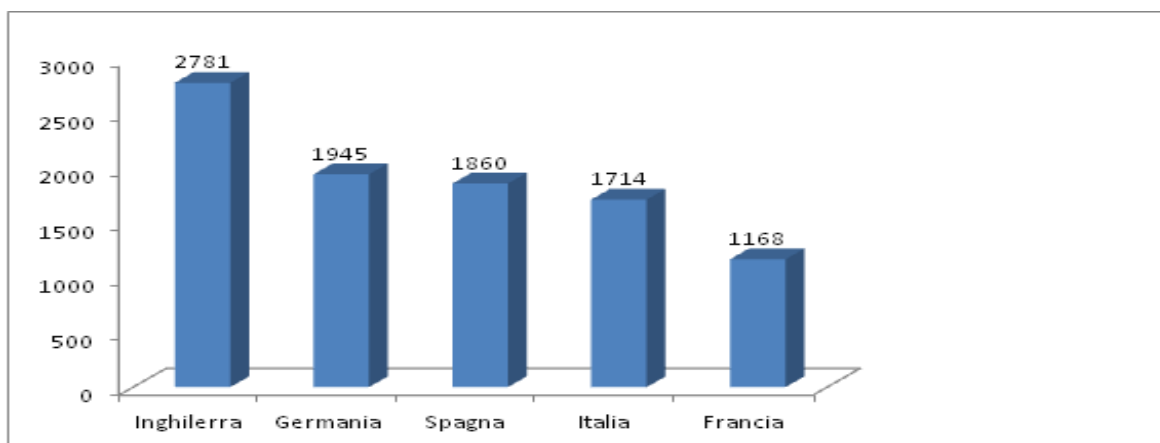
<sup>82</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Big counts FIFA 2000 tratto dal sito [www.fifa.com](http://www.fifa.com)

<sup>83</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Report del calcio 2014 sul sito [www.figc.it](http://www.figc.it)

<sup>84</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Report del calcio 2014 sul sito [www.figc.it](http://www.figc.it)

<sup>85</sup> *ibidem*

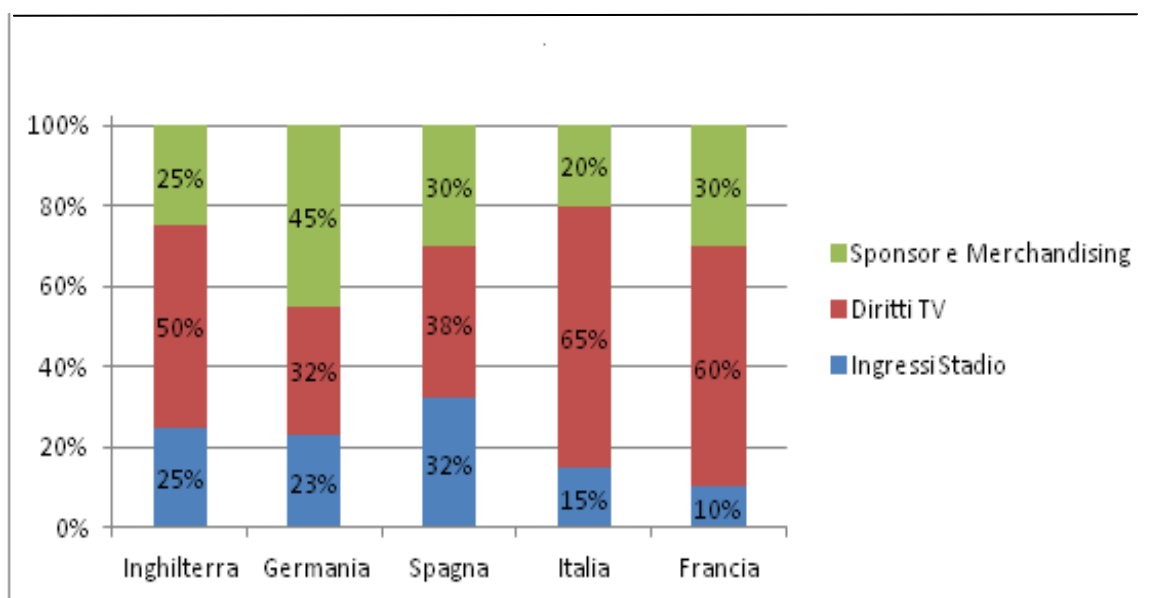
Figura.7 Ricavi totali dei principali campionati europei, 2014



Fonte: Rielaborazione dati tratti dal Report del calcio 2014, [www.figc.it](http://www.figc.it)

Ponendo a raffronto quella Italiana con le altre Leghe, emerge con evidenza la preponderanza della quota derivante dai diritti televisivi (65%), 15 punti percentuali superiore all’Inghilterra (50%); per contro, le fonti di ricavo in Spagna si distribuiscono in maniera equa tra ingressi stadio (32%), diritti televisivi (38%) e sponsor/merchandising (30%)<sup>86</sup>:

Figura.8 Suddivisione dei ricavi dei principali campionati

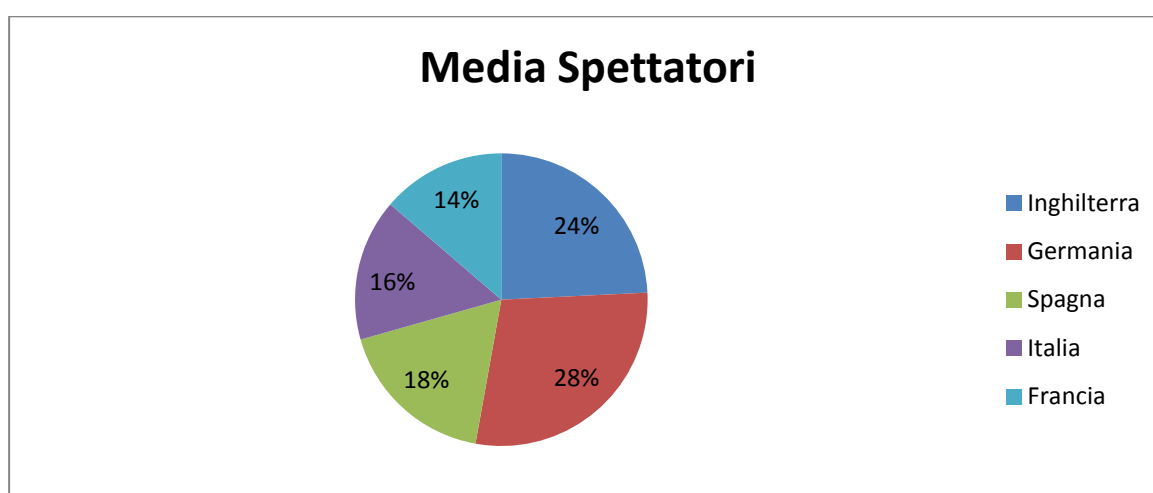


Fonte: Rielaborazione dati tratti dal Report del calcio 2014, [www.figc.it](http://www.figc.it)

<sup>86</sup> ibidem

Un altro dato interessante per evidenziare il *gap* tra il campionato italiano e le leghe estere è sicuramente quello riguardante gli stadi e il numero di spettatori presenti, che è strettamente legato alla attrattiva delle offerte che possono essere assicurate dalla diretta gestione dello stadio di proprietà<sup>87</sup>. In Italia soltanto la Juventus, dal 2011, può usufruire degli introiti derivanti dallo stadio di proprietà (Juventus Stadium) mentre in Inghilterra ben 20 squadre possiedono il proprio stadio, con la conseguente ricaduta sui ricavi, nell'ambito dei quali quello legato al calcio è solo uno dei tanti *business*:

Figura.9 Media spettatori negli stadi dei principali campionati



Fonte: Rielaborazione dati tratti dal Report del calcio 2014. [www.figc.it](http://www.figc.it)

Prendendo in considerazione i singoli *club*, la tabella che segue indica che, anche dopo l'inaugurazione dello Juventus Stadium, le squadre italiane più rappresentative a livello europeo occupavano quattro degli ultimi sette posti della classifica dei ricavi da stadio, mentre le squadre inglesi avevano il maggior fatturato, occupando cinque dei primi dieci posti<sup>88</sup>:

<sup>87</sup> Bellinazzo M., "Bundesliga, oltre 43.000 spettatori di media nell'ultima stagione", Sole 24 ore, 23 luglio 2014, [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it)

<sup>88</sup> Bellinazzo M., "Ecco la classifica dei ricavi da stadio...", Il Sole 24 ore, 26 febbraio 2014, [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it)

Tabella.1 Ricavi da stadio delle principali società europee.

CLUB	RICAVI STADIO (mln di euro)
Manchester United	127
Real Madrid	119
Barcellona	117
Arsenal	108
Bayern Monaco	87
Chelsea	82
Borussia Dortmund	60
Paris Saint Germain	53
Liverpool	52
Tottenham	47
Manchester City	46
Amburgo	43
Schalke 04	42,5
Juventus	38
Galatasaray	35
Fenerbace	28
Atletico Madrid	27,5
Milan	26,4
Inter	20
Roma	20

Fonte: Football Money league Deloitte 2014

La riportata graduatoria evidenzia come in Inghilterra, dove in 20 anni sono stati notevoli gli investimenti nella costruzione di nuovi impianti, lo sfruttamento dello stadio avviene in modo massiccio.

Negli ultimi anni varie società di calcio italiane (in particolare Fiorentina, Roma, Lazio e Cagliari) hanno presentato progetti per la costruzione di nuovi stadi moderni ed efficienti, ma l'assenza di una normativa incentivante e difficoltà burocratiche ne hanno ostacolato la realizzazione, facendo sì che al momento la Juventus sia l'unica società italiana a possedere il proprio stadio.

Su tutti questi aspetti del *business* del calcio ci si soffermerà nei capitoli seguenti.

## 2.2 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DEL SETTORE CALCIO

### 2.2.1 Introduzione

Il settore del calcio professionistico in Italia rappresenta il sedicesimo gruppo industriale, con un fatturato totale di oltre 2.800 milioni di euro circa.

I fatturati delle società di calcio professionistiche di serie B sono stati negli ultimi anni altalenanti, mentre le società di serie A hanno visto incrementare i ricavi dal 2008 del 70%, come si evince dalla tabella seguente<sup>89</sup>:

Tab.2 Ricavi Serie A, Serie B, degli ultimi 5 anni

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Ricavi Serie A	1.874 mln	2.097 mln	2.031 mln	2.146 mln	2.308 mln
Ricavi Serie B	301 mln	267 mln	335 mln	385 mln	261 mln

Fonte: rielaborazione dati tratti dal Report del calcio 2014, [www.figc.it](http://www.figc.it)

Il settore del calcio professionistico sta attraversando una fase di recessione, principalmente a causa della persistente crisi economico-finanziaria e dei limiti imposti ai *club* che intendono partecipare alle competizioni europee dall'insieme delle norme che rientrano nell'ambito del Financial Fair Play<sup>90</sup>.

Tale recessione si manifesta soprattutto nel dato relativo al debito complessivo accumulato dal settore (serie A e serie B) nel 2013, pari a circa 2.968 milioni di euro, cui si aggiungono circa 327 milioni di euro di debiti verso il fisco<sup>91</sup>.

All'ingente indebitamento si aggiungono, per la sola stagione 2012/13, perdite d'esercizio pari a circa 202 milioni di euro per le società di serie A e a circa 61 milioni di euro per le società di serie B<sup>92</sup>.

La principale causa delle perdite delle società di calcio va certamente individuata nel costo del lavoro, ossia nella retribuzione dei calciatori.

<sup>89</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda il Report del calcio 2014 sul sito [www.figc.it](http://www.figc.it)

<sup>90</sup> Si tratta di un manuale introdotto dalla UEFA nel 2009 mirante a fare estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche ed ad indurle nel lungo periodo all'auto-sostentamento finanziario.

<sup>91</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda il Report del calcio 2014 sul sito [www.figc.it](http://www.figc.it)

<sup>92</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Report del calcio 2014 sul sito [www.figc.it](http://www.figc.it)

Tab.3 Monte ingaggi Serie A e Serie B

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
Costo retribuzione calciatori	1.367 mln	1.460 mln	1.455 mln	1.504 mln	1.455 mln

Fonte: rielaborazione dati tratti dal report del calcio 2014, www.figc.it

Stando ai dati appena riportati, la retribuzione dei calciatori (nella stagione 2012/13) ha inciso per circa il 50% sul totale dei costi delle società. Tuttavia, un recente studio della Lega Calcio ha evidenziato come gli stipendi dei calciatori di serie A e B stiano ridimensionando, essendo tornati, nella scorsa stagione sportiva, ai livelli del 2010/2011<sup>93</sup>.

Tra gli elementi che incidono più significativamente sulla situazione finanziaria delle società va evidenziata l'incertezza dei ricavi, i quali possono variare sensibilmente in dipendenza dei risultati sportivi. E' intuitivo che l'accesso ad una competizione europea, garantito dal risultato conseguito nel campionato, assicuri notevoli entrate, a fronte di costi che tendenzialmente rimangono fissi. Per contro, la retrocessione ad una serie inferiore determina una consistente riduzione degli introiti (decremento delle entrate delle sponsorizzazioni; riduzione degli spettatori e dei diritti TV).

Si comprende che, al fine di ottenere buoni risultati sportivi le società sono indotte ad affrontare spese anche molto elevate per assicurarsi le prestazioni di dirigenti, allenatori e giocatori di qualità.

### 2.2.2 Le dinamiche concorrenziali del settore.

Il settore del calcio professionistico, dal punto di vista concorrenziale, presenta le peculiarità già accennate in relazione, più in generale, alla attività sportiva.

La stessa teoria economica<sup>94</sup> ha ampiamente rilevato come i profitti di una società di calcio dipendano strettamente dalla "bontà" dei suoi concorrenti, atteso che – dal

<sup>93</sup> Ibidem

<sup>94</sup> Neale W.C., (1964), "The Peculiar Economics of Professional Sports", *The Quarterly Journal of Economics*, vol.78, pagg 1-14.



punto di vista dei suoi fruitori, ossia dei tifosi consumatori – il grado di attrattiva di un evento sportivo è condizionato dall’equilibrio tra i *competitors*. Al riguardo si può richiamare l’insegnamento di Simon Rottenberg, che ha affermato che “*sports-fan interest is greatest when sporting competition is at its most intense*”<sup>95</sup>.

La necessità della compresenza di un certo numero di imprese concorrenti sul mercato è, dunque, un connotato peculiare dell’impresa sportiva, che differenzia la logica economica del settore.

Quanto, poi, agli obiettivi delle società sportive professionistiche, la letteratura economica ha evidenziato come la massimizzazione dei profitti non costituirebbe l’obiettivo primario, rilevando piuttosto elementi quali l’immagine, il prestigio e l’entusiasmo degli imprenditori che decidono di investire. L’obiettivo delle società sarebbe piuttosto la massimizzazione dell’utilità, intesa come ottenimento di un positivo risultato sportivo, soggetta comunque a vincoli di sostenibilità economica<sup>96</sup>.

Un momento di competizione importante tra le società di calcio è rappresentato dall’acquisto dei giocatori sul mercato. Tale aspetto riveste un’importanza cruciale, posto che i risultati economici di una società sono strettamente correlati a quelli sportivi, il raggiungimento dei quali è, a sua volta, strettamente dipendente dalle maggiori o minori capacità dei giocatori ingaggiati.

### **2.2.3 La necessità di un equilibrio competitivo tra le società di calcio**

L’esigenza di raggiungere un certo livello di equilibrio competitivo è, come si è detto, comune ai vari sport e non peculiare del calcio professionistico. Per raggiungere tale finalità le diverse federazioni sportive hanno adottato soluzioni differenti.

A titolo esemplificativo, si può ricordare come il pugilato abbia da tempo segmentato gli atleti in differenti classi di peso in modo da garantire un certo equilibrio nelle sfide; nelle gare automobilistiche sono le regole tecniche uniformi che tendenzialmente garantiscono un equilibrio competitivo.

---

<sup>95</sup> Rottenberg, S. (1956). “The Baseball Players’ Labour Market”, *Journal of Political Economy*, pagg. 242-258.

<sup>96</sup> Sloane, P. (1971), “The Economics of Professional Football: The Football Club As A Utility Maximiser”, *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 17, pagg. 121-146.

Nel settore degli sport di squadra si individua, in proposito, la soluzione nota come “*salary cap*”<sup>97</sup>, la quale prevede l’individuazione di un tetto massimo al monte complessivo dei salari dei giocatori, le cui modalità di implementazione possono poi variare a seconda del contesto dello sport considerato. Tale soluzione, peraltro, garantisce anche il raggiungimento dell’obiettivo economico, condiviso dagli operatori, di contenere le spese per le retribuzioni.<sup>98</sup>

Il meccanismo in parola, ponendo un tetto massimo alle retribuzioni degli atleti, di fatto riduce la concreta possibilità che siano le sole società con maggior capacità finanziaria ad acquisire i migliori giocatori presenti sul mercato.

E’ stato giustamente evidenziato come la soluzione in questione possa rivelarsi efficace soltanto nella misura in cui non siano concesse deroghe. In ogni caso, al di là di queste necessarie precauzioni, la letteratura economica ha sottolineato la bontà di tale misura ai fini del raggiungimento di un maggior equilibrio competitivo tra le società all’interno di un torneo<sup>99</sup>.

#### **2.2.4 Le entrate delle società di calcio e le loro possibilità di sviluppo**

Il raggiungimento di un equilibrio competitivo tra le società di calcio presuppone che le stesse utilizzino le diverse e alternative fonti di ricavo presenti sul mercato. Soltanto se le società differenziano le loro entrate si possono, infatti, creare i presupposti per l’indipendenza economica, la quale è condizione indispensabile affinché si sviluppino corrette dinamiche concorrenziali.

L’indagine si è, pertanto, soffermata sulla analisi delle fonti di ricavo delle società di calcio professionistiche, con l’obiettivo di valutare non solo l’attuale peso specifico delle singole entrate sul totale degli incassi realizzati, ma anche le possibilità di crescita degli introiti.

---

<sup>97</sup> Il “*salary cap*”, nei casi in cui è applicato, è solitamente il frutto di un accordo tra i giocatori professionisti (attraverso le loro rappresentanze sindacali) e la Lega (quale associazione delle società stesse) in merito al massimo ammontare che può essere speso da ogni squadra per le remunerazioni dei giocatori.

<sup>98</sup> Dietl H., Franck E., Lang M., (2010), “Salary cap regulation in professional team sports”, *Southern Economic Journal*, vol.86 pagg 1-20

<sup>99</sup> Fort. R. Quirk, J. (1995), “Cross-subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues”; *Journal of Economic Literature*, Vol. 33, pagg. 1265-1299.

La tabella seguente mostra l'incidenza percentuale, con riferimento alle sole società della Serie A italiana, delle diverse entrate sul totale<sup>100</sup>.

Tab.4 Incidenza percentuale dei singoli ricavi nelle società di calcio

ENTRATE	INCIDENZA PERCENTUALE
Ricavi ingresso stadio	8%
Ricavi da sponsor	15%
Ricavi diritti tv	43%
Cessioni calciatori	9,4%
Merchandising	7,8%
Partecipazione competizioni europee	0,6%
Pubblicità	4,2%
Altri ricavi	12%

Fonte: rielaborazione dati tratti dal report del calcio 2014, [www.figc.it](http://www.figc.it)

Dalla superiore tabella emerge come oltre il 43% dei ricavi delle società di Serie A sia rappresentato dai diritti televisivi. In particolare circa un terzo di tali entrate è costituito dai diritti televisivi satellitari. Si rileva, altresì, come il *merchandising*, che rappresenta un'importante entrata in molti paesi europei, in Italia (relativamente alle società di Serie A) sia ad oggi scarsamente sviluppato.

#### **2.2.4.1. Le sponsorizzazioni**

La capacità di raggiungere un elevato numero di soggetti attraverso i vari mezzi di comunicazione di massa qualifica il calcio professionistico come un importante veicolo di comunicazione aziendale, al punto da far crescere notevolmente il mercato delle sponsorizzazioni, che rappresentano oggi una percentuale rilevante delle entrate totali delle società di calcio.

In linea generale, il contratto di sponsorizzazione prevede che un soggetto sportivo (calciatore o società) si obblighi nei confronti di un altro soggetto, a fronte del

---

<sup>100</sup> I dati riportati sono una media aritmetica semplice di alcune delle società di Serie A, uniti a quelli presenti nel report del calcio 2014 tratto dal sito [www.figc.it](http://www.figc.it)

pagamento di un corrispettivo, a divenire veicolo di diffusione del nome o del marchio dello sponsor stesso.<sup>101</sup>

Il fenomeno delle sponsorizzazioni ha avuto un'evoluzione graduale dagli anni '80 ad oggi. Mentre le prime sponsorizzazioni erano prevalentemente "tecniche", ossia provenivano da società produttrici di abbigliamento sportivo, negli anni '90, alla luce di un'accresciuta visibilità televisiva del prodotto calcistico, si è incrementato il numero delle società sponsorizzatrici di eventi agonistici e degli incassi relativi.<sup>102</sup>

L'indagine ha evidenziato come le imprese che in genere decidono di sponsorizzare una società di calcio producano beni di largo consumo ed abbiano, pertanto, l'esigenza di raggiungere una grande platea di potenziali consumatori.

Il rapporto di sponsorizzazione può svilupparsi sia attraverso la semplice apposizione del logo della società sponsor sulla maglia da gioco della società di calcio, sia attraverso forme di collaborazione più complessa, al punto da estendere la presenza del marchio dello sponsor anche su biglietti, abbonamenti, cartelloni retrointervista (cd "backdrop") e sul materiale pubblicitario prodotto dalla società.

Quanto al peso degli sponsor sul totale delle entrate, dall'indagine emerge una estrema variabilità di tale dato. In generale può comunque dirsi che il peso percentuale delle entrate da sponsor sulle entrate totali è pari al 15%.

Le entrate da sponsor risultano essere poi assai variabili da società a società, indipendentemente dalla serie di appartenenza. In generale, per molte delle società della Serie B italiana lo sponsor rappresenta appena il 3-4% delle entrate totali, mentre per le società di Serie A più note e con una tifoseria più diffusa sul territorio nazionale tale dato arriva al 25-30% delle entrate totali, venendo pertanto a costituire un'importante e imprescindibile voce dei ricavi societari<sup>103</sup>.

---

<sup>101</sup> Cascino G., (1991), "Tutela dello sponsor nell'ordinamento giuridico sportivo e nell'ordinamento giuridico statale", *Rivista del diritto sportivo*, pag.253

<sup>102</sup> Falsinisi G., Giangreco E. F., (2004) "Le società di calcio del 2000, dal marketing alla quotazione in borsa" Rubettino, pagg33-41

<sup>103</sup> I dati riportati sono semplici proporzioni con riferimento ai dati riportati nel Report del calcio 2014 sul sito [www.figc.it](http://www.figc.it)

### 2.2.4.2. Il *merchandising*

Il *merchandising*, a differenza del contratto di sponsorizzazione, non è specificamente previsto dal codice civile e rientra nella categoria dei contratti atipici, previsti all'art. 1322 del codice civile.<sup>104</sup>

Esso consiste nella commercializzazione di prodotti con il nome o il marchio della società di calcio, che possono avere una qualche diretta attinenza con lo sport, ovvero possono essere cose di utilizzo quotidiano.

Il *merchandising* è una fonte di ricavi oggi poco sfruttata dalle società di calcio professionistiche italiane, rappresentando in genere una percentuale molto bassa del totale delle entrate.

I dati raccolti nel corso dell'indagine conoscitiva hanno confermato quanto dichiarato dalle società in merito allo scarso peso di tale entrata sul totale dei ricavi. Infatti, le entrate legate al *merchandising* rappresentano in media meno dell'8% delle entrate totali delle società, sia per la Serie A che per la B.<sup>105</sup> Per contro, il settore avrebbe potenzialità di profitto enormi perché può far leva sul forte legame tra squadra e consumatore-tifoso.

Il modesto sfruttamento di questa entrata risulta principalmente imputabile alla scarsa tutela dello specifico *business* dal punto di vista normativo, dovendosi registrare una diffusa contraffazione dei marchi.

Tuttavia, alcune società hanno già cominciato a sviluppare forme di *merchandising* più complesse e differenti dalla tradizionale vendita di oggetti di largo consumo (quali, ad esempio, magliette). In proposito si può ricordare come alcune società abbiano sviluppato accordi con gruppi bancari finalizzati all'abbinamento del *brand* con le carte di credito, o accordi con *tour operator*.<sup>106</sup>

Nell'ottica di uno sviluppo del *merchandising* non possono essere trascurate le opportunità offerte dal *web*, ovvero dalle forme di commercializzazione telematica (cd.

---

<sup>104</sup> L'art. 1322 del c.c. recita: "Le parti possono liberamente determinare il contenuto del contratto nei limiti imposti dalla legge e dalle norme corporative. Le parti possono anche concludere contratti che non appartengano ai tipi aventi una disciplina particolare purché siano diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico".

<sup>105</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Report del calcio 2014 sul sito [www.figc.it](http://www.figc.it)

<sup>106</sup> Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., (2004) "Il Business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari", *Egea*, Milano, pag.76

“*e-commerce*”). La generalità delle società professionistiche possiede oggi un sito *web* ufficiale, attraverso il quale il tifoso-consumatore può effettuare acquisti *on-line*.

I tentativi di individuare ed implementare tipologie alternative di *merchandising* rappresentano un esempio virtuoso di diversificazione delle entrate societarie.

### **2.2.4.3. La quotazione in borsa**

Così come per gli altri settori dell'economia, anche per le società di calcio professionistiche la quotazione nel mercato regolamentato di Borsa può rappresentare un'importante fonte di finanziamento.

Attualmente le società di calcio europee quotate sono ben 28<sup>107</sup>. Tra queste, meritano particolare attenzione le società britanniche, le quali operano attraverso più società controllate che svolgono attività diversificate, anche in settori non propriamente sportivi (immobiliare, media). La caratteristica distintiva di tali società è quella di essere riuscite a realizzare una solida patrimonializzazione, essendo proprietarie degli stadi e di complessi sportivi connessi (centri di allenamento), affiancata all'esercizio di attività commerciali non necessariamente correlate all'evento calcistico<sup>108</sup>, attività dalle quali, già da un decennio, traggono ampia parte delle loro entrate.

Come ricordato, attualmente le società di calcio professionistiche italiane quotate in Borsa sono soltanto tre, ossia la S.S. Lazio S.p.A., la A.S. Roma S.p.A. e la Juventus F.C. S.p.A.<sup>109</sup> Peraltro, a differenza di quelle britanniche, le suddette società non godono di una solida patrimonializzazione, soprattutto in dipendenza del fatto che le stesse, ad eccezione della Juventus, non sono proprietarie dello stadio. Inoltre, non dispongono di fonti di entrata particolarmente differenziate, essendo ancora oggi eccessivamente dipendenti dai proventi legati ai diritti televisivi. Una scarsa patrimonializzazione e ricavi poco differenziati, incidendo negativamente sull'andamento del titolo, espongono al rischio di attacchi speculativi e di scalate azionarie.

---

<sup>107</sup> In particolare, 3 sono società italiane, 10 del Regno Unito, 6 danesi, 4 turche, 3 portoghesi, 1 olandese e 1 tedesca. Si veda in proposito Pablo Turini “Calcio e borsa matrimonio d'interesse” sul sito [www.finanza.com](http://www.finanza.com)

<sup>108</sup> Tale dato è ripreso dall'audizione della CONSOB presso la VII Commissione Permanente Cultura, Scienza e Istruzione, della Camera dei Deputati, tenutasi in data 11 ottobre 2006.

<sup>109</sup> La prima società di calcio ad essere stata quotata in Borsa è stata la SS Lazio SpA, in data 15 aprile 1998; la AS Roma SpA è stata la seconda, in data 8 maggio 2000, mentre la Juventus FC SpA è stata quotata il 3 dicembre 2001.

#### 2.2.4.4 Proprietà e gestione degli stadi

Lo stadio riveste una primaria importanza per le società di calcio, essendo il luogo fisico in cui si svolgono gli eventi sportivi e rappresentando, al contempo, un importante *asset* da valorizzare al fine di svincolare le entrate dai soli risultati delle competizioni. Tuttavia, mentre negli Stati Uniti lo stadio è stato già da tempo valorizzato commercialmente, in Europa la realtà è differente.

Al riguardo basti pensare che dei 148 stadi europei con capacità superiore a 30.000 posti, solo 15 sono stati costruiti a partire dai Campionati del Mondo di Calcio del 1990, svoltisi in Italia. Per contro, nello stesso periodo, negli Stati Uniti ne sono stati realizzati 15 solo per il baseball; inoltre, 26 delle 32 squadre di football americano giocano in stadi nuovi o ristrutturati negli ultimi tredici anni; infine, nel periodo compreso tra il 1999 e il 2001, sono stati costruiti o rimodernati complessivamente 22 impianti sportivi<sup>110</sup>.

Una differenza sostanziale tra la gestione dello stadio in Europa e negli Stati Uniti è rappresentata dalle diverse modalità di utilizzo degli impianti da parte delle società, dal momento che gli stadi europei, tranne qualche eccezione, non sono ancora pronti per essere fruiti dal consumatore al di là della semplice partecipazione all'evento sportivo. In ogni caso, all'interno del panorama europeo va distinto il Regno Unito, dove le società di calcio hanno già da tempo valorizzato lo stadio come *asset* strategico per le loro politiche commerciali, al punto che le entrate derivanti dalla gestione dell'impianto rappresentano una parte consistente del fatturato delle società, seconda soltanto ai proventi da diritti televisivi. Le società calcistiche inglesi sono generalmente proprietarie degli stadi, che sono impianti multifunzionali, dotati di ristoranti, bar, sale convegni e spazi adibiti ad attività commerciali e ricreative in genere.<sup>111</sup>

L'esperienza più significativa tra le società inglesi è certamente quella del Manchester United F.C., considerata un buon esempio di efficiente gestione economica e capacità

---

<sup>110</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Big counts FIFA 2012 tratto dal sito [www.fifa.com](http://www.fifa.com)

<sup>111</sup> «La grande forza dei club inglesi nella battaglia globale per la supremazia nel business del calcio risiede nei loro magnifici stadi. In particolare, nella loro abilità di far generare a queste strutture ricavi ogni giorno dell'anno, non solo nei giorni delle partite. Gli europei con i loro stadi comunali o i sudamericani con le loro arene in rovina possono solo guardare con invidia. Nella corsa a imitare il modello di business del calcio inglese, prendere lezione dallo sviluppo dello stadio dovrebbe essere il primo punto in agenda?». Cfr. Deloitte Football Annual Report 2006 su [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

di diversificazione dei ricavi<sup>112</sup>. Ma anche altre società inglesi hanno già da tempo attuato un'analoga politica di utilizzo commerciale dello stadio. A tal proposito, si può segnalare come il Chelsea F.C. abbia realizzato (proprio in prossimità dello stadio di proprietà) una struttura (il "Chelsea Village") comprensiva di un albergo, un ristorante ed un bar nonché un punto vendita per il *merchandising*.<sup>113</sup>

Degno di nota è anche il contratto di sponsorizzazione stipulato tra la società Arsenal F.C. e la compagnia aerea "Emirates Airlines", che ha previsto, a fronte di un corrispettivo di circa 150 milioni di euro, l'associazione del nome della compagnia aerea al nuovo stadio della società inglese, "Emirates Stadium", per un periodo di quindici anni a partire dalla stagione 2006/07<sup>114</sup>. Si tratta di una struttura dotata di 150 aree adibite a spazi commerciali (cd. "executive boxes"), laddove il precedente stadio dell'Arsenal ne disponeva solo di 48. La struttura è, altresì, dotata di 250 punti di servizio *catering*, nonché di un *megastore* di 1.000 metri quadri per la vendita di prodotti di *merchandising*.

A differenza degli stadi inglesi, quelli italiani sono strutture inadeguate a consentire un utilizzo commerciale. La capienza media degli stadi italiani utilizzati dalle società più competitive è, infatti, troppo elevata per soddisfare le esigenze di un *club* che volesse attuare una strategia tesa alla diversificazione dei ricavi; le strutture sportive sono, poi, in genere obsolete e mancano di quelle infrastrutture (spazi commerciali, aree ristoro, ecc.) necessarie per un utilizzo economico. Per contro, gli stadi inglesi, anche quelli di proprietà delle società più rappresentative, presentano una capienza assai più contenuta (non superiore, in media, ai 40.000 posti, tutti a sedere) e sono stati espressamente pensati ai fini di una loro ampia sfruttabilità economica.<sup>115</sup>

In Italia gli stadi sono di proprietà delle amministrazioni comunali, che li concedono in uso (per periodi più o meno ampi, ma, comunque, spesso insufficienti per progettare e realizzare serie ristrutturazioni) alle società sportive. Tale circostanza impedisce alle

---

<sup>112</sup> Lo stadio dell'Old Trafford, di proprietà del Manchester United, è una struttura con 55.000 posti a sedere, box esclusivi per un totale di 4973 posti, un ristorante (il Red Cafè), una sala polivalente per 1.000 persone, un museo e tre punti vendita per i gadget della squadra. In proposito si veda il sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

<sup>113</sup> In proposito si veda il sito [www.chelseafc.com](http://www.chelseafc.com)

<sup>114</sup> Il contratto di sponsorizzazione prevede anche l'apposizione del marchio "Fly Emirates" sulle maglie da gioco della società inglese per un periodo di otto anni a partire dalla stagione 2006/07. In proposito si veda il sito [www.arsenal.com](http://www.arsenal.com)

<sup>115</sup> Tanzi A., (1999) "Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco", Giappichelli, Torino, pagg.363-364



stesse società di realizzare quei progetti di ristrutturazione necessari per dotare gli impianti delle infrastrutture richieste ai fini di un loro utilizzo commerciale. Peraltro, il fatto di non disporre di uno stadio di proprietà, oltre ad essere causa di mancati guadagni (correlati, appunto, allo sfruttamento commerciale) è anche fonte di perdite economiche, legate alle spese di locazione previste dai contratti di concessione stipulati con le amministrazioni comunali, spese che, poi, finiscono con gravare sul prezzo del biglietto e, dunque, sul consumatore.<sup>116</sup>

La realizzazione in Italia di un progetto di stadio multifunzionale, in grado di offrire sia spazi alle imprese (aree *hospitality*) sia servizi accessori ai consumatori, presenta diverse problematiche connesse con la complessità e la lunghezza dei necessari *iter* autorizzativi. Sarebbe utile che il legislatore introducesse modalità più dirette e snelle per le trattative tra le amministrazioni locali e società concernenti la gestione degli impianti sportivi.

Quanto alla costruzione *ex novo* di uno stadio, oltre alle problematiche legate alla identificazione dell'area dove edificarlo, deve tenersi conto delle difficoltà dipendenti dalle condizioni, spesso onerose, di accesso al credito. In merito sembra interessante la prospettata possibilità di avvalersi dello strumento, del tutto nuovo in Italia, del *project financing*, ovvero dell'ausilio di grandi imprese attive principalmente nei settori assicurativo e creditizio.

L'obiettivo di valorizzare le strutture sportive per renderle ulteriore fonte di reddito per le società richiederebbe la individuazione di strumenti atti a incentivare gli investimenti indispensabili per l'ammodernamento ed il riadattamento degli impianti.

#### **2.2.4.5. Diritti televisivi**

I diritti televisivi rappresentano, come si è detto, l'entrata più rilevante per le società di calcio professionistiche della Serie A italiana. In particolare, per queste società gli introiti provenienti dalla cessione dei diritti televisivi rappresentano (in media) il 43% circa delle entrate totali. Per le società di Serie B tale dato si riduce sensibilmente.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> Ibidem

<sup>117</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Report del calcio 2014 sul sito [www.figc.it](http://www.figc.it)

In questo contesto è significativo come il dato relativo alle entrate da diritti televisivi sia difforme da società a società nell'ambito dello stesso campionato di appartenenza. E infatti, nella stagione 2012/2013, per le società più grandi, come nei casi di Inter e Juventus, gli introiti rivenienti dai diritti TV ammontavano, rispettivamente, ad euro 80,4 milioni ed a euro 103 milioni, mentre per alcune delle società minori, come nei casi di Livorno e Sassuolo, si attestavano intorno a euro 20 milioni<sup>118</sup>. Il dato appare invece più omogeneo tra le società di Serie B.

La questione più spinosa dei diritti televisivi è certamente quella riguardante il metodo di contrattazione degli stessi e di successiva ripartizione dei relativi introiti fra i vari *club* calcistici che partecipano ai diversi tornei, nazionali o internazionali.

In proposito, si può ricordare che nell'ambito *dell'Independent European Sport Review 2006*, in uno studio commissionato a fine 2005 dalla Presidenza inglese dell'Unione Europea è stata ribadita la necessità di un equilibrio competitivo nel settore in esame, evidenziando in particolare che “promanano alla competizione fra due o più squadre [...] il valore sia economico che sportivo di un incontro e che tale valore è inoltre accresciuto dalla maggiore equità possibile tra le squadre che competono”.

Può essere utile ricordare che il metodo di cessione e ripartizione del complesso dei ricavi provenienti dalla vendita dei diritti televisivi adottato nel campionato di calcio inglese di prima divisione (Premier League) prevede: a) la cessione collettiva dei diritti medesimi; b) la ripartizione del ricavato fra le società secondo i seguenti criteri: il 50% del totale viene destinato pariteticamente a tutte le società; il 25% viene diviso in relazione alla classifica finale registrata al termine del precedente campionato; il restante 25% è poi ripartito sulla base delle apparizioni televisive<sup>119</sup>.

In Italia, a partire dal 1993 si sono susseguiti diversi provvedimenti legislativi in merito alla ripartizione di diritti TV, con l'avvicinarsi di passaggi dalla contrattazione centralizzata a quella decentralizzata. A titolo esemplificativo, basti pensare che per il campionato 2005/2006 l'emittente televisiva satellitare Sky versò,

---

<sup>118</sup> Per ulteriori approfondimenti si vedano il bilancio annuale 2013 della Juventus F.C. tratto dal sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com) e il bilancio annuale 2013 dell'Internazionale F.C. tratto dal sito [www.inter.it](http://www.inter.it)

<sup>119</sup> Politanò M., “Diritti tv, ecco come funziona in Spagna e Inghilterra” 19 aprile 2013 [www.panorama.it/archivio](http://www.panorama.it/archivio)

quale corrispettivo della trasmissione delle partite del torneo, l'importo complessivo di 444 milioni di euro. Poco più della metà (263 mln) di tale somma fu appannaggio di quattro sole società: Juventus, Milan, Inter e Roma.<sup>120</sup>

Le differenze, già notevoli, si accentuarono ulteriormente con l'ingresso sul mercato delle emittente Mediaset, che finì con il determinare, di fatto, un campionato a due velocità: da una parte Juventus, Inter e Milan e, più defilate, la Roma e la Lazio, e dall'altra le altre società, costrette a limitare le loro ambizioni a causa di minori risorse finanziarie a disposizione.

L'idea di tornare alla contrattazione collettiva fu lanciata e perorata dai presidenti delle società minori a seguito dell'accordo concluso tra Mediaset e la Juventus nel dicembre del 2005. In forza di tale accordo, Mediaset acquisì per 218 milioni di euro, in relazione al biennio 2007/2009, i diritti di trasmissione delle partite disputate nel campionato di serie A dalla Juventus su qualsiasi piattaforma criptata<sup>121</sup>. Analoghi accordi furono conclusi successivamente anche con Inter, Milan, Roma e Lazio, cosicché si allargò ulteriormente la forbice tra società grandi e società medio-piccole, provocando la reazione comune di queste ultime e la loro richiesta di una più equa ripartizione delle risorse e del ritorno alla gestione collettiva dei diritti televisivi.

In tale scenario il legislatore intervenne per disciplinare, con la legge delega n. 106/2007 e con il decreto legislativo 9 gennaio 2008 n. 9 (la cosiddetta legge Melandri-Gentiloni), i diritti audiovisivi sportivi relativi ai campionati, alle coppe e ai tornei professionistici a squadre. In forza di tale normativa i diritti TV sono oggi assegnati sulla base di molteplici criteri, studiati per concedere qualche vantaggio alle società medio-piccole, pur mantenendo per i grandi *club* una sorta di *status quo*.<sup>122</sup> Nello specifico essa ha introdotto forme di tutela molto più ampie a favore dell'organizzatore della competizione (la Lega) ed ha limitato sensibilmente la autonomia contrattuale delle singole società. In buona sostanza, le disposizioni di legge prevedono<sup>123</sup>: a) la vendita collettiva dei diritti TV; b) la ripartizione del ricavato

---

<sup>120</sup> Volpe M., "Sky e diritti Tv, Juventus, Milan e Inter...", del 16 luglio 2004, tratto dal sito [www.corriere.it](http://www.corriere.it)

<sup>121</sup> Di Sante M., "Mediaset, colpo a Sky Comprati i diritti Juve TV 218 milioni per il periodo 2007-2009" del 23 dicembre 2005 tratto dal sito [www.unita.it/archivio](http://www.unita.it/archivio)

<sup>122</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia all'art 1 del decreto legislativo del 9 gennaio 2008 n. 9

<sup>123</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia agli artt. 22 e 26 del decreto legislativo del 9 gennaio 2008 n. 9

secondo i seguenti criteri: il 40% del totale viene diviso pariteticamente tra tutte le società; il 30% viene diviso sulla scorta dei risultati sportivi conseguiti nel corso degli anni (più precisamente: il 10% sulla base dei risultati ottenuti da ciascuna società a partire dalla stagione 1946/47; il 15% sulla base ai risultati delle ultime 5 stagioni; 5% in base all'esito dell'ultimo campionato); il restante 30% secondo il bacino di utenza (più precisamente: il 25% determinato in base al numero di sostenitori di ogni squadra individuato da una o più società di indagine demoscopica incaricata dalla Lega calcio; il 5% in base alla popolazione del comune di riferimento).

Nonostante l'introduzione del sistema di contrattazione collettiva, è stata, comunque, mantenuta una notevole differenza tra i grandi e piccoli *club*.

#### **2.2.4.6 La lega europea: la Champions League**

Oltre ai campionati ed ai tornei nazionali, bisogna considerare ormai un ulteriore competizione nel panorama europeo, visto il notevole peso economico che essa ha raggiunto: la Champions League, i cui diritti sono negoziati direttamente dalla UEFA, che provvede a distribuire una parte degli introiti ai *club* partecipanti, ai quali permette di ottenere ingenti risorse finanziarie.

I ricavi lordi complessivi a disposizione per la UEFA Champions League (unita alla Supercoppa UEFA) ammontano a un miliardo e 285 milioni di euro.

Circa il 75% dei ricavi provenienti dalla vendita dei diritti televisivi e dai contratti commerciali stipulati dalla UEFA, fino a un massimo di 530 milioni di euro, viene destinato ai *club* partecipanti, mentre il restante 25% viene utilizzato dalla UEFA per coprire costi organizzativi ed amministrativi e garantire i pagamenti di solidarietà a federazioni, *club* e leghe<sup>124</sup>.

I trentadue *club* che prendono parte alla fase iniziale (a gironi) della UEFA Champions League 2014/15 ricevono un minimo di 8,6 milioni di euro. La squadra vincitrice del torneo si aggiudicherà 37,4 milioni di euro, non comprensivi della quota variabile riferita al mercato televisivo di riferimento.

---

<sup>124</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda "Redistribuzione ricavi UEFA Champions League", 15 settembre 2014 tratto dal sito [it.uefa.com](http://it.uefa.com)

Oltre agli 8,6 milioni di euro di contributo fisso, ogni squadra impegnata nella fase a gironi riceve dei bonus legati alle prestazioni: un milione di euro per ogni vittoria e 500.000 euro per ogni pareggio nella fase a gironi.

Le sedici squadre che accederanno alla fase successiva (ottavi di finale) riceveranno 3,5 milioni di euro, quelle impegnate nei quarti di finale 3,9 milioni di euro e le semifinaliste 4,9 milioni di euro.<sup>125</sup>

La squadra vincitrice della UEFA Champions League riceverà 10,5 milioni di euro, mentre quella sconfitta in finale 6,5.

## 2.3 STRATEGIE E VANTAGGIO COMPETITIVO NEL CALCIO

### 2.3.1 Introduzione

Nonostante le grandi potenzialità di sviluppo e di redditività del settore, il mondo del calcio italiano non naviga in buone acque ormai da alcuni anni. Ciò è riconducibile soprattutto al modello manageriale di riferimento, che ha dominato per molti anni e che ancora oggi si può riscontrare in realtà importanti, fondato sul cardine del “presidente-mecenate”. Egli è tipicamente un imprenditore di successo, il quale investe nella squadra spinto dalla passione oppure al fine di ottenere un ritorno in termini di immagine o di pubblicità. L’approccio al *business* è in questo caso puramente soggettivo e normalmente uno spazio esiguo o addirittura nullo viene lasciato a figure manageriali effettivamente competenti.<sup>126</sup>

Questo si traduce in obiettivi imposti dall’alto che spesso non scaturiscono da alcuna pianificazione strategica, ma sono espressione diretta di interessi personali della proprietà.

La scarsa considerazione per le componenti aziendali si riflette anche sulla struttura organizzativa, la quale, sia per realtà di modeste dimensioni, sia per *club* di primaria importanza, si limita a prevedere le aree strettamente necessarie alla gestione tecnico-sportiva, mentre le responsabilità chiave in materia amministrativa, di *marketing* e

---

<sup>125</sup> Ibidem

<sup>126</sup> Tanzi A., (1999) “Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco”, Giappichelli, Torino, pag.22

finanza ricadono direttamente sul presidente o su persone prive di professionalità specifiche.

### 2.3.2 Modello di business

“Le squadre sono aziende. La cosa più vicina al calcio è una major che produce film. La partita è una pellicola che dura 90 minuti. Lo stadio è la sala cinematografica. Lo sfruttamento Tv è pressoché analogo a quello di un film. Attorno al film vanno poi create attività collaterali: i miei modelli di sviluppo sono la Warner e la Walt Disney. In quel senso io sviluppo il Milan. Quando acquistammo la società nell’86, la biglietteria rappresentava il 90 per cento del fatturato. Oggi il mix è 60 per cento diritti Tv, 25 per cento sponsorizzazioni e attività commerciali, 15 per cento biglietteria. L’85 per cento va conquistato come in qualunque altra azienda”<sup>127</sup>.

Questa la descrizione che Adriano Galliani, amministratore delegato dell’A.C. Milan, ha dato recentemente del calcio moderno. C’è da riconoscere che, effettivamente, il primo presidente a portare una organizzazione aziendale all’interno delle società sportive e, in particolare, delle società di calcio, fu proprio il presidente del Milan, Silvio Berlusconi. Benché ancora oggi il Milan appare molto poco *profit-oriented* e continua ad avere successo grazie soprattutto alle frequenti iniezioni di danaro fresco da parte della presidenza, tuttavia la “teoria” espressa da Galliani non può dirsi affatto sbagliata. La diversificazione dei ricavi e la ricerca della minore dipendenza possibile dai risultati sportivi rimane l’unica possibilità per le società che partecipano al grande circo del calcio professionistico di rimanere sulla cresta dell’onda.

In Italia, l’unica società che ha per lo meno le potenzialità per concorrere con le principali squadre europee è la Juventus F.C., ma ad essa ci si dedicherà più avanti nel corso della trattazione.

La calzante analogia tra le società calcistiche e le *major* cinematografiche, espressa da Galliani, apre la strada ad ulteriori analisi. Come le *major* si trovano nella necessità di ingaggiare i migliori attori ed i migliori registi al fine di realizzare prodotti di qualità ed attrarre il maggior numero di spettatori possibile, così le società di calcio cercano di

---

<sup>127</sup> Liguori G., Smargiasse A., (2003) “Calcio e Neocalcio. Geopolitica e prospettive del football in Italia”, *Manifesto libri*, Roma,

strappare i migliori giocatori e i migliori tecnici alle rivali, al fine di ottenere risultati che attraggano nuovi clienti-tifosi.

Ad oggi, però, dato che il vincolo di bilancio è imposto dalla Lega, le società possono spendere solo in proporzione ai ricavi che riescono a generare.<sup>128</sup> Questi sono in larga parte una funzione del loro bacino di utenza, ma dipendono naturalmente anche dalla loro *performance* sportiva. Se da una parte infatti la domanda del pubblico è relativamente anelastica al prezzo, altra parte dei ricavi è, invece, piuttosto elastica rispetto alle prestazioni sportive: soltanto le squadre che vincono riescono ad ottenere prezzi più alti e contratti di sponsorizzazione o di cessione dei diritti televisivi più elevati.<sup>129</sup>

### 2.3.3 Il successo delle società di calcio

Come già è stato ripetuto più volte nei precedenti capitoli, negli anni recenti si è verificata una crescita esponenziale delle somme versate dalle emittenti televisive per l'acquisto dei diritti di trasmettere gli eventi calcistici. Questo ha spinto e allo stesso tempo ha permesso alle società di calcio, soprattutto quelle di grandi dimensioni, ad investire massicciamente per rinforzare la squadra. Il fine ultimo di questi *club* era quello di innescare un “circolo virtuoso” che può essere rappresentato con la figura sottostante.

Figura.10 Circolo virtuoso tra risultati sportivi ed economici (grandi club).



<sup>128</sup> Si fa riferimento alle regole del Fair play finanziario

<sup>129</sup> Tanzi A., (1999) “Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco”, Giappichelli, Torino, pagg.97-101

Fonte: U. Lago, A. Baroncelli, S. Szymanski, "Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari", Egea, Milano, 2004, pag.179

Per dare il via ad un circuito del genere sono però necessarie ingenti risorse economiche ed è per questo motivo che tale circuito in particolare è riferibile solo ai grandi club.<sup>130</sup>

La forte espansione dei ricavi dovuta alla trasformazione del calcio in fenomeno televisivo ha spinto molti *club*, specialmente in Italia, a scontare i contratti con le pay-Tv in modo da anticipare i ricavi futuri per impegnarli immediatamente nel rafforzamento della squadra. I risultati sportivi, qualora effettivamente giungano, si trasformano poi in ricavi soltanto quando concorrano altre condizioni, cioè quando la società disponga di un vasto pubblico potenziale e sia, inoltre, in grado di sfruttare tutte le opportunità commerciali disponibili.<sup>131</sup> Nel caso italiano i ricavi generati sono ancora inferiori a quelli potenzialmente ottenibili, soprattutto per effetto dell'arretratezza nello sfruttamento dello stadio e del proprio *brand* attraverso il *merchandising*.

È facile osservare che la descritta "corsa agli armamenti"<sup>132</sup> da parte della maggior parte delle società, che anticipano ricavi futuri per costruire compagini ipoteticamente vincenti, può condurre a "circoli viziosi".

Da un punto di vista economico-finanziario, alquanto diversa, rispetto a quella dei grandi *club*, è l'attività delle squadre cosiddette "provinciali". Se per i grandi *club* i risultati sportivi sono definibili in termini di vittorie nelle diverse competizioni cui partecipano, per le squadre "provinciali" i risultati positivi si esprimono in termini di anni di permanenza nella massima divisione nazionale (serie A), ovvero di promozioni nella serie superiore.

Come icasticamente evidenziato nella figura sottostante, il circolo virtuoso, nel caso delle "provinciali", inizia con la selezione di giovani di talento, ormai acquistabili su

---

<sup>130</sup> Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., (2004) "Il Business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari", Egea, Milano, pag.179

<sup>131</sup> Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., (2004) "Il Business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari", Egea, Milano, pag.180

<sup>132</sup> Ibidem



un mercato effettivamente globale a prezzi competitivi<sup>133</sup>. È poi necessario affidare la squadra così assemblata ad un tecnico che abbia le competenze indispensabili per far emergere il talento di questi giocatori; infine, se tutto va per il verso giusto, il *club* riesce ad ottenere il risultato sportivo che si era prefissato.

Figura.11 Circolo virtuoso tra risultati sportivi ed economici (piccoli club).



Fonte: U. Lago, A. Baroncelli, S. Szymanski, "Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari", Egea, Milano, 2004 pag.181

Qualora i risultati siano stati raggiunti, molto probabilmente il *club* potrà ottenere maggiori risorse, derivanti principalmente da sponsor, TV e botteghino, ed anche sostanziose plusvalenze attraverso la cessione dei giocatori che meglio si sono disimpegnati nella stagione. I nuovi mezzi a disposizione della società possono essere utilizzati in parte per far ripartire il ciclo, con la selezione di nuovi talenti, e in parte per remunerare finalmente gli azionisti.

### 2.3.4 Il vantaggio competitivo nel calcio

Analogamente alle varie imprese che operano nei più disparati settori dell'economia, anche le società di calcio, per attuare la loro strategia e raggiungere gli obiettivi e i traguardi prefissati, devono tenere conto delle proprie competenze nel complesso, identificando quelle che permettono il raggiungimento di un vantaggio rispetto ai

<sup>133</sup> Il diagramma è tratto da U. Lago, A. Baroncelli, S. Szymanski, (2004) "Il business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari", Egea, Milano.

*competitors*.<sup>134</sup> Soltanto una corretta identificazione dei propri punti di forza e di debolezza, nonché dei vantaggi competitivi già acquisiti o acquisibili, permetterà ai *club* di definire il giusto percorso per raggiungere successi sportivi e soddisfacenti risultati economico finanziari.<sup>135</sup>

Le competenze che consentono di ottenere un vantaggio competitivo che sia difendibile nel lungo periodo sono quelle più difficilmente imitabili; tra queste, per esempio, si possono elencare per le società di calcio<sup>136</sup>:

- la reputazione;
- l'organizzazione societaria;
- l'innovazione;
- gli *asset* intangibili.

La **reputazione**, in particolare, è una capacità distintiva che il prodotto o la marca guadagnano per effetto della posizione conquistata sul mercato; è rappresentata dall'esperienza positiva che i consumatori hanno sperimentato sul prodotto stesso o sulla marca. Questa fonte di vantaggio competitivo è senza dubbio una delle più difficili da imitare; essa, infatti, a differenza delle risorse strategiche, non può essere acquistata sul mercato, ma deve essere sviluppata internamente, in un arco di tempo piuttosto lungo. In Italia, società come la Juventus, l'Inter o il Milan hanno sviluppato una storia ultracentenaria fatta di successi e soddisfazioni che è difficilmente imitabile nel breve periodo. Ciò permette a queste società di stipulare i più ricchi contratti di sponsorizzazione e attrarre i migliori calciatori e tecnici, nonché di avere un ingente numero di tifosi al seguito.<sup>137</sup>

La **struttura organizzativa**, intesa come fonte di vantaggio competitivo, è quell'insieme di rapporti non solo economici, ma soprattutto sociali, che l'impresa intrattiene con altre aziende o con i clienti. Si tratta di rapporti spesso molto più ricchi, che vanno oltre i meri rapporti economici, perché includono elementi come la fiducia e

---

<sup>134</sup> Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., (2004) "Il Business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari", *Egea*, Milano, pag.170

<sup>135</sup> *Ibidem* pag.181

<sup>136</sup> Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., (2004) "Il Business del calcio. Successi sportivi e rovesci finanziari", *Egea*, Milano, pagg.187

<sup>137</sup> *Ibidem* pagg.211-212

l'esperienza personale, che sono di difficile imitazione e rappresentano, quindi, una competenza distintiva importantissima.<sup>138</sup> Essa consente, spesso, di generare profitti più elevati rispetto ai costi sostenuti. Nel mondo del calcio, un eccellente esempio di struttura organizzativa, intesa come competenza distintiva, è il Manchester United (lo stretto legame club-tifosi ha permesso a questa società di costruire una lunga serie di successi).

Tra i vantaggi intangibili non si può non annoverare *l'innovazione*. Con tale termine si intende non solo la creazione di nuovi prodotti, ma anche il miglioramento di quelli già esistenti. E' quindi necessario che l'innovazione sia in grado di remunerare per intero il capitale che l'ha generata e che la spesa sostenuta dalla società risulti minore rispetto a quella delle altre imprese che operano nello stesso mercato.<sup>139</sup> Nell'ambito calcistico le innovazioni possono riguardare l'aspetto tattico (un particolare schema di gioco), una formula manageriale, ecc.. E' facile intuire come questi elementi siano difficilmente difendibili, per la natura stessa del *business* del calcio, diventato ormai un gioco seguito da tutti i media e da un pubblico che aumenta continuamente.

Fondamentale per raggiungere un vantaggio duraturo è ancora la creatività e *l'avanguardia dei componenti* di ogni *club* (il possesso di strutture di allenamento di ultima generazione, la cura dei propri atleti non solo in chiave fisica ma anche psicologica). A tal proposito, ancora una volta, la società italiana *leader* in questo settore è l'A.C. Milan, che è stata la prima ad avanzare il progetto di MilanLab: un centro di ricerca scientifica ad alto contenuto tecnologico per monitorare le prestazioni fisiche e l'evoluzione di ogni singolo atleta.

Gli *asset* immateriali, o intangibili (ad esempio il sapere e la capacità di farlo fruttare), a differenza di quelli materiali (che sono potenzialmente disponibili a tutti gli operatori economici e che quindi tendono a trasformarsi rapidamente in "commodities"), assumono un ruolo fondamentale perché sono di difficile duplicazione e spesso irripetibili.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> Hamel, G. Prahalad, C. K. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business review*, May-June, pagg.79-91;

<sup>139</sup> Stuart T.E., (2000) "Interorganizational alliances and the Performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry", *Strategic Management Journal*, vol.21, pagg. 791-811

<sup>140</sup> Hall R., (1992) "The Strategic Analysis of Intangible Resources." *Strategic Management Journal*,

Utilizzando sapientemente le risorse a propria disposizione, le società calcistiche facilitano l'incremento dei propri profitti e l'acquisto di nuove quote di mercato a danno dei concorrenti: come già accennato in precedenza, la capacità dei *manager* risiede nell'analizzare attentamente sia l'ambiente interno che quello esterno alla società, per individuare quelle che possono essere competenze distintive, su cui basare la propria strategia di mercato. Le competenze, proprio perché distintive, sono difficilmente imitabili e permettono alla società che le detiene di mantenere nel tempo una posizione dominante rispetto ai *competitors*.<sup>141</sup>

Fino ad ora, volutamente, non è stato citato come vantaggio competitivo il possesso di ingenti risorse finanziarie, anche se intuitivamente si può pensare che l'uguaglianza "migliori calciatori=vittorie", sia operazione vincente. Malgrado non manchino eccellenti esempi di gestione di società di calcio "provinciali", è raro che venga colmato il notevole *gap* competitivo con le grandi imprese calcistiche. Per fermarsi alla situazione italiana, è agevole rimarcare come le grandi squadre milanesi e torinesi finiscano con il monopolizzare il primato nel campionato nazionale, mentre eccezionali sono i casi in cui la supremazia delle stesse è stata interrotta dalle sporadiche vittorie di squadre assai meno titolate.

---

<sup>141</sup> Porter M., (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business review*, pag 25-40

### III CAPITOLO

## MODELLI DI BUSINESS A CONFRONTO: I CASI MANCHESTER UNITED F.C. E JUVENTUS F.C.

### Introduzione

Dopo la disamina delle caratteristiche del settore calcio e del vantaggio competitivo che le società dovrebbero perseguire, è opportuno soffermarsi su due casi aziendali assai indicativi in quanto i *club* interessati, il Manchester United F.C. e la Juventus F.C., rappresentano, su scala mondiale o, più limitatamente, su scala nazionale, un buon esempio del conseguimento del successo, sia in termini economici che sportivi.

Nella speciale classifica redatta dal *football team* di Deloitte & Touche il Manchester United ha sempre occupato i primi posti tra i *club* calcistici più ricchi del mondo; la Juventus, invece, è balzata sul podio nelle stagioni 2000, 2001 e 2006 e da allora è saldamente nella *top ten* dei *club* più ricchi, ma parecchio distante dalla società inglese in termini di fatturato.<sup>142</sup>

Le linee strategiche su cui le due società hanno focalizzato la propria attenzione sono analoghe: governo oculato nella gestione del *core business*, sviluppo ed internazionalizzazione del *brand*, diversificazione delle fonti di ricavo.

Come è evidente da quanto sopra esposto a proposito della speciale classifica di Deloitte, mentre il Manchester United è ormai da tempo in una fase di consolidamento delle proprie strategie, la Juventus soltanto negli ultimi anni ha cominciato ad implementarle con successo. Certo il *timing* delle scelte, ma anche i risultati ottenuti dalle due società, non si possono ricondurre soltanto alle scelte del *management* ed alla loro efficacia, essendo necessario collocarle nei contesti competitivi di riferimento, che presentano le distinzioni di cui si è ampiamente discusso nel capitolo precedente<sup>143</sup>.

---

<sup>142</sup> Come precisato nello studio, per la determinazione della “ricchezza” dei club si fa riferimento anche al turnover generato dalle operazioni relative all’acquisizione/vendita dei calciatori, considerato la migliore misura di valutazione, pubblicamente disponibile, della forza finanziaria dei club. Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Deloitte Football Richlist, 2004/05/.../12/13.

<sup>143</sup> Si fa riferimento ai fattori ambientali, economici, legislativi che caratterizzano il settore in cui operano le imprese, tema già affrontato nel capitolo precedente.

In questo capitolo ci si soffermerà sulle differenze tra le due società, analizzando, in particolare, le distinte fonti di ricavo e la valutazione delle strategie competitive perquisite.

## IL CASO MANCHESTER UNITED F.C.

### 3.1.1 Introduzione

Il Manchester United Football Club, noto semplicemente come United o “Red Devils”, è una società calcistica inglese di Manchester.

Fondata nel 1878, è una delle squadre più vincenti del calcio inglese e mondiale avendo conquistato 62 trofei (con 13 titoli dal 1992-1993 a oggi), 38 dei quali sono stati ottenuti dall'arrivo del *trainer* scozzese Alex Ferguson, che ha guidato il Manchester United dal novembre 1986 a maggio 2013<sup>144</sup>.

A livello nazionale il *club* si è aggiudicato 20 campionati (record assoluto), 11 Coppe d'Inghilterra (record), 4 Coppe di Lega e 20 (di cui 4 condivise) Supercoppe d'Inghilterra (record). A livello internazionale ha vinto 3 Coppe dei Campioni/Champions League, una Coppa delle Coppe, una Supercoppa europea e si è aggiudicato il campionato del mondo per *club* due volte, vincendo, nel 1999, la Coppa Intercontinentale e, nel 2008, la Coppa del mondo per *club* FIFA (primo e finora unico *club* britannico ad ottenere questo risultato).<sup>145</sup>

Dal 1991 la società è una Public Limited Company. Precedentemente quotata al London Stock Exchange, nel 1998 ha subito un tentativo di scalata da parte del magnate della televisione Rupert Murdoch che è stato, però, bloccato dal Governo inglese. Durante gli anni '90 il flottante della società ha raggiunto il valore di un miliardo di sterline (1,5 miliardi di euro), rendendo così improbabile un cambio di gestione. Nonostante ciò, nel maggio del 2005 Malcolm Glazer portò a termine un'OPA ostile e delistò il titolo dal mercato borsistico. Nel 2008 il fatturato ha raggiunto quota 324,8 milioni di euro. Secondo i dati riportati nel Football Money League 2015, dal 2005 al 2012 il Manchester United è stato il *club* più ricco del

---

<sup>144</sup> Per ulteriori approfondimenti sulla storia del *club* si rinvia al sito [ww.manutd.com](http://ww.manutd.com)

<sup>145</sup> Ibidem

mondo, mentre attualmente occupa il secondo posto di questa speciale classifica, alle spalle del Real Madrid<sup>146</sup>.

### **3.1.2. Storia del club<sup>147</sup>**

Come accennato, nel 1986 assunse la guida tecnica del Manchester lo scozzese Alex Ferguson che riuscì, dopo alcuni anni di transizione, a vincere nel 1990 il primo trofeo della sua gestione, la FA Cup, e nel 1991 ottenne il primo successo internazionale, aggiudicandosi la Coppa delle Coppe, accompagnata nella stagione seguente dalla Supercoppa europea. Intanto cominciava a formarsi l'ossatura della squadra che sarebbe diventata protagonista degli anni '90 con l'acquisto, nell'estate del 1991, di giocatori di caratura internazionale.

La squadra tornò a vincere il campionato nel 1992-1993 dopo ventisei anni. Da quel momento ebbe per un decennio un predominio assoluto in Premier League, con otto successi nelle seguenti undici stagioni.

Il 1993-1994 passò agli annali come la stagione del secondo *double* nella storia del *club*, in virtù del successo conseguito in campionato (il secondo consecutivo, non accadeva dal 1957) e nella FA Cup. Il ritorno del *club* in Champions League, la principale competizione europea, dopo 25 anni fu un insuccesso, stante l'eliminazione subita al secondo turno contro il Galatasaray. Nell'annata seguente il Manchester rimase senza trofei, pur essendo stato in corsa per il titolo nazionale fino alla fine e pur avendo raggiunto la finale di FA Cup. La lunga squalifica (9 mesi) del calciatore Èric Cantona fu tra le cause principali del calo di rendimento dello United.

Nel 1995 avvedute modifiche dell'organico dei giocatori ed il ritorno di Cantona permisero al Manchester di diventare la prima squadra inglese a conseguire il secondo *double*. L'apice del successo fu raggiunto nel 1999, anno in cui la squadra ottenne il *treble*, ossia la vittoria nella stessa stagione di campionato, coppa nazionale e Champions League, seguito, poi, dalla conquista della coppa intercontinentale.

---

<sup>146</sup> Capuano G., "Real Madrid sempre più ricco e la scalata dello United. La Juve nella top ten" 22 gennaio 2015, [www.panorama.it](http://www.panorama.it)

<sup>147</sup> Per ulteriori approfondimenti sulla storia del club si rinvia al sito [ww.manutd.com](http://ww.manutd.com)

Negli anni successivi il Manchester prevalse nel campionato nazionale per ben sette volte. La stagione 2007/2008 fu una delle più feconde della storia del *club*, che, oltre al campionato nazionale, si aggiudicò la Supercoppa d'Inghilterra e la Champions League.

L'8 maggio 2013 Sir Alex Ferguson annunciò il suo ritiro, dopo quasi 27 anni. Negli due anni successivi, nonostante i numerosi investimenti effettuati per acquistare giocatori di livello internazionale, la squadra non è riuscita a conquistare alcun trofeo.

### **3.1.3 La mission aziendale del Manchester United**

Il Manchester United è certamente una delle più importanti società sportive del mondo. Nel corso degli anni i successi hanno permesso al *club* di sviluppare uno dei principali marchi sportivi internazionali e di cementare una comunità globale di oltre 650 milioni di *supporters*.

La *mission* aziendale del Manchester United ha come obiettivo quello di incrementare fatturato e redditività, ampliando il peso strategico delle molteplici attività che la società svolge e sfruttando al meglio la comunità globale e le infrastrutture di cui dispone.<sup>148</sup>

Gli obiettivi principali della strategia di *business* sono:

- ampliare il portafoglio di sponsor globali e regionali;
- continuare a garantire sponsorizzazioni con marchi *leader*;
- accrescere i ricavi commerciali aumentando il numero di sostenitori nel mondo.

La grande comunità di appassionati fornisce al Manchester United una piattaforma globale che permette di generare entrate significative da più fonti, tra cui la sponsorizzazione, *merchandising*, *licensing* dei prodotti e la trasmissione delle gare grazie alla distribuzione dei diritti televisivi a molte emittenti. Nel corso della sua storia la società è riuscita ad attrarre aziende *leader* a livello globale (come Adidas, Aon, General Motors–Chevrolet e Nike), che hanno contribuito ad accrescere l'esposizione nei confronti dei clienti-tifosi.

---

<sup>148</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Manchester United annual report 2014 sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

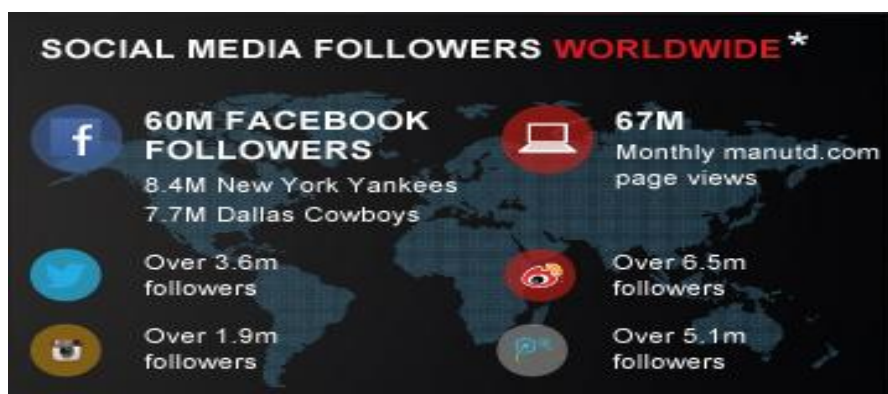


I prodotti a marchio Manchester United sono venduti attraverso circa 200 licenziatari in circa 120 paesi e addirittura nella stagione 2013/14 alle 28 partite di Premier League che si sono svolte nello stadio del Manchester United (l'Old Trafford) hanno assistito oltre 2 milioni di persone<sup>149</sup>.

E', ancora, degno di nota che la società si impegna in partite di esibizione e *tour* promozionali su base globale, permettendo ai *supporters* di tutto il mondo di vedere la propria squadra preferita. Questi *tour* si aggiungono alle partite delle varie competizioni cui il *club* prende parte e che si svolgono durante i mesi estivi o durante le pause della stagione sportiva. Nel corso degli ultimi 4 anni, i "Red Devils" hanno disputato 23 partite di esibizione in Australia, Cina, Germania, Hong Kong, Irlanda, Giappone, Norvegia, Sud Africa, Svezia, Thailandia e Stati Uniti, dove, nel 2014, sono riusciti a stabilire il record di spettatori per una partita di calcio (109.318 allo stadio Michigan).<sup>150</sup> Durante la stagione 2013/14 le partite di calcio del *club* hanno generato un pubblico di oltre 2,8 miliardi di telespettatori in 197 territori.

Espressione della dimensione internazionale della società è il fatto che il sito web del *club* sia pubblicato in 7 lingue diverse e che nel corso dell'anno appena trascorso abbia attirato una media di circa 47 milioni di visite mensili. Il Manchester United possiede anche una pagina ufficiale molto popolare su Facebook, con oltre 60 milioni di connessioni.<sup>151</sup>

Fig.11 Social Media Followers Manchester United,



Fonte: [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

<sup>149</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Manchester United annual report 2014 sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

<sup>150</sup> Shergold A., "United departs for pre-season Asian tour", 10 luglio 2013, tratto dal sito [www.dailymail.co.uk](http://www.dailymail.co.uk)

<sup>151</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

La rapida intensificazione dell'utilizzo dei media (internet, piattaforme multimediali mobili e sociali) permette al Manchester United molteplici opportunità di crescita e soprattutto nuovi flussi di entrate. Le piattaforme per media digitali, come le applicazioni e *social network*, sono destinate a diventare uno dei principali metodi con cui comunicare con i vari *supporters* residenti in tutto il mondo.

Il valore della programmazione televisiva è cresciuto notevolmente negli ultimi anni a causa di cambiamenti nel modo in cui i contenuti sono distribuiti e consumati. In particolare, il consumo di televisione è diventato più frammentato ed i fruitori della programmazione televisiva tradizionale di linea sono diminuiti a seguito della varietà di scelte operabili con la nascita della televisione multicanale, con lo sviluppo di tecnologie come il registratore video digitale e con l'emergere di visualizzazione digitale su internet e sui dispositivi mobili.<sup>152</sup>

Tab.5 Principali partners televisivi che trasmettono le Partite del Manchester United

BaKcel	Arzebaijan
STC	Arabia Saudita
Eclat Media Group	Sud Corea
Emtel	Mauritius
Fiji TV	Isole Fiji
SKY	Italia, Spagna, Francia, Germania, Australia, Nuova Zelanda
TM	Malesia, Indonesia
Viva	Bharein, Kuwait
Pccw	Honk Kong
TrueMove H	Thailandia
GlobaCom	Nigeria, Ghana, Senegal

Fonte: Investor relation, [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

Negli ultimi anni, la società è riuscita ad implementare un approccio proattivo per identificare, garantire e sostenere gli sponsor, sviluppando ulteriormente il *retail*, il *merchandising* e la vendita di abbigliamento e di prodotti concessi in licenza a terzi

<sup>152</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Investor relation sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

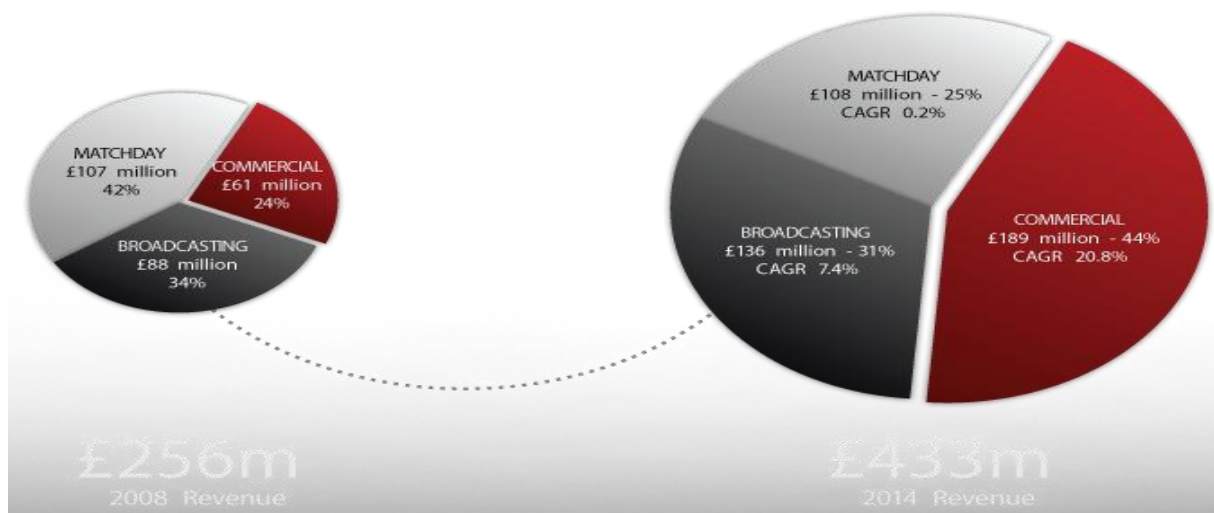
negli *store* di tutto il mondo. La crescita di tale *business* a livello globale avviene grazie all'aumento della gamma dei prodotti ed al miglioramento della distribuzione attraverso l'ulteriore sviluppo dei diversi canali posseduti dal *club* come *wholesale*, *retail* e *e-commerce*.

Nel 2001 l'Old Trafford, nonostante i "Red Devils" non abbiano prevalso in alcuna competizione, ha fatto segnare il primato di presenze medie mondiale. Esso è in testa anche nelle classifiche degli indici di riempimento. La casa dello United fattura circa 10 milioni di euro e ogni anno segna un aumento di presenze. Tutto ciò fa sì che il *club* sia fra i più ricchi del mondo.

### 3.1.4. Valutazione economica delle strategie competitive del Manchester United

La società opera e gestisce il *business* in un unico filo conduttore, strettamente inerente al funzionamento di una squadra sportiva professionale. Essa opera attraverso tre principali settori: commerciale, diritti tv e biglietteria/stadio.

Fig 12: Ricavi del Manchester United.



Fonte: Investors relation [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

All'interno del settore commerciale si riscontrano tre flussi di reddito, che monetizzano il marchio globale, sui quali la società punta anche per il futuro: le entrate

di *sponsorship*; *retail*, *merchandising*, abbigliamento e licenze dei prodotti; nuovi media.<sup>153</sup>

*Sponsorship*: per sfruttare al meglio la forza del marchio globalizzato è stata sviluppata una strategia complessiva di sponsorizzazione regionale e di segmentazione del prodotto. Le sponsorizzazioni globali comprendono marchi *leader* come Aeroflot, Aon, Bulova, Bwin, Campari, DHL, Epson, Nissin, Singha, Toshiba e Yanmar. Nel 2014 il fatturato da sponsorizzazione è stato di circa 136 milioni di sterline.

*Retail, Merchandising, Apparel & Product Licensing*: la vendita di prodotti con il marchio del Manchester United non riguarda solo l'abbigliamento sportivo ma anche altri oggetti (da tazze di caffè al coprietto). Si tratta di prodotti distribuiti attraverso i centri di vendita al dettaglio del Manchester United e le piattaforme di *e-commerce*. I relativi ricavi sono stati pari a circa 38 milioni di sterline per l'anno 2014.

*Broadcasting*: gli introiti derivano dai diritti televisivi globali relativi alla Premier League, alla Champions League e ad altre competizioni. Inoltre, il canale televisivo globale, MUTV, interamente controllato dalla società, offre una programmazione dedicata al Manchester United per più di 85 paesi e territori in tutto il mondo. Il relativo fatturato complessivo nel 2014 è stato pari a 136 milioni di sterline.

*Matchday*: gli introiti derivanti dallo stadio verranno meglio analizzati nei paragrafi successivi. Basti pensare che il fatturato nel 2014 è stato pari a 108 milioni di sterline.

#### **3.1.4.1 Merchandising/sponsorizzazioni e valore del *brand***

Il *merchandising*, attualmente una fonte di ricavo trascurata dalla maggior parte dei *club* italiani, presenta potenzialità di profitto enormi. Promuovendo il proprio *brand* ed attuando una politica che lo distingua dai concorrenti, si suscita o si rafforza un meccanismo d'identificazione, che attira specialmente la platea giovanile.<sup>154</sup> Nella realtà italiana, però, esso trova difficoltà a svilupparsi a causa, soprattutto, della presenza di un mercato parallelo di articoli sportivi contraffatti. Lo sfruttamento del *merchandising* da parte del Manchester United può ritenersi esemplare nel settore calcio: la società ha, infatti, deciso di puntare fortemente sullo sviluppo del proprio

---

<sup>153</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Manchester United annual report 2014 sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

<sup>154</sup> Tanzi A.,(1999), "Le società calcistiche, implicazioni economiche di un gioco", Giappichelli, Torino, pagg.110-111

*merchandising* e questo le ha permesso nel giro di pochi anni di aumentare il suo giro di affari e di generare un fatturato pari a 189 milioni di euro.<sup>155</sup>

Il *merchandising* del Manchester United viene gestito da una apposita società, creata *ad hoc*, denominata “Manchester United Merchandising Limited”, che ha evidenziato un utile ante imposte di 1,3 mln di sterline, in crescita del 10,8%, nonostante le difficili condizioni economiche globali.<sup>156</sup>

L'accordo tra Nike e Manchester United è stato stipulato l'1 agosto 2002. La Nike, oltre ad essere sponsor tecnico del Manchester United, ne gestisce il *merchandising*, il *licensing* e le operazioni di vendita al dettaglio, tramite la citata Manchester United Merchandising Limited, società, con sede nel Regno Unito, che è controllata dalla statunitense Nike Inc, tramite un'altra società, la Nike International Holding BV., alla quale ha concesso una sublicenza in relazione a tali diritti.

Come evidenziato nel bilancio 2012/13 del Manchester United, il vecchio contratto con la Nike, della durata di tredici anni, ha garantito alla società un ricavo minimo di 303 milioni di sterline, sia per *sponsorship* che per diritti di *licensing*.

Nello specifico, per il periodo che va dall'1 luglio 2010 al 30 giugno 2015, Nike Inc ha garantito al Manchester United l'importo di 127 milioni di sterline, come minimo garantito. Per il 2012/13 il Manchester United ha ricevuto 25,3 milioni di sterline a titolo di minimo garantito, oltre a £ 12,8 milioni aggiuntivi. L'importo complessivo è superiore di circa 5 milioni di sterline rispetto all'anno precedente<sup>157</sup>.

Il contratto fra la società inglese e la Manchester United Merchandising Limited, attraverso la quale Nike gestisce le attività del *merchandising* e *licensing*, attivo dal 2002, scadrà nel 2015, anno in cui inizierà un nuovo rapporto di collaborazione con l'Adidas, che segna un nuovo record nel campo delle sponsorizzazioni tecniche nel mondo del calcio. La *partnership* tra il club inglese e la nota casa di abbigliamento sportivo tedesca avrà un valore complessivo di oltre 940 milioni di euro, a cui si aggiungeranno i proventi dell'accordo siglato con la General Motors per la presenza sulle maglie della squadra del logo Chevrolet, che frutterà 411 milioni di euro per i

---

<sup>155</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Manchester United annual report 2014 sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

<sup>156</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Manchester United annual report 2014 sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

<sup>157</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Manchester United Merchandising Limited annual report 2013 sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

prossimi 7 anni. Le due singole sponsorizzazioni, sommate, avranno dunque un valore di oltre 150 milioni di euro all'anno, che garantiranno un sostanzioso aumento degli importi garantiti<sup>158</sup>.

Il *merchandising* non va inteso solo come pura e semplice fonte di introito, ma deve essere utilizzato dai *club* calcistici anche come strumento comunicativo per accrescere la propria *brand image* e conseguentemente raggiungere più elevati livelli di ricavi.

Tutte queste attività rientrano in una più ampia e complessa strategia di *brand building*<sup>159</sup> e sono tese a realizzare una piena sintonia con il tifoso-consumatore, in modo che esso riconosca, nel confronto con prodotti concorrenti, dei valori aggiunti unici, difficilmente imitabili dagli altri *club*.<sup>160</sup>

Brands Finance Football 2014, il più completo studio mondiale sul tema, ha stilato una classifica dei 10 top *club* che hanno il valore del *brand* ed il *rating* più alto. La prima società al mondo è rappresentata dal Bayern Monaco, con un valore del *brand* di 659 milioni; seguono Real Madrid e Manchester United, rispettivamente con un valore di 565 e 543 milioni di euro. Fra le società italiane prevale la Juventus, il cui *brand* è valutato 181 milioni di euro, in ascesa del 25% rispetto all'anno precedente.<sup>161</sup>

Diversamente da altre società calcistiche, il Manchester United provvede in proprio alla commercializzazione dei prodotti, che vengono fabbricati su commessa da terzi, attraverso i propri punti vendita o attraverso il sito internet. La società inglese commercializza una serie molto ampia di prodotti e provvede alla distribuzione degli stessi in occasione delle partite (durante le quali, ad esempio, si serve la Manchester United Coca Cola), permettendo di capitalizzare l'investimento effettuato sul marchio.

In particolare, il *club* inglese realizza nel Regno Unito e all'estero il 50% del proprio fatturato mediante vendita all'ingrosso e il rimanente 50% con vendita al dettaglio. Nell'ambito di quest'ultima, il Manchester ricava il 70% attraverso i propri negozi e il restante 30% con la vendita via internet o per corrispondenza.<sup>162</sup>

---

<sup>158</sup> Bellinazzo M., "Manchester United, sponsorizzazione da record con Adidas" Sole 24 ore, 14 luglio 2014, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

<sup>159</sup> La creazione di un marchio, che sia immediatamente riconoscibile dai consumatori e ben congegnato dà all'azienda un notevole vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

<sup>160</sup> Tanzi A., (1999), "Le società calcistiche, implicazioni economiche di un gioco", Giappichelli, Torino, pagg. 114-115

<sup>161</sup> Per ulteriori approfondimenti, si rinvia al Brands Finance Football 2014

<sup>162</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Manchester United annual report 2014 sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

Degno di nota è che i “Red Devils” sono stati una delle prime società a capire le potenzialità dei nuovi mercati emergenti: l’attenzione del *management* si è concentrato soprattutto sull’Estremo Oriente e sul Nord America, paesi dove il calcio non è il primo sport nazionale, ma sta acquistando sempre più notorietà grazie agli ingenti, nuovi investimenti nel settore<sup>163</sup>.

Il Manchester United è nel panorama calcistico europeo indicato come *benchmark*, cioè come società modello per ciò che concerne gli aspetti finanziari e commerciali della gestione. Il suo punto di forza sta nell’eterogeneità dei ricavi, la maggior parte dei quali è il risultato di un processo di programmazione e di pianificazione ancora difficilmente riscontrabile nei *club* italiani, lontani dalla filosofia della società inglese.

Per raggiungere queste eccellenti *performance* sul piano commerciale, conquistando anche importanti vittorie e soddisfazioni, il *management* del Manchester United ha dovuto investire notevoli risorse in una serie di elementi distintivi, che potessero garantire una posizione di preminenza rispetto ai *competitors*, anche nel lungo periodo, determinando la fortuna sportiva ed economica del *club*.

Uno dei principali fattori di sviluppo è costituito dalla moderna gestione dello stadio di proprietà del *club*, l’Old Trafford, di cui si parlerà nel prossimo paragrafo.

#### **3.1.4.2. L’Old Trafford**

Gli stadi inglesi generano ricavi non soltanto in occasione delle gare (attraverso la vendita dei biglietti, i servizi bar e catering destinati alle aziende, alle quali vengono riservate zone chiuse nelle tribune), ma anche durante la settimana, grazie alla presenza al loro interno di centri commerciali, supermarket, hotel, gallerie d’arte, internet bar, palestre, cinema e addirittura *night club* dati in gestione a terzi. Sono visitati da decine di migliaia di persone, non solo tifosi, in cerca di emozioni che solo i trofei e i ricordi delle squadre più prestigiose possono suscitare. È il modello dell’impianto “polifunzionale”, che da centro di costo per la società che vi gioca si

---

<sup>163</sup> Bellinazzo M., “Fair Play Finanziario e futuro del calcio” Sole 24 ore, 12 giugno 2013, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

trasforma in uno dei più efficienti centri di ricavo, organizzato secondo gli strumenti tipici del *co-marketing*, al fine di potenziare tutte le attività connesse allo sport.<sup>164</sup>

Uno studio realizzato da StageUp.com<sup>165</sup> mette in evidenza come l'investimento medio per la costruzione di un impianto ammonterebbe a 150 milioni di euro, che a regime dovrebbero generare un giro d'affari annuo stimato in 10-20 milioni. I ricavi sono legati, direttamente e indirettamente, per più del 50% alle manifestazioni sportive e per il 40% a spettacoli e concerti.

In ambito europeo, la Premier League incassa allo stadio quasi quanto i *club* italiani e francesi messi insieme<sup>166</sup>.

L'Old Trafford è certamente un esempio di impianto sportivo "multifunzionale". A seguito di una serie di ristrutturazioni avvenute a partire dagli anni '90 e concluse nel 2006, attualmente ha una capienza di 75.635 posti ed è il più grande stadio calcistico del Regno Unito. Esso, con una media di oltre il 99% della capacità di presenza, è in testa nelle classifiche degli indici di riempimento.<sup>167</sup>

La casa dello United può definirsi una vera e propria industria, che si articola in un museo-store, in tre punti vendita per i *gadget*, in un ristorante, in una sala polivalente per mille persone, in box esclusivi per circa 4 mila posti.

Anche sotto l'aspetto della progettazione e dello sfruttamento dello stadio il Manchester United fa scuola. La società continua ad implementare strategie volte a "potenziare il valore e l'esperienza di visitare l'Old Trafford durante il giorno della partita, ed anche nei giorni in cui non ci sono eventi in programma"<sup>168</sup>. Gli ultimi interventi a questo proposito sono rappresentati dalla creazione di 48 chioschi e 19 *suites* intorno allo stadio, o l'introduzione dei punti di vendita elettronici<sup>169</sup>.

Per quanto riguarda lo sfruttamento totale dello stadio, il *board* dei "Red Devils" tende ad assicurarsi ogni anno la possibilità di ospitare eventi sportivi di rilevanza

---

<sup>164</sup> Cherubini S., Canigiani M., (2000) "Media e co-marketing sportivo. Strategie di convergenza nel mercato globale e locale" Franco Angeli, pagg.27-30

<sup>165</sup> Sgambato E., "Con 150 milioni parte il business", Il Sole 24 Ore, 18 ottobre 2004, [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it)

<sup>166</sup> Per ulteriori approfondimenti, si rinvia al Deloitte football richlist 2014

<sup>167</sup> Per ulteriori approfondimenti, si rinvia al Manchester United annual report 2014 sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

<sup>168</sup> Ibidem

<sup>169</sup> In particolare gli EPOS (Electronic Point of Sale), che sono stati realizzati con un investimento di 700.000 sterline, rappresentano non soltanto un vantaggio per i clienti, aumentando la velocità del servizio, ma anche per la società. Essa può in questo modo migliorare i controlli interni relativi ai flussi di denaro che passano attraverso queste attrezzature, sia relativamente ai clienti che ai prodotti venduti.



internazionale. Ciò rappresenta, evidentemente, un'occasione di guadagno non solo nel giorno dell'evento, ma anche dal punto di vista dell'immagine e della reputazione dell'Old Trafford.

Per quanto riguarda l'utilizzo dello stadio più strettamente connesso alle partite disputate dalla squadra, nell'ultimo anno si è registrato un "virtuale" *sold out* per tutte le gare, con 1,68 milioni di presenze distribuite lungo tutto l'arco della stagione<sup>170</sup>.

La politica dei prezzi e della qualità del servizio portata avanti dal *club* ha determinato una domanda di biglietti molto superiore alla capacità dell'impianto, con una media di richieste insoddisfatte pari a 12.500 unità. L'elevata domanda ha determinato la decisione di provvedere ad un'espansione ulteriore dello stadio che, aggiungendo 7.900 posti, ha portato la capacità totale a quella attuale. Il costo del progetto è stato circa di 45 milioni di sterline, ma la sua realizzazione produrrà ricavi aggiuntivi di circa 5 milioni l'anno<sup>171</sup>. Inoltre, l'espansione dello stadio, negli angoli nord-est e nord-ovest, ha creato ulteriori possibilità, come, per esempio, quella di ospitare eventi di tutti i generi, dai matrimoni privati a grandi conferenze societarie, con capacità ricettiva fino a 1.000 persone. Se si fa riferimento alla stagione 2010/2011, per esempio, l'Old Trafford ha ospitato 775 eventi.<sup>172</sup>

Infine, altra fonte di notevoli introiti è rappresentata dal Museo, inaugurato nel 1998, e dal Tour ad esso collegato, che hanno riscosso notevole successo non solo tra i tifosi. Entrambi sono riusciti ad attrarre 235.000 visitatori, tra pubblico generico e frequentatori di conferenze ed eventi. Il museo del Manchester United può essere definito come il precursore delle numerose iniziative analoghe, che la maggior parte dei grandi *club* europei hanno allestito all'interno del proprio stadio.

### **3.1.5 La situazione economico-finanziaria del club.**<sup>173</sup>

La disamina fin qui svolta deve essere completata con alcune notazioni sul bilancio, che rivelano anche esse la salute economico-finanziaria della società.

---

<sup>170</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Manchester United Annual Report 2014 sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

<sup>171</sup> D. Smith, "United stadium boost", [sportbusiness.com](http://sportbusiness.com), 4 febbraio 2005.

<sup>172</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia alla Storia dell'Old Trafford sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

<sup>173</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Manchester United Annual report 2014 sul sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

Nonostante i pessimi risultati sportivi del 2013/14 della squadra, il fatturato del Gruppo Manchester United ha raggiunto la cifra record di 433,2 milioni di sterline, pari a circa 540 milioni di Euro, registrando un aumento del 19,3%, con un utile di £ 23,8 milioni.

Il Patrimonio Netto è positivo ed è pari a £ 498,6 milioni (circa € 622,5 milioni). Nella stagione precedente il patrimonio netto era pari a £ 447,9 milioni, cosicché si è registrato un aumento di £ 50,7 milioni, dovuto all'utile d'esercizio di £ 23,8 milioni ed all'aumento delle riserve di copertura ("hedging riserve"), che sono salite da £ 231 mila a 25,9 milioni.

I mezzi propri finanziano il 41% dell'attivo (40% nel 2012/13), mentre il totale dei debiti finanziari lordi, nell'anno 2014, ammonta a £ 341,8 milioni, con un decremento del 12,2% rispetto al 30 giugno 2013 (quando era pari a £ 389,2 milioni). L'indebitamento finanziario lordo finanzia il 28% dell'attivo (35% nel 2012/13).

L'indebitamento finanziario netto registra una diminuzione del 6,6% e ammonta a £ 275,4 milioni, risultando inferiore al fatturato netto, senza plusvalenze.

Per quanto riguarda la composizione del fatturato, si è registrata una maggiore incidenza dei ricavi commerciali, che hanno inciso per il 43,7%, mentre i ricavi TV hanno inciso per il 31,3% e i ricavi da Match Day per il 25%.

I ricavi commerciali sono cresciuti del 24,1%, raggiungendo il record di £ 189,3 milioni (£ 152,5 milioni nel 2012/13). Dal 2010/11 i ricavi commerciali sono cresciuti in media del 22,31% all'anno. L'incremento 2013/14, rispetto all'anno precedente, è dovuto principalmente a nuove sponsorizzazioni globali e regionali, a rinnovi di sponsorizzazione ad importi più elevati e ad un aumento significativo del "cachet" per il Tour di amichevoli internazionali pre-campionato.

I ricavi da sponsorizzazioni si sono incrementati del 49,4% (da £ 90,9 milioni a £ 135,8 milioni), secondo un *trend* in ascesa costante (nel 2012/13, rispetto al 2011/12, l'aumento era stato del 44,1%).

In controtendenza è l'andamento dei ricavi dalle vendite al dettaglio, dal *merchandising* e *licensing*, che sono diminuiti del 2,8% (da £ 38,6 milioni a £ 37,5 milioni).

I costi operativi totali sono cresciuti del 20% e ammontano £ 372,2 milioni (£ 310,3 milioni nel 2012/13). In particolare, il costo del personale è aumentato del 19% da £ 180,5 milioni a £ 214,8 milioni (€ 268,2 milioni).

Le cause dell'incremento sono da individuare nell'aumento dell'organico da 793 a 879 persone, necessario per supportare la continua espansione dell'attività commerciale, negli acquisti di nuovi calciatori e nella rinegoziazione di alcuni ingaggi per quelli già facenti parte della squadra.

Infine, degno di nota è che gli oneri finanziari sono diminuiti del 61,3%: il decremento, assai significativo, è stato pari a £ 43,4 milioni, passando da £ 72,1 milioni a £ 27,4 milioni (€ 34,2 milioni). La flessione è dovuta a minori premi pagati sui rimborsi di obbligazioni ed al rifinanziamento del debito per £ 31,9 milioni. L'operazione di rifinanziamento del debito del giugno 2013 è stata molto importante perché ha permesso al *club* di abbattere gli interessi di £ 12,9 milioni.

## **IL CASO JUVENTUS F.C.**

### **3.2.1 Introduzione**

Fondata nel 1897 come Sport-Club Juventus da un gruppo di studenti liceali torinesi, la Juventus Football Club S.p.A. è il terzo *club* italiano per anzianità tra quelli tuttora attivi e, insieme al Torino, uno dei due che rappresentano nel calcio professionistico il capoluogo piemontese<sup>174</sup>.

Legato fin dagli anni venti alla famiglia Agnelli, il *club* ha militato stabilmente nella massima categoria del campionato italiano di calcio (dal 1929 denominata Serie A) sin dalla sua fondazione, eccezion fatta per la stagione 2006-07.

La Juventus è la società calcistica più titolata del Paese, nonché una delle più vittoriose e importanti del mondo, essendo stata nominata come miglior *club* italiano e secondo a livello europeo del XX secolo dall'Istituto Internazionale di Storia e

---

<sup>174</sup> Per ulteriori approfondimenti sulla storia del club, si rinvia al sito: [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

Statistica del Calcio, organizzazione riconosciuta dalla FIFA. Nel 1988 la Juventus è stata insignita di uno speciale riconoscimento<sup>175</sup> come prima squadra nella storia del calcio continentale ad avere vinto tutte e tre le maggiori competizioni gestite dall'Unione delle Federazioni Calcistiche Europee, ovvero la Coppa dei Campioni, la Coppa delle Coppe e la Coppa UEFA. Infine, con la conquista della Supercoppa UEFA 1984, della Coppa Intercontinentale 1985 e della Coppa Intertoto 1999, la Juventus è divenuta il primo (e rimane tuttora l'unico) *club* al mondo ad avere conquistato almeno una volta tutti i trofei ufficiali messi in palio dalla confederazione di appartenenza.<sup>176</sup>

Dopo un breve resoconto della sua storia recente, ci si inoltrerà nelle tematiche sportivo/economiche, che sottolineano la capacità del *club* di ottenere negli ultimi anni risultati importanti, che gli hanno permesso di essere *leader* nel settore e tra i primi 10 *club* al mondo per fatturato.

### **3.2.2 Storia del club<sup>177</sup>**

Nel 1990 Giampiero Boniperti lascia la presidenza all'avvocato Vittorio Caissotti di Chiusano. Tre anni più tardi la Juventus vince la sua terza Coppa Uefa. Nel 1994 si apre una nuova fase a livello societario: il presidente rimane Chiusano, ma i ruoli operativi vengono affidati a Roberto Bettega, Antonio Giraudo e Luciano Moggi. Vengono conquistati subito lo scudetto e la Coppa Italia. Il 22 maggio 1996 a Roma la Juventus prevale sull'Ajax nella finale di Roma e conquista la Coppa dei Campioni, alla quale segue il successo nella coppa intercontinentale. Nel prosieguo della stagione arrivano anche lo scudetto e la Supercoppa.

Seguono anni in cui la squadra rimane sempre competitiva, ma nel 2006, all'esito della inchiesta meglio nota come "Calciopoli", il *club* precipita in serie B e si vede revocati gli scudetti vinti sul campo negli ultimi due anni.

I risultati negativi che si registrano dopo l'immediato ritorno nella massima serie conoscono una svolta con la nomina di Andrea Agnelli alla presidenza, il 19 maggio

---

<sup>175</sup> Si tratta della cosiddetta Targa UEFA

<sup>176</sup> Per ulteriori approfondimenti della storia del club si rinvia al sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>177</sup> Ibidem

2010. Viene rinnovata la struttura dirigenziale e al vertice dell'area sportiva viene chiamato Giuseppe Marotta, che diventerà anche amministratore delegato.

Per l'annata 2011/12 la squadra è affidata ad Antonio Conte e dal mercato estivo arrivano giocatori importanti. Inoltre, ci si avvale del nuovo stadio di proprietà della società: lo Juventus Stadium. La Juventus chiude il campionato imbattuta e conquista lo scudetto per la trentesima volta (sul campo). Arrivano, quindi, i successi nella Supercoppa Italiana e nei campionati seguenti. Quello più recente (stagione 2013/2014) è contraddistinto dal record dei punti ottenuti (102).

### **3.2.3 Il piano industriale della Juventus**

Il periodo precedente l'insediamento alla presidenza della Juventus F.C. da parte di Andrea Agnelli, precisamente il biennio 2009-2011, è stato caratterizzato da pessimi risultati sportivi ed economici. Basti pensare che nella stagione 2009/2010 il fatturato della società era di circa 172 milioni di euro<sup>178</sup>, cifra addirittura inferiore del fatturato dell'anno "post-calcio-poli"<sup>179</sup>, quando si era verificata non solo la retrocessione in serie B, ma anche lo smembramento di una formazione estremamente competitiva con la cessione di parte dei migliori giocatori e la perdita di elevate fonti di ricavo derivanti dalla rescissione del contratto con Tamoil o dal ridimensionamento di alcuni contratti di sponsorizzazione (per esempio, quello con la Nike), dal *merchandising*, dai diritti TV e dalla mancata partecipazione alle competizioni europee.<sup>180</sup>

La causa principale di questo biennio negativo dal punto di vista economico si deve ai pessimi risultati sportivi conseguiti dalla squadra (due settimi posti consecutivi nel campionato) ed alla perdita di *appeal* della società agli occhi dei migliori giocatori, che rifiutavano la Juventus come possibile destinazione. A ciò si deve aggiungere una cattiva gestione da parte del *management* sportivo della società, che ha investito per il rafforzamento della rosa senza riuscire ad assicurarsi giocatori di sicuro livello (nel

---

<sup>178</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Bilancio della Juventus 2009/2010 sul sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>179</sup> Si tratta di uno scandalo che ha investito il calcio italiano nel 2006, coinvolgendo diverse società professionistiche fra le più importanti (tra le quali appunto la Juventus) e numerosi dirigenti sia delle stesse società sia dei principali organi calcistici italiani (FIGC, Lega Nazionale Professionisti, AIA), oltre ad alcuni arbitri ed assistenti. La Juventus è stata condannata con la revoca del titolo di Campione d'Italia 2004-2005, non assegnazione del titolo di Campione d'Italia 2005-2006, retrocessione all'ultimo posto nella Serie A 2005-2006 e 9 punti di penalizzazione nella Serie B 2006-2007. Inoltre furono radiati per tali fatti l'amministratore delegato del club Antonio Giraudo e il direttore generale Luciano Moggi.

<sup>180</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia alla Nota integrativa Bilancio 2009/2010 sul sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

quadriennio 2007/2011 la Juventus ha investito ben 232 mln di euro<sup>181</sup>, una cifra considerevole, ma che non ha portato ai risultati sperati).

In seguito alle due annate negative appena ricordate, nel 2010, venne definito un Piano di Sviluppo che individuava i seguenti quattro obiettivi, idonei a garantire un vantaggio competitivo duraturo<sup>182</sup>:

1. Ritorno nel più breve tempo possibile a competere stabilmente ad alto livello sia in Italia che in Europa;
2. Rilancio del Settore Giovanile;
3. Incremento e diversificazione dei ricavi;
4. Raggiungimento e mantenimento della sostenibilità economica e finanziaria.

Per quanto attiene al primo obiettivo, il Piano prevedeva significativi investimenti e disinvestimenti (da mandare ad effetto, in particolare, all'inizio dell'esercizio 2011/2012), destinati a completare il rinnovamento della squadra, che, al netto delle dimissioni ipotizzate, ammontavano complessivamente a circa 145 milioni di euro. La parte più rilevante di tali investimenti era concentrata nell'esercizio 2011/2012 (circa 79 milioni furono effettuati nel corso della campagna trasferimenti dei mesi di luglio e agosto 2011). Al fine di sostenere finanziariamente il Piano e gli investimenti in esso previsti, il Consiglio di Amministrazione deliberò di proporre all'Assemblea degli azionisti l'Aumento di Capitale di 120 milioni di euro (approvato in data 18 ottobre 2011).

Per quanto attiene, invece, al secondo obiettivo, venne prevista una nuova politica di investimenti nel Settore Giovanile finalizzata alla ricerca di nuovi talenti da inserire in Prima Squadra e/o da valorizzare nell'arco di 3-5 anni. Tale gestione dovrebbe ridurre il fabbisogno di investimenti e generare nuove risorse da reinvestire. La gestione del Settore Giovanile si è arricchita, in seguito, di nuove iniziative, quali l'estensione del bacino di reclutamento, il progetto "Training check" per il controllo della metodologia di allenamento ed il progetto "Liceo sportivo" sul modello delle "Football Academy" inglesi e dei "Centri di Formazione" francesi.

---

<sup>181</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda la Situazione patrimoniale-finanziaria 2006/2014 sul sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>182</sup> Per ulteriori approfondimenti sul Piano Industriale della Juventus si rinvia al sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

Per quanto riguarda il terzo obiettivo, la società si era proposta di incrementare e diversificare ulteriormente i propri ricavi e di migliorare la propria redditività, rendendola meno sensibile all'andamento dei risultati sportivi. In quest'ottica, il nuovo stadio avrebbe svolto un ruolo significativo offrendo: massima visibilità e vicinanza al campo di gioco; alti standard tecnologici e di sicurezza; servizi esclusivi e di qualità dedicati alle famiglie, ai tifosi e alle imprese; infine, forte interazione con l'area commerciale adiacente. Il nuovo stadio avrebbe generato, secondo le previsioni, un incremento significativo dei ricavi ed una importante diversificazione degli stessi; sarebbe stato attivo sette giorni su sette; avrebbe ospitato eventi (*convention*, conferenze, banchetti, ecc.); avrebbe offerto spazi per lo sviluppo di attività commerciali. *Tour* organizzati avrebbero consentito la visita dello stadio e del museo della Juventus (la cui inaugurazione venne prevista per l'aprile 2012).

Il Piano prevedeva, inoltre, la prosecuzione della strategia commerciale (già avviata nel 2007) di sviluppo e valorizzazione del *brand* Juventus e di ottimizzazione dello sfruttamento economico del nome, del marchio e dell'immagine della società con espansione nei mercati a livello internazionale, anche tramite *tour* della prima Squadra e la disputa di gare amichevoli di prestigio<sup>183</sup>.

Ulteriore obiettivo che la società si era prefissata era costituito dal raggiungimento del cosiddetto "*break even*" nel rispetto delle norme del *fair play* finanziario<sup>184</sup>.

Per raggiungere l'ultimo obiettivo, la capacità di competere ad alto livello sia in Italia che in Europa, le condizioni individuate nel Piano erano: un approccio maggiormente dinamico alle campagne trasferimenti dei calciatori per cogliere opportunità di valorizzazione e di investimento; l'incremento e la diversificazione dei ricavi; il rilancio del Settore Giovanile; un attento controllo dei costi operativi.

In sintesi, l'obiettivo fondamentale del piano era quello di attuare un modello di sviluppo sostenibile che consentisse di raggiungere standard elevati di risultati sportivi, garantendo alla società l'equilibrio economico e finanziario.

---

<sup>183</sup> È uno dei punti della mission aziendale del club tratto dal sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>184</sup> Il *fair play* finanziario è un progetto, introdotto dal Comitato Esecutivo UEFA nel settembre 2009, mirante a far estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche e a indurle, nel lungo periodo, a un auto-sostentamento finanziario.

### **3.2.4 La valutazione economica delle strategie competitive della Juventus**

Uno degli obiettivi che il *management* della società torinese si è prefissato è costituito dallo studio e dalla realizzazione di progetti di diversificazione dei ricavi. All'uopo si sono previsti investimenti in attività collaterali e connesse al proprio *core business* nei settori dell'intrattenimento, del tempo libero e del commercio. Si tratta soprattutto di investimenti idonei a dare "consistenza" all'attivo dello stato patrimoniale, in precedenza quasi impalpabile perché rappresentato pressoché esclusivamente dai diritti alle prestazioni sportive dei calciatori. In particolare, ci si riferisce alla costruzione del nuovo stadio ed al progetto "Continassa", che dovrebbe essere ultimato entro il 2017.

E' necessario analizzare singolarmente le fonti di ricavo della società derivanti in particolare da:

1. Merchandising/ sponsorizzazioni e valore del *brand*
2. Biglietteria e stadio
3. Il progetto Continassa

#### **3.2.4.1 Merchandising/sponsorizzazioni e valore del *brand***

Secondo la *Futurebrand*, una delle principali società di consulenza specializzata sui marchi globali, il valore del *brand* nello sport può essere creato attraverso tre fattori<sup>185</sup>:

1. numero di *supporters* e di seguito che la società possiede;
2. una tradizione vincente di risultati;
3. abile sfruttamento delle politiche commerciali e di strategie di internazionalizzazione.

In Italia la Juventus è la squadra di calcio con il *brand* di maggior valore. Tuttavia, il *club* bianconero è solo al tredicesimo posto nella "Brand Finance Football", lo studio annuale condotto da Brand Finance, società di consulenza *leader* nella valorizzazione dei marchi, sui 50 *brand* calcistici di maggior valore.

La Juventus, durante la stagione 2013/2014, culminata nella conquista del terzo scudetto consecutivo, ha visto crescere il valore del proprio *brand* fino a 181 milioni di

---

<sup>185</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al "Futurebrands launches the country brand index 2013/2014", tratto dal sito [www.futurebrands.com](http://www.futurebrands.com)



euro, diventando così il *club* con il marchio di maggior valore nel panorama del calcio italiano<sup>186</sup>. La valutazione tripla A e il terzo titolo nazionale consecutivo hanno consolidato la reputazione della Juventus, in patria e all'estero, come la forza dominante del calcio italiano.

Anche il *trend* commerciale ha inciso, giacché essere il primo *club* di Serie A e possedere il proprio terreno di gioco ha consentito alla Juventus di ottenere ricavi di gran lunga più elevati. Brand Finance ha incrementato il *rating* del marchio facendolo passare da AAA- ad una piena AAA e contribuendo, così, ad un aumento del valore del *brand* di 41 milioni di euro rispetto all'anno precedente.

In merito alle sponsorizzazioni, nei bilanci della Juventus non viene evidenziato in maniera esplicita e separata l'importo riguardante i ricavi delle diverse sponsorizzazioni di cui usufruisce. Tuttavia, basandosi su alcuni frammenti di notizie è possibile delineare un quadro generale.

Il contratto di sponsorizzazione tecnica tra la Juventus e la Nike fu stipulato nel novembre 2001 con decorrenza 1 luglio 2003 e durata di dodici anni. In base a tale accordo, la Nike divenne "Technical Sponsor" e acquisì il diritto di utilizzo, in via esclusiva, dei marchi Juventus. Inoltre, Nike ebbe anche la facoltà di sub-licenziare a terzi sia i marchi Juventus, che altri diritti di proprietà industriale, al fine di produrre, pubblicizzare e vendere, globalmente e con qualsiasi mezzo, i prodotti e i servizi (incluse le versioni replica del "kit" da gioco in uso alla Prima Squadra e inclusi i capi di abbigliamento e gli accessori sportivi).<sup>187</sup>

Di conseguenza, Nike ha creato una società "ad hoc" denominata "Juventus Merchandising S.r.l.", che si è occupata del *licensing* e ha sviluppato prodotti e servizi a marchio Juventus creando una rete di punti vendita tradizionali, *on-line* e per corrispondenza (*retail operations*).<sup>188</sup>

Il corrispettivo minimo complessivo previsto dal contratto per i dodici anni del rapporto fu stabilito per una cifra pari a circa 157,25 milioni di Euro, con una media

---

<sup>186</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Brands Finance Football 2014.

<sup>187</sup> Per ulteriori approfondimenti sui termini dell'accordo Juventus-Nike si rinvia alla relazione del bilancio annuale Juventus 2002, tratto dal sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>188</sup> Socio unico della Juventus Merchandising Srl è la Nike Australia Holding B.V., società soggetta all'attività di direzione e coordinamento della capogruppo Nike Inc..

annua di 13,1 milioni di Euro.<sup>189</sup> Oltre all'importo del corrispettivo minimo era prevista la fornitura annuale di materiale tecnico, per un valore all'ingrosso, nel primo anno contrattuale, di 2,3 milioni di Euro; inoltre, era previsto che il valore delle forniture aumentasse del 5% ogni tre anni. In aggiunta al corrispettivo minimo e alla fornitura di materiale, Nike si impegnava a riconoscere alla Juventus le seguenti *royalties* annue sull'attività *licensing e retail operations*:<sup>190</sup>

- 10% sul ricavo netto delle vendite di prodotti a marchio Juventus eccedenti 22,7 milioni (percentuale che saliva al 12% e poi al 14%, raggiunti rispettivamente fatturati di € 28,4 e € 34,1 milioni);
- 50% degli utili netti derivanti dalla vendita di servizi a marchio Juventus e dalle attività di vendita al dettaglio.

Erano, infine, previsti dei bonus a favore della Juventus al raggiungimento da parte della Prima Squadra di predeterminati risultati sportivi in campo nazionale e internazionale<sup>191</sup>.

Nel 2003/2004 i ricavi derivanti dal contratto con Nike furono pari a 15 milioni di Euro, inclusi quelli derivanti dall'attività di *licensing* oggetto dello stesso contratto. Indubbiamente, rispetto al precedente accordo con Lotto Sport Italia S.p.A.<sup>192</sup>, il contratto con Nike risultò vantaggioso in termini economici, ma tale convenienza, nel corso degli anni, si è rivelata meno evidente, anche alla luce della rinegoziazione contrattuale seguita ai fatti del 2006. Dopo la retrocessione della Prima Squadra in serie B, Nike confermò la volontà di proseguire il contratto di sponsorizzazione tecnica con la Juventus sino all'originaria scadenza prevista, ossia sino al termine della stagione sportiva 2014/15. Le parti ridefinirono alcune clausole contrattuali e concordarono una riduzione dei corrispettivi di circa 4,5 milioni di Euro per l'esercizio 2006/2007 e di ulteriori 4,5 milioni di Euro da ripartirsi nei successivi otto anni di

---

<sup>189</sup> Per ulteriori approfondimenti sui termini dell'accordo Juventus-Nike si rinvia alla relazione del bilancio annuale Juventus 2002, tratto dal sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>190</sup> *Ibidem*

<sup>191</sup> Per ulteriori approfondimenti sui termini dell'accordo Juventus-Nike si rinvia alla relazione del bilancio annuale Juventus 2002, tratto dal sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>192</sup> Nel 2002/2003 gli importi percepiti dallo sponsor tecnico Lotto Sport Italia S.p.A. erano stati pari a 10,6 milioni di Euro e l'attività di *licensing* era gestita in proprio con 1,5 milioni di Euro di ricavi.

contratto. Ne è conseguita una riduzione dei ricavi di circa 9 milioni di Euro, da ripartirsi tra l'esercizio 2006/2007 e i successivi otto anni di contratto, ed una flessione a 12,35 milioni di Euro della media annua del corrispettivo minimo.<sup>193</sup>

Con un comunicato del 24 ottobre 2013<sup>194</sup> è stata data la notizia che dalla stagione sportiva 2015/16 la società "Adidas International Marketing B.V." aveva raggiunto un accordo con Juventus Football Club S.p.A. per la sponsorizzazione tecnica.<sup>195</sup>

La durata prevista dall'accordo è di sei anni, a fronte di un "corrispettivo fisso complessivo" pari a 139,5 milioni di Euro. Tale importo non include le forniture annuali di materiale tecnico e i premi variabili legati ai risultati sportivi di Juventus. Lo sponsor tecnico "Adidas" gestirà anche le attività di *licensing* e di *merchandising* della Juventus a fronte di un corrispettivo fisso di 6 milioni all'anno. La Juventus beneficerà anche di *royalties* addizionali al superamento di determinati volumi di vendita.<sup>196</sup> Si può notare che mentre nel contratto Nike si parla di "corrispettivo minimo", nel contratto con "Adidas" si parla di un "corrispettivo fisso complessivo". La media annuale del contratto "Adidas" è di 23,25 milioni di Euro, superiore di quasi 11 milioni annui rispetto al precedente.

L'aumento del volume d'affari è, senza dubbio, il frutto combinato di alcuni fattori fondamentali: l'andamento sportivo della squadra (che sia nel 2011/12 che nel 2012/13 ha vinto il campionato oltre alla Super Coppa Italiana, raggiungendo i quarti in Champions League); lo stadio di proprietà; i nuovi punti vendita.

La Juventus e la FIAT hanno rinnovato il contratto di sponsorizzazione, siglando un accordo di sei anni, fino alla stagione 2020/21, per un corrispettivo annuo di 17 milioni di Euro, oltre alla fornitura di vetture del Gruppo Fiat (circa 2 milioni) e premi variabili, determinati in funzione dei risultati sportivi raggiunti nelle competizioni nazionali ed internazionali.<sup>197</sup> L'accordo è della stessa durata di quello siglato dalla Juventus con "Adidas".

---

<sup>193</sup> Ibidem

<sup>194</sup> "Accordo tra Juventus F.C. ed Adidas per la fornitura di materiale tecnico", comunicato stampa Juventus F.C. del 24 ottobre 2013 tratto dal sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>195</sup> Per ulteriori approfondimenti, si veda il Comunicato ufficiale del club del 24 ottobre 2013 sul sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>196</sup> Bellinazzo M., "Juventus: tra Adidas e Fiat arrivano 40 milioni dalle sponsorizzazioni sulla maglia, ma le big europee sono lontane, Il Sole 24 ore, 31 luglio 2014

<sup>197</sup> "Juventus e FIAT rinnovano il contratto di sponsorizzazione", comunicato stampa Juventus F.C. del 31 luglio 2014 tratto dal sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

Proprio in ragione della eccezionalità dei risultati già conseguiti, Fiat Group Automobiles ha riconosciuto, nella stagione sportiva, 2013/2014 un bonus straordinario di 6 milioni di euro. Per la stagione 2014/2015 continueranno ad applicarsi i termini e le condizioni del contratto in essere, che prevede un corrispettivo fisso di 13 milioni di euro.<sup>198</sup>

La Juventus resta prima nella speciale classifica delle sponsorizzazioni sulla maglia. Da Adidas e Fiat, infatti, il *club* torinese trarrà un corrispettivo complessivo pari a 40 milioni di Euro all'anno, bonus esclusi. Resta indietro il Milan, nonostante il nuovo accordo con Emirates da circa 12 milioni annui, che, sommati alla sponsorizzazione Adidas, fanno ascendere i relativi introiti a 32 milioni di Euro all'anno.<sup>199</sup>

Se per la Juventus si consolida il dominio in Italia, resta ancora lontano il resto d'Europa. Irraggiungibile, ma non solo per il *club* torinese, il nuovo accordo Adidas-Chevrolet siglato dal Manchester United. Distante segue il Real Madrid, secondo in graduatoria, che da Adidas percepisce 39 milioni di Euro, oltre ai 25 (più bonus) di Emirates, per un totale di 64 milioni di Euro.<sup>200</sup>

#### **3.2.4.2 Lo Juventus Stadium**

Come si è detto, nella diversificazione dei ricavi da parte delle società sportive un ruolo fondamentale viene svolto dall'ammodernamento o costruzione di nuovi impianti e strutture che rappresentano dei veri e propri *asset* e che hanno lo scopo non solo di migliorare la patrimonializzazione rendendo più stabile il titolo di quelle quotate in borsa (come nel caso della Juventus), ma anche di aumentare le entrate.

L'idea di uno stadio di proprietà si deve all'intuizione avuta da Antonio Giraudo subito dopo la sua nomina ad amministratore delegato della Juventus nel 1994. L'anno successivo, insieme all'allora presidente onorario, Umberto Agnelli, Giraudo affidò il progetto all'architetto Gino Zavanella. L'amministratore delegato conosceva bene il

---

<sup>198</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia al Bilancio annuale della Juventus 2013/2014 sul sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>199</sup> Bellinazzo M., "Juventus: tra Adidas e Fiat arrivano 40 milioni dalle sponsorizzazioni sulla maglia, ma le big europee sono lontane, Il Sole 24 ore, 31 luglio 2014

<sup>200</sup> Bellinazzo M., "Juventus: tra Adidas e Fiat arrivano 40 milioni dalle sponsorizzazioni sulla maglia, ma le big europee sono lontane, Il Sole 24 ore, 31 luglio 2014

modello di *business* degli stadi inglesi e comprese che gli stadi di proprietà erano l'unico modo per rilanciare il calcio italiano<sup>201</sup>.

Iniziarono allora anni di trattative con il Comune di Torino, approdate, infine, il 18 giugno 2002, alla firma di un protocollo d'intesa per l'acquisizione da parte della società bianconera, per il corrispettivo di 25 milioni di Euro, del diritto di superficie per 99 anni sull'area dello stadio "Delle Alpi" e per la costruzione di un'area commerciale di 35mila mq..<sup>202</sup>

Pochi anni dopo, nel 2006, fu inaugurato il nuovo Juventus *training center* di Vinovo, reputato uno dei centri sportivi più moderni al mondo, costituito da nove campi di allenamento, piscina, sala stampa, centro di medicina e dal *media center* che ospita gli studi televisivi dell'emittente tv Juventus Chanel, interamente dedicata alle vicende del *club*.<sup>203</sup>

Il 18 marzo 2008 il Consiglio di Amministrazione approvò il Progetto Stadio che prevedeva la realizzazione di un impianto tutto nuovo nell'area del "Delle Alpi" per un investimento complessivo di 105 milioni di euro. Nel maggio dello stesso anno venne presentato al Comune di Torino il Programma Integrato "PRIN" relativo all'area "Delle Alpi": l'approvazione definitiva arrivò il 23 febbraio 2009.

La Juventus, che, come già detto, è la prima società in Italia a poter vantare uno stadio di proprietà, è riuscita a costruirselo tenendo bassi i costi di investimento e, soprattutto, finanziando il progetto attraverso la vendita dei *naming rights* e degli spazi adiacenti per la costruzione di un centro commerciale, nonché recuperando i materiali derivati dalla demolizione del vecchio "Delle Alpi", separati per tipologia, in modo tale da poter essere riciclati, ricommercializzati e riutilizzati nella costruzione del nuovo impianto, con un risparmio globale di circa 2,3 milioni di euro.

Si tratta della prima struttura calcistica italiana priva di barriere nonché il primo impianto al mondo ecocompatibile, oltre che uno dei simboli architettonici della Torino contemporanea. Esso si inserisce tra i maggiori poli d'attrazione turistica della

---

<sup>201</sup> Per ulteriori approfondimenti sulla storia dello Juventus Stadium si rinvia al sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>202</sup> *Ibidem*

<sup>203</sup> Per ulteriori approfondimenti si rinvia alla Nota integrativa del bilancio annuale Juventus 2005/2006 sul sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

città. E' costituito da aree commerciali comprendenti bar, ristoranti, *sky box* e aree verdi.<sup>204</sup> All'interno dello stadio si riscontrano alcuni luoghi di particolare attrattiva.<sup>205</sup>

Il primo è il cosiddetto *Legends Club*, situato sulla tribuna, che consente di assistere alla partita da una posizione privilegiata e di usufruire di una serie di servizi esclusivi, peraltro piuttosto esosi (i prezzi dei biglietti relativi a tale porzione dello stadio variano dai 200 ai 450 euro). Il secondo è collocato nella parte adiacente all'esterno del secondo anello dello stadio, in cui è stato realizzato il cosiddetto “Cammino delle stelle”, ovvero una sorta di *Walk of Fame* bianconera in cui sono onorati i giocatori più rappresentativi della storia della Juventus.

Il luogo di maggior interesse dello stadio è, però, lo *Juventus Museum* inaugurato dal presidente Andrea Agnelli il 16 maggio 2012. Esso dispone di diverse sale in cui sono esposti, tra gli altri, tutti i trofei vinti dal *club* e le maglie dei giocatori più importanti della storia della società, nonché di aree interattive e ricche di foto storiche.

Dalla stagione 2011 ad oggi i ricavi della Juventus derivanti da stadio sono aumentati di anno in anno in modo progressivo. La tabella che segue mostra tale andamento.

Tab.6 Ricavi da stadio della Juventus.

Ricavi Totali (€) (incluso il museo)	Stadio Olimpico 2010/2011	Juventus Stadium 2011/2012	Juventus Stadium 2012/2013
	11,5 milioni di euro	35,2 milioni di euro	43,5 milioni di euro

Fonte: Bilancio annuale Juventus 2011/2012/2013 tratto dal sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

### 3.2.4.3 Il progetto Continassa

Un'ulteriore fonte di ricavi che permetterà alla Juventus non solo di ottenere la *leadership* in Italia, ma di raggiungere i *top club* europei è sicuramente il Progetto Continassa. Esso riguarda la riqualificazione e valorizzazione dell'area adiacente allo Juventus Stadium, denominata “Area Continassa”, che era in condizioni di abbandono e degrado.

<sup>204</sup> Per ulteriori approfondimenti sulle Caratteristiche dello Juventus stadium si rinvia al sito [ww.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>205</sup> Ibidem

L'amministratore delegato della Juventus Aldo Mazzia ha stipulato il 14 giugno 2013 con il Comune di Torino il contratto definitivo di acquisizione, per un periodo di 99 anni, rinnovabile, del diritto di superficie su una parte dell'area in questione, della estensione di 180.000 metri quadrati.<sup>206</sup> La relativa Superficie Lorda di Pavimento è di 33.000 metri quadrati, destinati ad accogliere la cittadella della Juventus, attività di servizio alle persone, alle imprese e residenze private. Il corrispettivo pagato per l'acquisizione dell'area è stato di 11,7 milioni. La restante area, pari a circa 80.000 metri quadrati, resterà di proprietà del Comune di Torino<sup>207</sup>.

Nel mese di gennaio del 2014 è stato affidato in esclusiva a Beni Stabili Gestioni S.p.A. (Società di Gestione del Risparmio) l'incarico per la costituzione di un Fondo comune di investimento immobiliare finalizzato allo sviluppo del "Progetto Continassa".

Le risorse finanziarie necessarie al Fondo per il completamento del Progetto Continassa saranno reperite sia mediante ricorso a capitali provenienti da investitori terzi, sia mediante ricorso ad indebitamento finanziario. Tale operazione è possibile in quanto la Città di Torino ha riconosciuto la facoltà da parte della Juventus di cedere a terzi, anche parzialmente, il diritto di superficie e/o altri diritti. Il relativo *iter* amministrativo si è concluso con l'approvazione del Piano Esecutivo Convenzionato da parte della Città di Torino (22 luglio 2014) e la firma della relativa convenzione (4 agosto 2014). Il fondo, secondo le previsioni, sarà alimentato dagli affitti che percepirà e dai proventi delle varie iniziative che gestirà.

Dallo schema di convenzione risulta che quasi un terzo della superficie dell'area, pari a 59.500 mq, sarà destinato al Centro Sportivo di Allenamento.

La superficie per la costruzione dell'albergo previsto dal piano è di 9.000 mq su di un lotto di 11.300 mq, pari a circa il 6,4% dell'intera area. E' presumibile che l'albergo sarà dato in gestione ad una catena specializzata nel settore, la quale pagherà il relativo canone d'affitto, che alimenterà il Fondo partecipato dalla Juventus.

---

<sup>206</sup> "Accordo Juventus con il comune di Torino per l'acquisizione dell'area Continassa", comunicato stampa Juventus F.C. del 14 giugno 2013 tratto dal sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>207</sup> Vaciago G., "Juve-Beni Stabili: accordo per il progetto Continassa" Tuttosport, 31 gennaio 2014

E' previsto un "Concept Store", struttura commerciale innovativa, diversa da quelle tradizionali. Per tale attività, per la quale è prevista una superficie di 9.000 metri su di un lotto di 21.725 mq, è difficile fare previsioni di guadagno. E' possibile che venga concesso in affitto e/o venduto: anche in questo caso i relativi proventi alimenterebbero il Fondo partecipato dalla Juventus.

Inizialmente era stato previsto di imprimere una destinazione residenziale (per civili abitazioni) ad una superficie massima di mq. 12.000. Da ultimo, sembra che, invece di edificare appartamenti per poi rivenderli o affittarli, si sia optato per la costruzione di una Scuola Internazionale di 8.500 mq, su di un lotto di 16.000 mq, destinata ad ospitare 600 alunni. Anche per questo *business* è difficile fare previsioni.

E', ancora, prevista la costruzione di uffici destinati, tra l'altro (e non solo), a sede sociale della Juventus per una superficie massima di mq 5.000 su di un lotto di 8.530 mq. Il vantaggio sarebbe quello di avere una sede sociale nuova e la possibilità di vendere o affittare gli uffici in eccesso, con proventi relativi che alimenterebbero il Fondo partecipato dalla Juventus.<sup>208</sup>

Non va dimenticato, poi, che l'11,5% dell'area, nella parte prossima alla Cascina Continassa, sarà destinata ad attività di servizio di interesse pubblico generale.

Indubbiamente, nel medio/lungo termine, con il consolidarsi del progetto, le quote del fondo potrebbero aumentare il loro valore, dando luogo a *capital gain* in caso di vendita delle stesse.

In conclusione, entro il giugno del 2015 sorgerà la Cittadella della Juventus, per un investimento complessivo di circa 340 milioni (170 milioni da parte di investitori terzi, già individuati). A tale importo si arriva considerando i 41,5 milioni in atto annunciati, i 135 milioni investiti nello Stadium e nel Museo, i 20 milioni per le opere urbanistiche e gli 80 milioni garantiti da Nordiconad per il centro commerciale Area 12, adiacente allo stadio. La restante quota riguarda la realizzazione di cinema, hotel, centro *wellness* e residenze.<sup>209</sup>

*“L'intenzione non è solo quella di generare nuovo fatturato nell'ottica di diversificare le entrate del club ma di garantire una maggiore patrimonializzazione alla società con*

---

<sup>208</sup> Per ulteriori approfondimenti sui dettagli del progetto Continassa, si rinvia al sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>209</sup> Per ulteriori approfondimenti, si rinvia al bilancio annuale della Juventus 20013/2014 sul sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)



*nuovi asset che si aggiungeranno allo stadio*”<sup>210</sup>, ha affermato l’amministratore delegato Mazzia.

Oltre al progetto Continassa, la società sta sviluppando pariteticamente ulteriori iniziative. Una di queste è quella relativa al cosiddetto Juventus College.

Lo Juventus College, al secondo anno di attività, ospita quattro classi. Nel mese di settembre 2013 l’European Club Association (ECA) ha riconosciuto lo “J College” come il miglior progetto per l’educazione e la crescita dei ragazzi tra tutti quelli varati dai *club* europei e dedicati al Settore Giovanile ed ha premiato la Società con l’“ECA Best Achieving Award” nella sezione “Youth Development”. Lo Juventus College fa parte del Progetto di sviluppo dello Juventus Training Center di Vinovo, che, con lo spostamento della Prima Squadra presso il nuovo *training center* che sorgerà nell’area Continassa, sarà interamente dedicato al settore giovanile.

### **3.2.5. I risultati conseguiti**<sup>211</sup>

Alla luce degli obiettivi del Piano di Sviluppo in precedenza esposti, è possibile verificare, con i dati messi a disposizione dalla società, la sua tenuta ed il rispetto dei programmi.

In riferimento al *rafforzamento della rosa* si evince che dalla stagione sportiva 2011/12 sono state effettuate acquisizioni per un totale di € 247,6 mln (di cui 104,8 nella prima stagione), cessioni per € 49,4 mln, plusvalenze per € 42,9 mln (di cui € 19,9 nell’ultima stagione), per un impegno finanziario netto (inclusi gli oneri accessori capitalizzati e gli oneri e proventi finanziari impliciti su incassi e pagamenti dilazionati) e complessivo per le tre stagioni di € 155,3 milioni, importo che si discosta solamente di 10 milioni rispetto all’impegno previsto dal piano.

Per quanto attiene il *rilancio del settore giovanile*, si può affermare che anche in questo caso l’impegno assunto è stato rispettato. Lo dimostrano la continua attività di *scouting* e gli investimenti che hanno permesso di ingaggiare un giocatore dal talento naturale come Paul Pogba e di acquisire giovani calciatori fra i più interessanti della

---

<sup>210</sup> Vendemiale L., “Calcio, Serie A in rosso. Ma non ovunque: l’esempio di Juve, Catania e Udinese” Il Fatto Quotidiano, giugno 2013

<sup>211</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda la nota integrativa del bilancio annuale della Juventus 2014 sul sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

serie A e B (si possono citare Zaza, Berardi, Gabbiadini, Boakey, Rugani, Leali, Fiorillo). Gli investimenti effettuati per la realizzazione del liceo delle scienze applicate (Juventus College) e quelli per l'ampliamento e riorganizzazione dello Juventus Training Center di Vinovo ne sono un'ulteriore dimostrazione.

Nel considerare, invece, il terzo obiettivo del piano industriale, costituito dall'*incremento e diversificazione dei ricavi*, si può dire che la realizzazione dello Juventus Stadium con le annesse attività "no match day", il suo "ampliamento" avvenuto con la realizzazione della tribuna Legends, la inaugurazione dello Juventus Museum e gli investimenti effettuati per la realizzazione di quella che sarà la cittadella dello sport (progetto Continassa) offrono una esauriente dimostrazione della strada intrapresa.

Infine, per quanto riguarda il *raggiungimento e mantenimento della sostenibilità economica e finanziaria*, punto focale su cui ruota tutto il piano di sviluppo, si può ricordare che in più occasioni il responsabile dell'area sportiva della società, Giuseppe Marotta, ha ribadito che "il compito del management è quello di raggiungere l'optimum sportivo attraverso l'allestimento di una squadra competitiva, cercando di centrare gli obiettivi più in alto possibile nelle competizioni a cui partecipa la squadra. L'optimum sportivo deve però essere coniugato necessariamente con un optimum aziendale, che significa rispettare quei parametri che sono gli equilibri di bilancio dal punto di vista economico e finanziario"<sup>212</sup>.

I risultati sportivi raggiunti in quest'ultimo triennio dimostrano che le scelte strategiche effettuate, con particolare riguardo alla selezione di un *management* coeso, competente ed appassionato, hanno procurato un consistente vantaggio competitivo.

Dal punto di vista economico/finanziario i proventi delle gare sono passati dagli 11,5 milioni dell'esercizio 2010/11 ai 38 milioni dell'ultimo (nell'anno in corso si punta a superare i 40 milioni); i ricavi da diritti TV e proventi media sono cresciuti dagli 89 milioni del 2011 ai 150 circa stimati per l'esercizio in corso; i proventi da sponsorizzazione e pubblicità sono passati da 43 milioni ai 55 previsti per l'anno in corso. Il totale del fatturato è così cresciuto dai 172 milioni ad oltre 283 milioni.

---

<sup>212</sup> Giuseppe Marotta durante un'intervista a SKY, 15 maggio 2014

In conclusione, si può affermare che la strada tracciata dal Presidente Agnelli e dal *management* della società con il piano di sviluppo del 2011 sia stata quella giusta.

### **3.2.6. La strada verso il successo**

La descritta svolta organizzativa della Juventus ha istradato il *club* lungo un significativo ciclo di successi e verso l'affermazione definitiva come marchio internazionale consolidato.

Ci si può chiedere se esista la possibilità di raggiungere e superare i *top club* europei. A nostro modesto parere, al quesito può darsi risposta positiva, se si considera che la riorganizzazione complessiva della società dovrebbe assicurare serietà ed efficienza.

Non deve indurre al pessimismo la circostanza che il bilancio al 30 giugno 2013 della Juventus è stato chiuso con una perdita vicina ai 16 milioni di euro<sup>213</sup>. In una società in cui, nonostante gli sforzi profusi e i progetti intrapresi, i ricavi soffrono ancora oggi la volatilità determinata dai risultati sul campo, una perdita di tale, tutto sommato contenuta, entità può essere interpretata come un segnale positivo piuttosto che negativo. Essa può, infatti, ritenersi conseguenza di alcuni fattori solo contingenti, legati alla congiuntura sfavorevole, caratterizzata da un mercato dei calciatori stagnante e dalla prematura eliminazione dalla Champions nella stagione 2012/2013, ma, soprattutto, dalla attivazione di importanti investimenti, finalizzati all'ottenimento di una efficace diversificazione dei ricavi.

Peraltro, se si analizza il più recente bilancio, si può notare come la Juventus non solo vinca sul campo, ma migliori i conti rispetto ai precedenti esercizi. Il bilancio al 30 giugno 2014<sup>214</sup> è stato chiuso, infatti, con una perdita di appena 6,7 milioni, rispetto al deficit di 15,9 milioni dell'annata 2013, mentre, come sottolineato dalla società nel comunicato che ha accompagnato il progetto di bilancio, il risultato operativo è tornato positivo (+ 8,9 milioni).

Il miglioramento dei conti deriva da un incremento dei ricavi per 32 milioni (+11,3% rispetto all'esercizio precedente), di cui 25 derivanti dai maggiori proventi dalla gestione del parco calciatori. Un incremento, però, parzialmente compensato

---

<sup>213</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda il Bilancio annuale Juventus 2013/2014 sul sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

<sup>214</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda il Bilancio annuale Juventus 2013/2014 sul sito [www.juventus.com](http://www.juventus.com)

dall'aumento degli ingaggi: il costo del personale tesserato è salito di 18,9 milioni (+12,7% rispetto all'esercizio 2012/2013).

Il fatturato complessivo del *club*, inoltre, è salito da 283 milioni a 315 milioni.

I ricavi da gare sono saliti da 38 a 40,9 milioni, mentre i diritti TV hanno garantito 150,9 milioni contro i 163,4 milioni del 2013 (questa voce include i ricavi dalla partecipazione alle competizioni europee, pari a 50,1 milioni).

I ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità sono passati da 52,5 a 60,2 milioni (anche grazie al bonus di 6 milioni concesso da Fiat-Jeep in occasione del rinnovo dell'accordo che porterà dal 2015/16 nelle casse juventine 17 anziché 13 milioni).

Le operazioni sul mercato dei calciatori nella stagione 2013/14 hanno fruttato 35,3 milioni di plusvalenze nette.

Sul versante dei costi si è registrato un aumento di quelli operativi da 227 a 246 milioni. In particolare, i costi per il personale tesserato sono saliti da 149 a 167 milioni, cui si sommano 50,8 milioni di ammortamenti per i "cartellini" dei giocatori. La somma di ingaggi più "cartellini" (217 milioni) si discosta di poco dalla quota di 200 milioni indicata idealmente a preventivo dal presidente Agnelli.

L'attenzione al settore giovanile e i progetti relativi all'area Continassa rappresentano l'orientamento verso il futuro che permea la strategia della Juventus e che permetterà chiaramente una gestione più efficiente dell'intera attività sportiva, oltre al contenimento dei costi relativi grazie allo sfruttamento delle economie di scala.

La raggiunta consistenza dei ricavi, suscettibili di ulteriori incrementi, e l'avvio di una effettiva politica di riduzione dei costi consentono di affermare che la società torinese rappresenti un solida realtà, che potrà in futuro rivaleggiare anche, ma non solo, sul piano sportivo con i più attrezzati *club* europei, al cui vertice, dal punto di vista della organizzazione economico-finanziaria, si colloca, come detto, il Manchester United.

## CONCLUSIONI

Nel corso del presente lavoro è stato affrontato il tema della valutazione delle strategie competitive nel settore calcio, esaminando più approfonditamente le società professionistiche Manchester United F.C. e Juventus FC. L'analisi svolta e le informazioni ricavate dai bilanci dei due *club* hanno consentito di delineare un quadro delle principali attività svolte dalle due società e di evidenziare il radicale mutamento di operare delle imprese del settore.

Si può affermare, infatti, che il *business* delle società di calcio, preso di per sé, è un *business* altamente profittevole. La *Premiership* Inglese ne è la prova: 2.946 milioni euro di fatturato nell'ultima stagione sportiva.

Nel caso particolare dell'Italia sono, però, necessari alcuni correttivi, prima per uscire dalla crisi che attanaglia la maggior parte dei nostri *club* e poi per costruire un *business* con una profittabilità sostenibile nel lungo periodo. Il primo cambiamento, come è stato già richiamato, deve avvenire a livello di mentalità e cultura calcistica, e più specificamente sportiva.

Tale cambiamento, tuttavia, deve permeare tutte le componenti del sistema calcio e necessita perciò non solo della buona volontà degli operatori del settore, ma anche di interventi strutturali dei Governi e delle Federazioni.

“La coesistenza del modello fondato sulle protezioni politiche o sui presidenti paperone”, infatti, “inficia le virtù possibili del modello che punta a capitalizzare la passione dei propri tifosi, trasformandola in energia positiva, anche economica”<sup>215</sup> ed è, quindi, deleteria per il sistema calcio nel suo complesso.

Pertanto, il *business* delle società di calcio che decideranno di aderire ad un modello solo ed unicamente *profit-oriented*, non può prescindere, per la sua sostenibilità nel lungo periodo, da tre fondamentali componenti:

1. L'attenzione al settore giovanile, il cosiddetto vivaio;
2. Lo stadio di proprietà e investimenti non correlati al *core business*;

---

<sup>215</sup> Falsinisi G., Giangreco E. F., (2004) “Le società di calcio del 2000, dal marketing alla quotazione in borsa” Rubettino, pag.11

3. L'adozione di strategie di internazionalizzazione volte a penetrare in nuovi mercati emergenti.

Sono caratteristiche comuni emerse in maniera evidente dai casi aziendali analizzati nell'ultima parte della tesi. E su queste basi, si possono implementare modelli di *business* calcistico di successo, tanto per le piccole quanto per le grandi squadre.

La rilevanza dell'investimento nel settore giovanile è ben descritta da Moreno Mancin. Egli afferma, infatti, che: “[...] *L'investimento che caratterizza il settore giovanile (c.d. vivaio) rappresenta una leva strategica di primaria importanza, non solo per le società di minori dimensioni. L'organizzazione dell'attività sportiva giovanile – promossa originariamente per rispondere a funzioni socio-educative – ha da tempo travalicato i limiti dell'iniziativa a scopo sociale per divenire uno dei settori di attività in grado di contribuire efficacemente alla gestione economico-sportiva delle società calcistiche. La promozione di un fiorente settore giovanile si configura, per molte realtà provinciali, come un vero e proprio modello di business.*”<sup>216</sup>

La citazione riportata offre spunti di riflessione su cui vale la pena soffermarsi per capire il ruolo che il settore giovanile ricopre nel più ampio contesto dei *club* calcistici.

Un primo spunto deriva dalla constatazione che anche il vivaio ha seguito l'evoluzione subita dall'intero movimento calcistico. Come già detto nei capitoli precedenti, si è gradualmente abbandonata la dimensione ludica e sociale dello sport per arrivare ad una più commerciale, di vero e proprio *business*.

In secondo luogo, emerge con sempre maggiore forza l'importanza strategica di questa leva, come riconosciuto anche da Basile, Brunelli e Cazzulo<sup>217</sup>. Esistono, infatti, società che puntano marcatamente sulla valorizzazione dei propri giovani talenti per trarre dalla loro vendita le plusvalenze necessarie al sostentamento dell'intero *club*. È il caso dell'Udinese Calcio, per cui è stata coniata l'espressione “*talent factory business model*”. Tale *business model* consiste nell'avere costi operativi leggermente superiori al fatturato operativo e coprire la differenza con le plusvalenze

---

<sup>216</sup> Mancin M., (2009), “Il bilancio delle società sportive professionistiche. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali”, CEDAM, pag. 323

<sup>217</sup> Basile G., Brunelli M., Cazzulo G., (1997), “Le società di calcio professionistiche: aspetti civilistici, fiscali e gestionali”, Buffetti Editore, pagg. 107-108

generate dalla vendita dei propri migliori talenti, acquistati ancora giovani e sviluppati internamente.

Dopo la sentenza Bosman (accennata brevemente nel secondo capitolo), vigeva la convinzione che le liberalizzazioni appena introdotte avrebbero reso più economico l'acquisto di giocatori già formati. Alcune squadre, così, ridussero l'investimento nel settore giovanile al minimo imposto dalla federazione. Ciò diminuì l'importanza del settore giovanile, in particolare nei grandi *club* che potevano ricorrere più facilmente al mercato. Simmetricamente, si diffuse la convinzione che questa fosse una fondamentale leva strategica di sostentamento per i *club* più piccoli.

Mancin, invece, sottolinea che tale idea, a posteriori, si è rivelata errata. La storia ha dimostrato, infatti, che né i prezzi dei diritti alle prestazioni sportive, né tantomeno gli ingaggi sono calati, ma anzi sono cresciuti.<sup>218</sup> Ciò ha riportato in auge un uso convinto del vivaio anche da parte di molti grandi *club*, che ora prestano attenzione a questa risorsa e vi stanno trovando nuove ed interessanti opportunità di sfruttamento. A titolo esemplificativo, basti pensare che il Barcellona F.C. da sempre ha investito sul settore giovanile (la *cantera*) anche se i suoi risultati si sono visti solo a partire dal 2005.

La creazione di un vivaio forte, che funzioni effettivamente da fucina di campioni, o comunque di buoni giocatori, da inserire stabilmente in prima squadra, determina una serie di vantaggi non indifferenti e di diversa natura:

- l'inserimento di giocatori delle giovanili in prima squadra permette di capitalizzare effettivamente gli investimenti fatti negli anni precedenti, visto che il costo di acquisto vero e proprio risulta nullo o decisamente inferiore a quello che si sarebbe pagato sul mercato per lo stesso calciatore, già formato;
- per le piccole squadre, la creazione di rose con una certa percentuale di giocatori provenienti dalle zone limitrofe non può che determinare una espansione della base-tifosi e un maggiore attaccamento della stessa alla squadra. Attraverso le "bandiere", i giocatori simbolo, la società diviene, infatti, ancor più rappresentativa dell'orgoglio di essere nati o vissuti in quel particolare territorio. Infine, qualora i campioncini vengano ceduti a società maggiori, ciò rappresenta anche una fonte di introito non indifferente;

---

<sup>218</sup> Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., (2004), "Il business del calcio, successi sportivi e rovesci finanziari" *Egea*

- per le grandi squadre, oltre ai vantaggi economici derivanti dai minori costi di acquisizione, vi sono quelli collegati al contenimento della voce salari e stipendi, cioè di quella che ha causato effettivamente il dissesto del sistema calcio italiano. Oltre a questo, anche nella prospettiva di una Superlega Europea che riunisca i migliori *club* del Vecchio Continente (soprattutto in termini di bacino di tifosi e forza economica), avere una squadra con uno “zoccolo duro” rappresentato da giocatori italiani non può che rafforzare l’ammirazione dei tifosi, italiani ma anche esteri, per una squadra che esporti anche calcisticamente il *Made in Italy* e l’*Italian Style*, che tutto il mondo da sempre ci invidia.

Il secondo punto fondamentale è rappresentato dalla questione-stadio. L’Italia ha avuto in questi anni, con la candidatura a paese ospitante per gli Europei del 2012, la possibilità di dare una forte spinta all’apertura dei cantieri privati. Oggi che il *core-business* delle società di calcio, sicuramente di quelle medio grandi, ma a mio parere anche e soprattutto di quelle piccole, non deve più essere rappresentato dallo spettacolo calcistico, ma piuttosto dall’attività di *entertainment* a tutto tondo, lo stadio di proprietà diventa una necessità impellente.

Lo stadio di proprietà, come si è detto nei capitoli precedenti, permetterebbe, altresì, di modificare la concezione che si ha del consumatore, il quale non sarebbe più soltanto un mero tifoso della squadra di calcio, bensì un vero e proprio cliente, al quale proporre (all’interno della struttura rappresentata dallo stadio) una gamma di servizi e prodotti che vanno al di là della semplice offerta dell’evento sportivo.

A causa della continua lentezza della burocrazia, nonostante molte società abbiano in cantiere progetti sia di ristrutturazione degli stadi, sia di creazione di nuovi (come la Fiorentina, Roma, Lazio), ancora non si sono visti effettivi miglioramenti delle strutture così che a livello europeo i principali *club* italiani ancora non hanno la capacità di competere sia sul piano sportivo che su quello economico.

Il terzo aspetto si riferisce alla propensione delle società di calcio professionistiche ad allargare i propri orizzonti all’estero, con la creazione di rapporti sinergici con altri *club* o con l’acquisizione di partecipazioni azionarie di altre società, propensione che, negli ultimi anni, ha riaperto il tema legato alle cosiddette “multiproprietà” nel mondo



del calcio.<sup>219</sup> In Italia, attualmente, tra le società che possono vantare *partnership* o partecipazioni in altri *club* esteri è importante sottolineare l'esperienza della famiglia Pozzo, proprietaria dell'Udinese Calcio, che è stata la prima a sbarcare all'estero pur possedendo una squadra che milita nella massima divisione nazionale, diventando dapprima proprietaria del Granada in Spagna e, quindi, del Watford in Inghilterra.

Fra gli esempi a livello europeo può citarsi quello del Manchester City, di proprietà dello sceicco Al Mansour, che è divenuto azionista degli Yokohama Marinos, squadra che milita nella massima divisione giapponese, acquisendone il 20%; inoltre, è proprietario dei Melbourne Heart e comproprietario dei New York FC.

Si tratta soprattutto di acquisizioni di *club* calcistici cinesi, indiani ed australiani, realtà in cui il calcio sta progressivamente accrescendo la sua importanza in ambito nazionale. Basti pensare, a titolo esemplificativo, che gli imprenditori Della Valle fanno parte del novero di operatori che hanno voluto scommettere sulla neonata Indian Super League, entrando a far parte del Pune F.C.: la Fiorentina, *club* di proprietà dei Della Valle, ha, infatti, acquisito il 15% della franchigia indiana.

Prima di loro, Calisto Tanzi, attraverso la Parmalat, ha controllato, oltre che il Parma F. C., per otto anni anche la squadra brasiliana il Palmeiras.

Così come la Fiorentina, anche Feyenoord e Atletico Madrid hanno avviato *partnership* in India per sfruttare l'ondata di entusiasmo per la nascita della Indian Super League: gli olandesi collaborano con i Delhi Dynamos (squadra in cui milita il noto campione italiano Alessandro Del Piero), mentre i madrileni sono comproprietari dell'Atletico Kolkata, vincitore della prima edizione del campionato indiano.

All'aspetto strategico in trattazione va attribuita una fondamentale importanza per il futuro delle società di calcio giacché esso renderà possibile la creazione di un sistema sempre più globalizzato, in cui si incrementeranno per le società di calcio le opportunità di diversificare i propri ricavi.

Lo scopo ultimo della creazione dei citati rapporti di acquisizione/collaborazione sarà lo sfruttamento del *brand* mediante strategie di internazionalizzazione, con la penetrazione nei nuovi, importanti mercati emergenti, che consentirà: di allargare il

---

<sup>219</sup> Bellinazzo M., "Multiproprietà, ecco come funzionano nel mondo", Il Sole24ore, 18 settembre 2014

numero di *supporters* presenti a livello mondiale; di commercializzare i prodotti con il proprio marchio; di acquisire i maggiori ricavi, provenienti da *sponsor* e da diritti TV, garantiti dalla notorietà raggiunta in tutto il mondo.

## BIBLIOGRAFIA

- Acedo, Francisco José, Carmen Barroso, and Jose Luis Galan. (2006) “The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends.” *Strategic Management Journal* 27, no. 7: pagg. 621–636.
- Agle, Bradley R, Thomas Donaldson, R Edward Freeman, Michael C Jensen, Ronald K Mitchell, and Donna J Wood. (2008) “Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory.” *Business Ethics Quarterly* 18, no. 2, pagg. 153–190.
- Agle, Bradley R, Ronald K Mitchell, and Jeffrey A Sonnenfeld. (2004) “An Investigation of Stakeholders Attributes and Saliency Corporate Performances, and CEO Values.” *Academy of Management Journal* 42, no. 5, pagg. 307–525.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V., (1994) “Economia aziendale” *Il Mulino*, Bologna, pag. 368
- Andrews K., (1971), “The Concept of Corporate Strategy”, *Irwin Professional Publishing*, pagg 43-58
- Ansoff I., (1965) “Corporate Strategy”, *McGraw-Hill*, New York, (trad.it. “Strategia aziendale”, ETAS, Milano;
- Ansoff I., (1980) “Strategic issue management” ,*Strategic Management Journal*, vol.1, pagg.131-148.
- Ansoff, H.I., (1957). “Strategies for diversification”. *Harvard Business review*, Vol 35, pagg.113- 124.
- Ansoff, H.I., Declerck R.P., Hayes R.L., (1976) “From strategic planning to strategic management”, *Wiley&Sons*, New York ,
- Anthony, Scott D, Matt Eyring, and Lib Gibson. (2006) “Mapping Your Innovation Strategy.” *Harvard Business Review* 84, no. 5, pagg. 104–13.
- Argote, Linda, and Paul Ingram. (2000) “Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82, no. 1, pagg. 150–169.
- Ascani F., (1999) “Sport management, il manuale per il dirigente, l’organizzatore, il gestore della società sportiva” *Sperling e Kufer*
- Barney, J B, and M H Hansen. (1994) “Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage.” *Strategic Management Journal* 15, no. 2, pagg. 175–190.

- Barney, J B, and E J Zajac. (1994) “Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage.” *Strategic Management Journal* 15, no. 2, pagg. 5–9.
- Barney J.,(1991)“ Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*,vol.17, n.1, pagg. 99-120
- Barr, P.S., J.L. Stimpert, and A.S. Huff. (1992) “Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal.” *Strategic Management Journal* 13,pagg. 15–36.
- Barringer, Bruce R, and Allen C Bluedorn. (1999) “The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management.” *Strategic Management Journal* 20, no. 4,pagg. 421–444.
- Basile G., Brunelli M., Cazzulo G., (1997), “Le società di calcio professionistiche: aspetti civilistici, fiscali e gestionali”, Buffetti Editore,pag 107-108
- Bertini U., (1990) “Il sistema d’azienda”,G. Giappichelli Editore.
- Bianchi Martini S., (2009) “ Introduzione all’analisi strategica” Giappichelli, Torino
- Black, J.A., and K.B. Boal., (1994) “Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage.” *Strategic Management Journal*,
- Bof F., Montanari F., Silvestri G., (2008) “Il management del calcio. La partita più lunga” Franco Angeli
- Breitbarth, Tim, and Phil Harris. (2008) “The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model.” *European Sport Management Quarterly* 8, no. 2,pagg. 179–206.
- Capron, Laurence. (1999) “The Long-Term Performance of Horizontal Acquisitions.” *Strategic Management Journal* 20, no. 6, pagg.987–1018.
- Casey, Meghan M., Warren R. Payne, and Rochelle M. Eime. (2011) “Organisational Readiness and Capacity Building Strategies of Sporting Organisations to Promote Health.” *Sport Management Review* 15, no. 4,pagg. 109–124.
- Cascino G., (1991), “Tutela dello sponsor nell’ordinamento giuridico sportivo e nell’ordinamento giuridico statale”, *Rivista del diritto sportivo*, pag.253
- Chadwick, Simon, and Des Thwaites. (2004) “Advances in the Management of Sport Sponsorship : Fact or Fiction? Evidence from English Professional Soccer.” *Journal of General Management* 30, no. 1,pagg. 39–60.
- Chandler A.D., (1962) “Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise”,*The M.I.T. Press Cambridge*, pag 13

- Chen, Ming-je, Rajiv Nag, and Donald Hambrick. (2007) "What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field." *Strategic Management Journal* 28, no. 4
- Cherubini S., Canigiani M., (2000) "Media e co-marketing sportivo. Strategie di convergenza nel mercato globale e locale" Franco Angeli
- Ciabattini P., (2011) "Vincere con il fair play finanziario" Gruppo Sole 24 ore
- Coda V., (1984) "La valutazione della formula imprenditoriale", estratto da: Sviluppo e Organizzazione n.82, rivista dell'Università Bocconi di Milano,marzo-aprile.
- Coda V., (1988) "L'orientamento strategico dell'impresa", UTET, Torino,
- Coda V., (1989) "Etica e impresa. Il valore dello sviluppo", Rivista dei dottori commercialisti, n. 5, pagg. 789-800.
- Corvacchiola N., Febbo G., (2012) "La gestione delle società sportive nell'era del calcio business. La dimensione economica, giuridica e fiscale" CESI
- Davidson, Kenneth., (1986), "Strategic investment theories", *Journal of Business Strategy*, vol.6,n.1,pagg.16-28
- De Bosscher, Veerle, Paul De Knop, Maarten van Bottenburg, Simon Shibli, and Jerry Bingham. (2009) "Explaining International Sporting Success: An International Comparison of Elite Sport Systems and Policies in Six Countries." *Sport Management Review* 12,pagg. 113–136.
- Diana C., (1997) " Il marketing delle società sportive" CISU
- Dietl H., Franck E., Lang M., (2010), "Salary cap regulation in professional team sports", *Southern Economic Journal*, vol.86 pagg 1-20
- Di Lazzaro F., (2013) "La Performance del valore",Giappichelli Torino
- Doyle, Jason P., Kevin Filo, Heath McDonald, and Daniel C. Funk. (2013) "Exploring Sport Brand Double Jeopardy: The Link between Team Market Share and Attitudinal Loyalty." *Sport Management Review* 16,pagg. 285–297.
- Drucker P.F., (1954) "The Practice of Management", *Harper & Row*, New York, pagg 258-265
- Drucker, Peter F. (1998) "The Discipline of Innovation. 1985." *Harvard Business Review* 80, no. 8,pagg. 328–336.
- Echambadi, Raj, and Jeffrey S Harrison. (2001) "Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance." *Strategic Management Journal*,.

- Edmondson, Amy C. (2008) "The Competitive Imperative of Learning." *Harvard Business Review* 1, no. 1, pagg. 2–8.
- Eisenhardt, K M, and D N Sull. (2001) "Strategy as Simple Rules." *Harvard Business Review* 79, no. 1, pagg. 107–116.
- Eisenhardt, K M, and M J Zbaracki. (1992) "Strategic Decision Making." *Strategic Management Journal*,
- Falsinesi G., Giangreco E. F., (2004) " Le società di calcio del 2000, dal marketing alla quotazione in borsa" *Rubettino*
- Floyd, Steven, and Bill Wooldridge. (1992) "Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note." *Strategic Management Journal* vol.13, pagg.153–167.
- Fort. R., Quirk J., (1995) "Cross-subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues"; *Journal of Economic Literature*, Vol. 33, pagg. 1265-1299.
- Foster K.W., Pryor A.K., (1986), "The strategy management of innovation", *Journal of Business Strategy* vol.7, n.1, pagg.38-42
- Frazier G. L., Spekman R. E., O'Neal C. R., (1988) "Just in time exchange relationship in industrial markets" *Journal of Marketing*, vol.52, pagg. 52-67
- Freeman, R. Edward, and David L. Reed. (1993) "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance." *California Management Review* 25, no. 3, pagg. 88–106.
- Ghoshal, Sumathra. (1987) "Global Strategy: An Organizing Framework." *Strategic Management Journal* 8, no. 5, pagg. 425–440.
- Giannessi E., (1979) "Appunti di Economia Aziendale" *Pacini Editore*.
- Grant, Robert M. (1996) "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." *Strategic Management Journal* 17, no. 2, pagg. 109–122.
- Gulati, Ranjay, Nitin Nohria, and Akbar Zaheer. (2000) "Strategic Networks." *Strategic Management Journal* 21, no. 3, pagg. 203–215.
- Hall, R. (1993) "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage." *Strategic Management Journal*,.
- Hall, R. (1992) "The Strategic Analysis of Intangible Resources." *Strategic Management Journal*,
- Hamel G., Prahalad C.K., (1989) "Strategic intent", *Harvard Business review*, vol. 67, n.3, pagg. 63-76;

- Hamel, G. Prahalad, C. K. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business review*, May-June, pagg.79-91;
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1993). "Strategy as stretch and leverage". *Harvard Business review*, Mar-Apr, pagg.75-84.
- Hansen, Gary, and Birger Wernerfelt. (1989) "Determinants of Firm Performance: The Relatives Importance of Economic and Organizational Factors." *Strategic Management Journal* 10, no. 5,pagg. 399–411.
- Hayes A.H., Abernathy W.J., (1980) "Managing our way to economic decline", *Harvard Business review*, vol. 58, n. 4, pagg.138-149
- Henderson, D.B. (1989) "The Origin of Strategy." *Harvard Business Review*,.
- Hill T., Westbrook R., (1997) "SWOT analysis: it's time for product recall" *Long Range planning*, vol.30, n.1 pagg. 46-52
- Hill C.W.L., Jones H.R., Schilling M.A., (2013) "Strategic management: an integrated approach", *Cengage Learning*, pagg. 17-21
- Holt, Douglas B, John a Quelch, and Earl L Taylor. (2004) "How Global Brands Compete." *Harvard Business Review* 82, no. 9,pagg. 68–75.
- Invernizzi G., (2014) " Le strategie competitive" McGraw Hill Italia, pag
- Jones, Gareth R., and Charles W. L. Hill. (1988) "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice." *Strategic Management Journal* 9, no. 2:pagg. 159–172.
- Kaplan, Robert S, and David P Norton. (2006) "How to Implement a New Strategy without Disrupting Your Organization." *Harvard Business Review* 84, no. 3,pagg. 100–109.
- Kaplan, Robert S, and David P Norton. (2001) "Trasforming the Balance Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management." *Accounting Horizons* 15, no. 1,pagg. 87–104.
- Kim, W C, and R Mauborgne. (1998) "Creating New Market Space." *Harvard Business Review* 77, no. 1,pagg. 83–93.
- Knight D., Pearce C., Smith K., and Flood P. (1999) "Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus." *Strategic Management Journal* 20, no. 3,pagg. 445–465.
- Kogut, B. (1988) "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives." *Strategic Management Journal*,.
- Kor, Yasemin Y, and Joseph T Mahoney. (2004) "Edith Penrose' S 1959 Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management." *Journal of Management Studies* 41, no. 1, pagg. 183–191.

- Kotler P., Keller K., Ancarani F., Constabile M., (2012) “Marketing management”, *Pearson Edizione Italiana*, pagg. 8-15
- Kotter, J P, and L a Schlesinger. (2008) “Choosing Strategies for Change.” *Harvard Business Review* 57, no. 2, pagg. 106–114.
- Kramer, Mark R., and Michael Porter. (2011) “Creating Shared Value” *Harvard Business Review* 32, no. 2, pagg. 1–13.
- Kramer, Mark R., and Michael Porter. (2002) “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy.” *Harvard Business Review*,.
- Lacchini M., Trequattrini R., (2011) “Le governance delle società di calcio professionistiche”, Edizioni Scientifiche Italiane,
- Lago U., Baroncelli A., Szymanski S., (2004) “ Il business del calcio, successi sportivi e rovesci finanziari” Egea
- Lam, Eddie T C, and John Bae. (2014) “Confirmatory Factor Analysis of the Purchaser Style Inventory for Sport Products (PSISP).” *Sport Management Review* 17: pagg. 254–264.
- Lansing, East, Fort Collins, and John Wiley. (2007) “Research Notes and Commentaries toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-Based View.” *Strategic Management Journal* 28, no. 5: pagg. 961–964.
- Leonard-barton, Dorothy, and Special Issue. (1992) “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Dev.” *Strategic Management Journal*,.
- Levitt, Theodore., (1965),”Exploit the product circle life”, *Harvard Business review*, vol.43, n.3 pagg.81
- Lieberman, M.B., and D.B. Montgomery. (1988) “First Mover Advantages.” *Strategic Management Journal*,
- Liguori G., Smargiasso A., (2003) “Calcio e Neocalcio. Geopolitica e prospettive del football in Italia”, *Manifesto libri*, Roma,
- Luehrman, T a. (1998) “Strategy as a Portfolio of Real Options.” *Harvard Business Review* 76, no. 5, pagg. 89–99..
- Lyandres, Evgeny. (2009) “Understanding Investor Sentiment: The Case of Soccer.” *Finance*,.
- Mancin Moreno., (2009), “Il bilancio delle società sportive professionistiche. Normativa civilistica, principi contabili nazionali e internazionali ”, CEDAM, pag. 323
- Martelli S., (2011) “Sport, media e intrattenimento. Emozioni in/controllate e struttura sociale emergente” *Franco Angeli*



- Mathur S.S., Kenyon A., (2007) "Creating valuable business strategy" *Routledge*, New York, pagg. 17-22
- Mcgrath, Rita Gunther, Ian C Macmillan, and S. Venkataraman. (1995) "Strategic Process Paradigm." *Strategic Management Journal* 16, no. 4: pagg. 251–275.
- Mitchell R., Agle B., Wood D., (1997) "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management review*, vol.22,n.4,pagg. 853-886
- Mintzberg, Henry. (1987) "5 P's for Strategy." *California Management Review* 3, no. 1:pagg. 11–22.
- Mintzberg, Henry, and Waters A., "Of Strategies, Deliberate and Emergent. (1985)" *Strategic Management Journal* 6, no. 3,pagg. 257–272.
- Mintzberg H., (1989) "Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations", *Free Press*,New York,
- Mintzberg H., (1978) "Patterns in strategy formation" *Management Science*, pagg. 934-948
- Mintzberg H., (1972) "Research on Strategy-making", *Proceedings after the 32nd annual meeting of the academy of the management*, pagg. 90-94
- Neale W. C., (1964) "The Peculiar Economics of Professional Sports", *The Quarterly Journal of Economics*, vol.78, pagg 1-14.
- Normann R., (1979) "Le condizioni di sviluppo dell'impresa", (Curato da Coda V.), ETAS,Milano,
- Norreklit, H. (2000) "The Balance on the Balanced Scorecard a Critical Analysis of Some of Its Assumptions." *Management Accounting Research* 11, no. 5:pagg. 65–88.
- Norton D., Kaplan R., (1996) "The Balance Scorecard: translating strategy into action" *Harvard Business School Press*, pagg. 17-19
- Norton D.,Kaplan R.,(2001)"Trasforming the balance scorecard for performance measurement to strategic management" *Accounting Horizons*, vol.15, n.1, pagg. 87-104
- Otley D., (1999) "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting approach*, vol.10, pagg. 363-382
- Paba S., (1991) "Brand reputation, efficiency and the concentration process: a case study" *Cambridge Journal of Economics* vol.15, n.3, ,pag 21-43
- Patrassi, Raimondi, (2003) "La gestione degli impianti sportivi" *Giuffrè*
- Pascale R., Athos A., (1981) "The Art of Japanese Management", *Penguin*, London,

- Pecchenino M., (2008) “Eventi e convegni: come gestire” *Gruppo Sole 24 ore*
- Peteraf, Margaret A. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resources Based View.” *Strategic Management Journal* 14, no. 3:pagg. 179–91.
- Penrose E., (1959) “The Theory of the Growth of the Firm”, *Oxford University Press*, New York
- Piantoni G., (1999) “Lo sport tra agonismo, business e spettacolo” *Etas*
- Porter, Michael. (1991) “Towards a Dynamic Theory of Strategy.” *Strategic Management Journal* 12, no. 3:pagg. 95–117.
- Porter M., (1982)“La strategia competitiva: analisi per le decisioni”, Tipografia Compositori, Bologna;
- Porter, M., (1985), “Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance”. *Free Press*,New York., Pagg. 131-142;
- Porter M., (1996) “ What is the strategy?” *Harvard Business review*, pag 4-24
- Porter M., (1987) , “From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business review*, may-june, pag 43-59
- Porter M., (1980) “Competitive strategy for analysing industries and competitors” *Free Pass*, New york, pagg. 15-39; pagg.45-47 pagg.60-78; pagg.124-127;pagg.266-268
- Porter M., (2008) , “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, *Harvard Business review*, pag 25-40
- Powell, T. “Total Quality Management as Competitive Advantage.” *Strategic Management Journal*, 1995.
- Powell, Thomas. (1992) “Organizational Alignment as Competitive Advantage.” *Strategic Management Journal*,.
- Quinn, James B., (1981),“Formulating strategy one step at time”, *Journal of Business Strategy*, vol.4,n2,pagg.36-48
- Quinn, James.B.,Doorley T.L.,Paquette, P.C. (1990), “Beyond products:services-based strategy”,*Harvard Business review*,Vol. 68 , pagg. 58-67
- Rappaport A., (1989) “La strategia del valore”, *Franco Angeli*, Milano,
- Roberts, Peter W., and Grahame R. Dowling. (2002) “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance.” *Strategic Management Journal* 23, no. 12:pagg. 1077–1093.

- Roberts, Robin W. (1992) “Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory.” *Accounting, Organizations and Society* 17, no. 6: pagg. 595–612.
- Robinson R., Pearce J., (2011), “Strategic management: formulation, implementation & control” *Mcgraw Hill Higher Education*; pagg. 342-348
- Rothaermel, Frank T. (2001) “Incumbent’s Advantage through Exploiting Complementary Assets via Interfirm Cooperation.” *Strategic Management Journal* 22, no. 6: pagg. 687–99.
- Rothaermel, Frank T., Micheal Hitt, and Lloyd Jobe. (2006) “Balancing Vertical Integration and Strategic Outsourcing: Effects on Product Portfolio, Product Success, and Firm Performance.” *Strategic Management Journal* 27, no. 8: 1033–1056.
- Rottenberg, S.. “The Baseball Players’ Labour Market”, *Journal of Political Economy*, (1956) pagg. 242-258.
- Rubino F.,(2004) “Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio”, Franco Angeli, Milano
- Rugman, Alan M., and Alain Verbeke. (2002) “Edith Penrose’s Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management.” *Strategic Management Journal* 23, no. 8: pagg. 769–780.
- Rumelt, R.P. (1982) “Diversification Strategy and Profitability.” *Strategic Management Journal*,.
- Schoeffler S., Buzzel R.D., Heany D.P., (1974), “Impact of strategic planning on profit performance”, *Harvard Business review*, pagg.137-145
- Scholar, Marshall Digital, D Floyd Jones, Dana D Brooks, and Jennifer Y Mak. (2008) “Examining Sport Management Programs in the United States.” *Sport Management Review* 11, no. 1: pagg. 77–91.
- Shanks D.C.,(1985) ”Strategic planning for global competition” *Journal of Business Strategy*, vol. 5, n. 3, pagg.80-89;
- Siano, Alfonso. “La Comunicazione per La Sostenibilità Nel Management Delle Imprese.” *Sinergie, Rivista Di Studi E Ricerche* 89 (2012): pagg. 3–23.
- Simonin, Bernard L. (1999) “Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances.” *Strategic Management Journal* 20, no. 7: pagg. 595–623.
- Slater, Stanley F., and Eric M. Olson. (2000) “Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management.” *Strategic Management Journal* 21, no. 8: pagg. 813–829.
- Sloane, P., (1971) “The Economics of Professional Football: The Football Club As A Utility Maximiser”, *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 1, pagg. 121–146.

- Slater S.F., Hult G.T., Olson E.M., “Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness” *Industrial Marketing Management*, vol. 39, (2010), pagg. 551-559;
- Smith, Aaron C T, and Bob Stewart. (2010) “The Special Features of Sport: A Critical Revisit.” *Sport Management Review* 13: pagg. 1–13.
- Sorrentini A., (2010) “Il business degli eventi sportivi, aspetti strategici ed operativi” *Giappichelli*, Torino
- Spadafora M. T., (2012) “Diritto del lavoro sportivo”, *Giappichelli*, Torino,
- Stabell, Charles B, and Øystein D Fjeldstad. (1998) “Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks.” *Strategic Management Journal* 19, no. 3: pagg. 413–437.
- Stevenson H.H., and Jarillo J.C. (1990) “A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management.” *Strategic Management Journal* 11, no. 2: pagg. 17–27.
- Steyn B., (2003), “From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation”, *Journal of Communication Management*, Vol. 8, n. 2, pagg. 168-183;
- Stringa O., (2008) “Porter’s model of generic competitive strategies”, *Business economics*, vol.43, n 3, pagg. 55-64
- Stuart T.E., (2000) “Interorganizational alliances and the Performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry”, *Strategic Management Journal*, vol.21, pagg. 791-811,
- Tanzi A., (1999) “ Le società calcistiche, implicazioni economiche di un gioco” *Giappichelli*, Torino
- Taylor, Tracy, and Peter McGraw. (2006) “Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations.” *Sport Management Review* 9, no. 1: pagg. 229–251.
- Theobald T., Cooper C., (2004) “ La partita del manager, i segreti del calcio per dominare il business” *Etas*
- Tippins, Michael J., and Ravipreet S. Sohi. (2003) “IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?” *Strategic Management Journal* 24, no. 8 : pagg. 745–761.
- Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V., McGovern P., Stiles P., (1997). “Soft and hard models of Human Resource Management: a reappraisal”. *Journal of Management Studies*, Vol. 34, pagg. 53-73.

- Valentini S., (2009) “ I sei elementi per una strategia aziendale efficace: una bussola per orientarsi nella complessità” *Simone Valentini*, pagg. 105-118
- Verbeke, Alain, and Kristel Buysse. (2003) “Proactive Environmental Strategies: A stakeholder Management Perspective.” *Strategic Management Journal* 24, no. 5:pagg. 453–470.
- Waddock, Sandra A, and Samuel B Graves. (1997) “The Corporate Social Performancefinancial Performance Link.” *Strategic Management Journal*,.
- Wernerfelt, Birger. (1995) “The Resource-Based View of the Firm: Ten Years Later.” *Strategic Management Journal* 16, no. 3:pagg. 171–174.
- Wernerfelt, Birger. (1984) “A Resource Based View of the Firm.” *Strategic Management Journal* 5, no. 2:pagg. 171–180.
- Wheelen T.L., Hunger J.D., (2003) “ Strategic Management and Business Policy” , *Pearson*, pagg. 13-17
- Zagnoli P., Radicchi E., (2011) “ Sport marketing e nuovi media” *Franco Angeli*
- Zanda G., (2009) “Il governo della grande impresa nella società della conoscenza”, *Giappichelli*, Torino ,

## SITOGRAFIA

[www.juventus.com](http://www.juventus.com)

[www.manutd.com](http://www.manutd.com)

[www.tuttosport.it](http://www.tuttosport.it)

[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

[www.marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com](http://www.marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.figc.it](http://www.figc.it)

[www.fifa.com](http://www.fifa.com)

[www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)

[www.chelseafc.com](http://www.chelseafc.com)

[www.bolognafc.it](http://www.bolognafc.it)

[www.inter.it](http://www.inter.it)

[www.panorama.it](http://www.panorama.it)

[www.unita.it](http://www.unita.it)

[it.uefa.com](http://it.uefa.com)

[www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)

[www.ilfattoquotidiano.it](http://www.ilfattoquotidiano.it)

[sportbusiness.com](http://sportbusiness.com)

[www.futurebrands.com](http://www.futurebrands.com)

[www.corrieredellasera.it](http://www.corrieredellasera.it)

[www.finanza.com](http://www.finanza.com)

[www.dailymail.co.uk](http://www.dailymail.co.uk)