



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA

---

Corso di Laurea in Economia e Commercio

**Il business del calcio e la sua evoluzione: il caso Juventus F.C.**

The business of football and its evolution: the Juventus F.C. case

Relatore:

Chiar.mo prof. ALBERTO MANELLI

Tesi di laurea di:

FEDERICO OTTAVIANI

MATRICOLA S1073413

A.A. 2019/2020

## SOMMARIO

<b>Introduzione.....</b>	<b>3</b>
<b>Capitolo I: Il settore calcio.....</b>	<b>4</b>
Paragrafo I.I Il calcio: breve storia delle origini.....	4
Paragrafo I.II Il calcio da gioco a business.....	5
Paragrafo I.III Peculiarità del settore calcistico.....	8
<b>Capitolo II: L'economia nel calcio.....</b>	<b>10</b>
Paragrafo II.I Il marketing sportivo.....	10
Paragrafo II.II Analisi dei ricavi e dei costi.....	16
Paragrafo II.III La quotazione in borsa.....	20
Paragrafo II.IV Il Fair Play Finanziario.....	23
<b>Capitolo III: Juventus Football Club.....</b>	<b>28</b>
Paragrafo III.I La storia del club e gli effetti di “Calciopoli” .....	28
Paragrafo III.II Strategie di marketing della Juventus.....	30
Paragrafo III.III Allianz Stadium: uno stadio di proprietà.....	34
Paragrafo III.IV Il merchandising di Juventus F.C. ....	38
Paragrafo III.V La Juventus nei social network e l'effetto CR7.....	40
<b>Conclusioni.....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografia e Sitografia.....</b>	<b>45</b>

## Introduzione

Lo sport, in Italia e nel mondo, è un fattore importante nella vita dell'uomo, che nelle sue varie discipline coinvolge un gran numero di persone senza distinzioni riguardo ad età, sesso, nazionalità o religione. Tra tutti gli sport, il più praticato è sicuramente il calcio, da molti ritenuto lo sport più bello del mondo. Esso in passato veniva considerato esclusivamente un gioco pieno di emozioni e sentimenti, che lasciavano trasparire una sorta di vena romantica; con il passare del tempo, tuttavia, esso è diventato un settore ad alta intensità di business, che coinvolge nuovi attori in cerca di maggiori introiti, grazie alla crescente considerazione degli aspetti economico-finanziari. Questo sviluppo ha portato nell'ambiente dirigenziale figure più preparate, che abbiano competenze anche a livello imprenditoriale.

L'obiettivo che si pone il seguente elaborato è quello di analizzare le principali evoluzioni nel mondo del business calcistico, che hanno reso i club vere e proprie entità economico-finanziarie e non solo associazioni sportive, prendendo come esempio una società che ha segnato la storia del calcio italiano ed internazionale: la Juventus F.C. La Juventus è una società con oltre 120 anni di storia che è stata presente in diversi periodi della storia moderna, fino a diventare una vera e propria multinazionale che genera ricavi di centinaia di milioni di euro. Tuttavia, sebbene essa nei primi anni del nuovo millennio fosse nella top delle squadre europee dal punto di vista sia sportivo che economico, nel 2006, in seguito allo scandalo denominato "Calciopoli", la società perse i propri campioni e vide il suo fatturato scendere rapidamente, vedendo svanire il suo posto all'apice; dovette partire un processo di ristrutturazione societaria al fine di tornare ai livelli precedenti.

Nel primo capitolo, si fornisce una sintesi dell'evoluzione del gioco del calcio, mostrando le caratteristiche e le specificità uniche di questo campo e come esso si sia evoluto nel tempo fino a diventare un settore ad alta intensità di capitali. Nel secondo capitolo, l'elaborato continua con l'obiettivo di studiare e analizzare quali siano le principali fonti di ricavo e di costo per le società calcistiche, in particolare il concetto di marketing sportivo e gli effetti prodotti dalla normativa del Fair Play Finanziario. Nel terzo capitolo, verrà preso in esame il caso del club piemontese, cercando di spiegare le scelte e le strategie operate dalla società bianconera per poter colmare il divario con le altre superpotenze europee.

Alla fine, dovrebbe essere comprensibile come un'azienda calcistica possa ambire ad un risultato economico positivo, oltre che ad un risultato sportivo di successo, e di come l'istituzione UEFA stia perseguendo attività di controllo su aspetti economici e finanziari, volta ad una maggiore sostenibilità dell'intero settore calcio.

# CAPITOLO I: IL SETTORE CALCIO

## 1.1 Il calcio: breve storia delle origini

La nascita ufficiale del gioco del calcio è attestata al 26 ottobre 1863 in concomitanza con la comparsa della FA (Football Association), dopo che alla Freemason's Tavern di Great Queen Street si trovarono 11 club londinesi vogliosi di uniformare i loro regolamenti. Nel 1886 venne istituito l'IFAB (International Football Association Board) che aveva il compito di redigere un regolamento unico atto a delineare le linee di svolgimento di un campionato nazionale (nel 1888/89 si svolse il primo campionato con queste norme). L'Italia fu la prima nazione, 35 anni dopo la Gran Bretagna, a costituire il proprio modello burocratico e organizzativo per la disciplina del calcio; seguirono poi Germania e Francia.

La nascita del calcio nel nostro paese si ebbe grazie ad un imprenditore (Edoardo Bosio) di una compagnia tessile inglese che fondò la prima squadra a Torino, l'International Football Club (1891), con i palloni portati con sé dall'Inghilterra. Altri pionieri seguirono le orme di Bosio, infatti nel 1893 troviamo la nascita della più antica società calcistica ancora in attività: il Genoa Cricket and Football Club.

Il 21 maggio 1904 venne fondata la F.I.F.A. (Federation Internationale de Football Association) dopo l'incontro delle delegazioni di 7 nazioni (Belgio, Svezia, Svizzera, Spagna, Danimarca, Francia e Olanda). Solo l'anno successivo si aggiunse anche la Gran Bretagna che inizialmente non era d'accordo sulla formazione di questa federazione. Con la sua costituzione erano stati redatti pochi e semplici principi: il reciproco riconoscimento delle nazioni associate, squadre e giocatori dovevano far parte di una sola associazione nazionale, omogeneità nelle sospensioni e nei provvedimenti disciplinari per i giocatori e l'impegno da parte di tutti di seguire il regolamento stabilito dalle *Laws of the Game of the Football Association* nello svolgimento degli incontri. In seguito alla nascita della stessa diventò pertanto possibile organizzare partite tra squadre di nazioni diverse, inizialmente solo semplici amichevoli che con il passare del tempo divennero veri e propri tornei fino alla realizzazione dei primi mondiali di calcio nel 1930.

A seguito della costituzione della FIFA iniziano anche le prime ramificazioni di tale organismo: in primis, nel 1954, la costituzione della Union Européenne des Associations de Football (UEFA), addetta ad organizzare le competizioni internazionali per le squadre europee. Nel 1960 si è svolto il primo campionato europeo di nazionali (vinto dall'URSS) e la prima edizione della Champions League (ex Coppa dei Campioni), vinta dal Real Madrid.

## 1.2 Il calcio da gioco a business

Inizialmente, le società di calcio erano semplicemente un gruppo di persone dedite all'attività sportiva, senza finalità di lucro; esse erano paragonabili a società mutualistiche, dato che l'unica esigenza economica era quella di coprire i costi di gestione. Con il passare del tempo, tuttavia, l'aumento di tali costi e la grande diffusione tra le masse, portarono a considerare il "prodotto calcio" come un servizio da remunerare, spingendo alla trasformazione delle società sportive in società di capitali. Durante gli anni '60 nasce la figura del giocatore professionista: progressivamente alla figura dell'atleta comincia a sostituirsi quella di sportivo professionista, il quale rende la propria prestazione dietro il pagamento di un compenso. In ambito agonistico, fanno la loro comparsa nuove competizioni quali campionati europei per nazionali e Coppa dei Campioni per squadre di club europee: la crescente importanza di tali competizioni fa sì che, gradualmente, si abbandoni la componente dilettantistica, per passare sempre più al professionismo vero e proprio, dove si riscontra una crescita degli stipendi medi pagati dalle squadre più ricche ai giocatori più bravi; tale fattore fa sì che il calcio diventi sempre più un business, piuttosto che un semplice sport.

In ogni caso, persisteva il divieto di lucro soggettivo, che obbligava le società a destinare gli eventuali utili in attività di carattere sportivo; le conseguenze di questa mancata "affermazione imprenditoriale" dei club portavano a:

- Una rincorsa esasperata verso il successo sportivo, in quanto solo questo poteva portare prestigio e visibilità alla squadra
- Scarsa attenzione all'equilibrio economico-finanziario, infatti si anteponeva a esso il successo sportivo
- Ricerca di remunerazioni indirette, sfruttando gli investimenti di grandi imprenditori

Le società di solito erano gestite da un proprietario unico che si occupava di ripianare le perdite nei casi frequenti in cui i costi eccedessero i ricavi, senza curarsi particolarmente del risultato di esercizio sfavorevole o della sua entità. In seguito, l'avvento del professionismo e i sempre maggiori oneri economico finanziari della gestione indussero i club a rivolgersi al mercato nel tentativo di intercettare l'interesse degli imprenditori e avvicinarli al progetto sportivo: nasce così la figura del c.d. "mecenate sportivo", che investe risorse nel settore calcistico senza pretendere un ritorno economico positivo. La logica alla base di ciò era investire in una società di calcio per ottenere risultati sportivi di successo e aumentare indirettamente i profitti dell'azienda di proprietà.

Nel 1995 si verificarono due eventi destinati a cambiare radicalmente il mondo del calcio: la sentenza Bosman e l'introduzione della pay-tv. La sentenza Bosman segna un punto di divisione tra vecchio e nuovo: i calciatori con la cittadinanza europea guadagnavano il diritto di trasferirsi in un'altra squadra alla scadenza del contratto, senza il pagamento di un'indennità al club precedente da parte di quest'ultima. In Italia, prima della suddetta sentenza, il giocatore non poteva in alcun modo trasferirsi senza il consenso della società in cui militava. Dopo questa sentenza, vista la maggiore perdita di controllo sui giocatori, le società sono portate a investire i ricavi nel mercato dei giocatori per accaparrarsi i migliori, il che porta a un aumento crescente di remunerazioni e prezzo dei cartellini, le principali cause degli squilibri di bilancio riscontrati in numerose società.

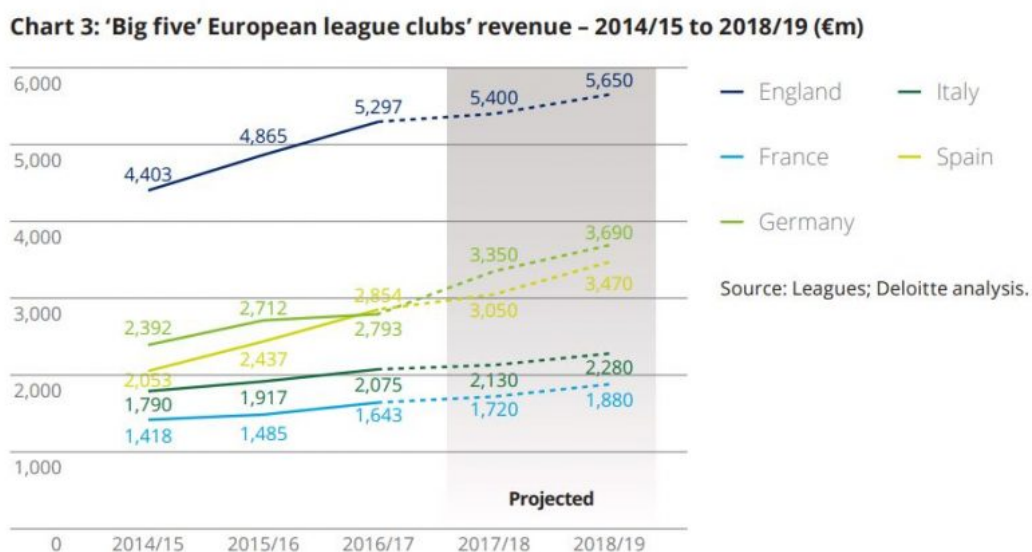
L'arrivo della pay-tv in Europa avviene a partire dagli anni '90: il primo paese è l'Inghilterra, dove l'effetto della distribuzione dei diritti tv e l'arrivo di ingenti capitali stranieri hanno favorito il cambiamento e lo sviluppo gestionale delle società professionistiche. In Italia, con l'approvazione della legge Mammì del 1990 e il successivo ingresso della pay-tv, le società potevano allargare le proprie fonti di ricavo, sia sfruttando gli accordi con le emittenti televisive, sia grazie alla maggiore visibilità del brand che porta a un notevole aumento del valore delle sponsorizzazioni.

Per l'Italia altra normativa fondamentale è la legge n. 586 del 1996; questa ha eliminato il divieto di finalità di lucro per le società sportive professionistiche e rimosso i limiti all'oggetto sociale, permettendo a tali società di svolgere anche attività commerciale. Perciò diventa possibile usare lo sport come mezzo per ottenere un lucro soggettivo: si passa ad un sistema *business oriented*, quindi con l'obiettivo di generare ricavi accanto al conseguimento del successo sportivo. I club hanno pertanto subito un'evoluzione data dalla possibilità di andare a reperire sul mercato risorse in aree diverse come: sponsor, merchandising, vendita di spazi pubblicitari, diritti TV.

Al fine di ottenere il massimo ricavo possibile da queste attività, le società hanno dovuto sviluppare la propria marca o "brand". Il brand è una risorsa fondamentale per una società sportiva, definibile come l'insieme degli elementi visibili (come lo stemma e i colori sociali) e non visibili (come il motto, i valori e le tradizioni) che essa rappresenta per i tifosi e che rendono il club facilmente riconoscibile sul mercato. Esso permette a una società calcistica di differenziarsi dalle altre, stabilendo un'identità propria riconosciuta anche in ambito economico; essendo legato alla reputazione dell'impresa, influenza i livelli di redditività in molteplici aree, dai ricavi commerciali a quelli da stadio.

Perciò per qualsiasi squadra è diventato importante raggiungere l'equilibrio economico, che permetterà in seguito la remunerazione dei fattori produttivi ed un guadagno congruo per chi opera all'interno della società; in questo modo si otterrà una società sana e capace di operare in autonomia nel lungo periodo. Ovviamente tale equilibrio è il risultato di un'organizzazione meticolosa delle risorse a disposizione dell'azienda: negli anni va piano piano a dissolversi quella che era la figura dell'imprenditore tuttofare che compra giocatori per avere poi successo in ambito sportivo, per lasciare spazio a quella che è l'area management, composta da manager qualificati e capaci di pianificare la strategia aziendale nel breve e lungo periodo che permetterà di soddisfare gli obiettivi prefissati ed ottenere non solo risultati sul campo, ma anche al di fuori del rettangolo verde. Risulta quindi fondamentale la ripartizione corretta dei compiti all'interno della gerarchia societaria.

In Italia il calcio viene seguito da circa 36 milioni di persone e rappresenta il 2,5% del PIL nazionale, il che lo rende bersaglio di attente riflessioni. Se in passato veniva considerato una semplice manifestazione sportiva, col passare del tempo è diventato un vero e proprio fenomeno economico, misurabile in numero di addetti, fatturato e valore aggiunto, con un lato sportivo e un lato economico-finanziario sempre più difficili da scindere, vista la grande capacità del calcio di generare flussi finanziari. D'altronde, la domanda del prodotto-calcio è in forte aumento nei Paesi industrializzati, dove l'aumento del reddito medio pro-capite, la diminuzione delle ore di lavoro e i miglioramenti in campo tecnologico e comunicativo e nei trasporti permettono ai tifosi di seguire le squadre come mai prima. I ricavi delle principali leghe europee (Inghilterra, Italia, Francia, Germania, Spagna) hanno raggiunto livelli notevoli, come mostrato nella tabella seguente.



### 1.3 Peculiarità del settore calcistico

Il settore sport presenta caratteristiche particolari che lo rendono diverso da qualunque altro fenomeno di business:

- La passione e il forte senso di appartenenza
- Il paradosso competitivo
- L'aleatorietà del risultato sportivo

Soffermiamoci sul primo punto: il legame affettivo tra tifosi e società sportiva porta quest'ultima a offrire i prodotti più consoni alle richieste dei clienti, sfruttando la fidelizzazione verso la squadra. Di conseguenza, il target dell'attività promozionale sono persone di giovanissima età, in quanto la fede sportiva si forma in quel momento della vita.

Con riguardo al secondo punto, bisogna segnalare che il business sportivo presenta meccanismi concorrenziali atipici rispetto alle normali imprese, dato che, per portare in scena lo spettacolo sportivo, una società ha bisogno anche dei propri concorrenti. Negli altri settori, maggiore è la forza dei concorrenti, minore è la possibilità di creare valore, invece nel mondo sportivo la maggiore forza dell'avversario porta a un più elevato valore dello spettacolo e quindi a una maggiore attrattività per le persone.

Infine, per quanto concerne il terzo punto, è difficile misurare il livello di incertezza del risultato sportivo, dovuto a diversi fattori aleatori e difficili da governare. In ogni caso, esso è correlato al livello di equilibrio della competizione, che le varie leghe cercano di mantenere entro certi valori, in modo da avere il massimo coinvolgimento di pubblico possibile. Tuttavia, per ottenere un determinato equilibrio le risorse devono essere distribuite equamente tra le varie società, cosa difficile in un contesto come quello attuale, dove tendono a prevalere gli interessi delle singole società, in particolare i club di grande fama con un notevole seguito di tifosi e ampi poteri sulla questione; inoltre redistribuire le risorse alle società minori andrebbe contro il prestigio dello sport, penalizzando le grandi squadre a livello continentale.

Altre particolarità essenziali che riguardano l'industria calcistica sono:

- La soggettività e l'intangibilità del prodotto: la maggior parte delle persone che decidono di vivere la "match experience", ovvero l'esperienza della partita di calcio dal vivo, è spinta da illusioni ed emozioni soggettive. Se nessuno degli spettatori che si recano allo stadio acquista anche qualcosa di materiale e tangibile, la gestione di questo "prodotto" diventa sicuramente più problematica.



- La deteriorabilità della match experience: l'evento sportivo è per sua natura fugace e transitorio. La sua durata coincide con quella della partita e quanto accade prima o dopo i 90 minuti non rappresenta più l'evento sportivo, bensì tentativi di creare una particolare attesa o un prolungamento temporale dell'evento stesso.
- Il ruolo dello spettatore: il pubblico che va allo stadio rappresenta uno dei principali attori dell'evento sportivo. Il suo ruolo è anche quello di incitare gli atleti, contribuendo alla creazione di quella particolare atmosfera determinante per esaltare quei valori intangibili ed irrazionali insiti nell'evento.
- La polivalenza del "prodotto evento sportivo": nell'attuale contesto di mercato, l'evento sportivo non si disputa solo in funzione dell'utilizzo di un consumatore finale, ma viene sempre più sfruttato da soggetti terzi, i quali si avvalgono dell'evento per la commercializzazione di altri beni o servizi.

Riguardo a quest'ultimo punto, il gioco del calcio, come altri sport, è in grado di apportare cambiamenti importanti nel contesto collettivo:

- Aiuta nella sensibilizzazione sociale a livello internazionale
- È utile per lo sviluppo economico di una località o di una regione

I valori fondamentali dello sport quali rispetto, collaborazione, integrazione e disciplina non possono limitarsi a essere concetti astratti nella quotidianità sportiva: un gioco come il calcio deve partecipare attivamente all'educazione delle masse. Essendo un fenomeno capace di accomunare, durante le partite, individui di ogni età, classe sociale e razza, si sfrutta la popolarità dei giocatori per farne testimonial di importanti campagne di sensibilizzazione; si pensi ad esempio alla campagna della nazionale italiana contro la violenza sulle donne, oppure a Roma Cares, l'iniziativa della AS Roma in favore della sostenibilità ambientale.

In tema di sviluppo economico a livello territoriale, invece, le squadre-imprese hanno progressivamente assunto il ruolo di attori che partecipano allo sviluppo delle realtà in cui operano: si può sfruttare il sistema dei media, dove la diffusione dell'immagine della squadra si accompagna con l'enfasi sull'immagine del territorio; la ristrutturazione degli stadi rende possibile anche l'inserimento di alberghi, ristoranti, centri commerciali, centri di Fitness e di Wellness, addirittura musei legati agli eventi sportivi o più in generale alla comunità ed al territorio; la metamorfosi dei tradizionali vivai calcistici, che si ripropongono come centri attrezzati per l'istruzione allo sport, con l'offerta di programmi di allenamento per giovani e adulti; infine, i progetti di un club in una determinata località o regione permettono di creare posti di lavoro e grandi afflussi di turisti, grazie all'arrivo in massa dei tifosi.

## CAPITOLO II: L'ECONOMIA NEL CALCIO

### 2.1 Il marketing sportivo

Secondo la definizione data dalla American Marketing Association, “il marketing è il processo che pianifica e realizza la progettazione, la politica dei prezzi, la promozione e la distribuzione di idee, beni e servizi volti a creare mercato e a soddisfare obiettivi di singoli individui e organizzazioni”. Il marketing è quindi un processo che, tenendo conto degli obiettivi aziendali di medio-lungo termine e dello studio fatto sulla domanda e sulla concorrenza, riconosce i bisogni dei clienti e di quelli potenziali e porterà quindi ad attuare quelle azioni che permetteranno la soddisfazione finale sia del cliente che dell'impresa.

È importante possedere un piano marketing all'interno della propria realtà imprenditoriale e aziendale, poiché la pianificazione e l'organizzazione devono avvenire con regole specifiche, con dati e rilevazioni precise, cosa essenziale per riuscire poi a sfruttare tutti gli strumenti messi a disposizione dal marketing. Esso presenta due fasi principali: quella strategica e quella operativa. Il marketing strategico si occupa di tutto quello che riguarda la pianificazione e l'analisi, mentre il marketing operativo si occupa di concretizzare la parte strategica.

- Fase strategica: si stabiliscono gli obiettivi da raggiungere e le leve sfruttabili, che possono riguardare la clientela, il prodotto o il mercato in senso globale; al tempo stesso, si sonda il contesto esterno per trovare informazioni sulle esigenze e sui comportamenti d'acquisto dei consumatori e sulla concorrenza.
- Fase operativa: l'azienda mette in pratica le strategie preparate, cercando di esaltare il valore del prodotto e di conquistare l'interesse dei clienti; inoltre, grazie a dei parametri di valutazione, si potranno verificare i risultati raggiunti e apportare eventuali modifiche in corso d'opera.

Nel marketing strategico si analizza la situazione attuale del mercato, per capire i vantaggi del club, le mancanze da colmare, le potenzialità di crescita e gli eventuali rischi. In seguito si analizza la domanda, al fine di suddividere i tifosi in varie fasce e il mercato in vari segmenti: l'azienda deciderà così su quali segmenti focalizzarsi. Dopo l'analisi e la raccolta dei dati necessari, si determinano le linee strategiche. Il metodo ottimale al fine di trovare la migliore combinazione risulta il marketing mix. Il marketing mix rappresenta l'unione di tutte le strategie intraprese per arrivare alla promozione di un prodotto attraverso un piano marketing; esso si divide in quattro caratteristiche, ovvero le 4P del marketing: Product (prodotto), Price (prezzo), Place (punto vendita o distribuzione), Promotion (promozione o comunicazione).

### ➤ La marca (o brand) nel mondo del calcio

Nel mondo del calcio, il prodotto offerto è l'evento sportivo, che le società calcistiche cercano di sfruttare al meglio al fine di reperire le risorse economiche necessarie per l'acquisto dei migliori giocatori, i quali permetteranno alla squadra di vincere trofei prestigiosi e soddisfare così i suoi clienti, ovvero i tifosi. Oltre ad essi, le società, soprattutto dopo la legge 586/96, cercano di migliorare l'offerta anche verso le altre aziende (sponsor commerciali, produttori di attrezzature e abbigliamento, ecc.): è quindi importante creare una propria marca o brand, che permetterà di plasmare un'immagine aziendale unica, che dia un senso di appartenenza ai clienti/tifosi. Questo fenomeno è associabile al concetto delle tribù del consumo, ovvero un gruppo di persone accomunate da una passione comune per un prodotto o un brand. Essi sono più di semplici clienti fedeli, si sentono parte del brand e dei valori che comunica, ne condividono gioie e dolori; le strategie di marketing nel mondo del calcio devono quindi far sentire i propri tifosi al centro del progetto, coinvolgerli come protagonisti: ad esempio la Juventus, attraverso i social media, il sito web e la piattaforma Creator Studio, ha permesso ai tifosi di ideare il design della terza maglia da gioco nella stagione 2017/2018. Un maggiore coinvolgimento permetterà di espandere la propria fan base e ottenere maggiori ritorni economici, sia attraverso la vendita dei prodotti di marca, sia tramite la maggiore visibilità, con cui sarà possibile ottenere contratti di sponsorizzazione più elevati.

Le società calcistiche, nella gestione della propria marca, si impegnano a creare una strategia di "brand building", per fare in modo che il tifoso/consumatore riconosca nei prodotti dei valori aggiunti unici rispetto a tutti gli altri club. Per sviluppare il brand occorre innanzitutto una strategia di merchandising, al fine di accrescere la propria immagine di marca e di conseguenza i ricavi; in seguito, si possono sfruttare strumenti di comunicazione come la televisione, la radio e internet (con quest'ultimo è possibile offrire ai tifosi una varietà di servizi in una sorta di "stadio virtuale" che va oltre i confini nazionali). Riprendendo come esempio la società Juventus, essa permette dal proprio sito internet di accedere, previa registrazione, alla community di Juventus Membership, potendo così da un lato condividere foto, video e documenti con gli altri membri, dall'altro accedere a servizi come video e gallerie di foto esclusive, newsletter periodiche, video-chat con i giocatori e raccolte punti.

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

## ➤ Il piazzamento sul mercato

Le relazioni di marketing coinvolgono diversi attori:

- Produttori: le società di calcio e anche i singoli calciatori
- Distributori: mezzi di comunicazione come tv, radio, quotidiani, riviste
- Clienti finali: praticanti e appassionati di calcio
- Sponsor: aziende che con il calcio promuovono sé stesse e i loro prodotti

Le società sportive devono gestire al meglio le relazioni tra questi attori al fine di ottenere vantaggi competitivi e generare valore per l'azienda. I rischi principali sono rappresentati dalla possibilità di eventi che danneggino il brand e la reputazione aziendale, soprattutto nei nuovi mercati, condizionando la capacità di espandere la base di tifosi e di attrarre nuovi sponsor e partner commerciali; tali eventi sono rappresentati, in particolare, da prestazioni negative della squadra in campo nazionale e soprattutto internazionale, da cattivi comportamenti tenuti da giocatori e staff fuori dal campo e dall'incapacità di attrarre o mantenere in rosa giocatori di alto livello.

Le attività di marketing che un'azienda è in grado di svolgere sono molteplici e riguardano sia elementi interni che fattori esterni, quindi dipendenti dall'ambiente di mercato. Per i primi, si intendono gli elementi che i manager possono sfruttare per ottenere un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, come il brand ad esempio.

Per quanto riguarda i fattori esterni, si considerano tre categorie fondamentali:

- **Concorrenza:** l'azienda deve cercare di conoscere i movimenti dei concorrenti all'interno del mercato, per non farsi trovare impreparata. In ambito calcistico la concorrenza non è tanto quella degli altri club, considerando che tendenzialmente il tifoso resterà fedele a vita, bensì quella derivante da attività alternative al mondo calcistico, ad esempio il cinema.
- **Ambiente sociopolitico** in cui l'azienda è inserita: una strategia diffusa tra le società sportive è il marketing sociale, che consiste in iniziative a favore della collettività situata nell'area geografica dell'azienda, ma anche a favore di segmenti di popolazione sparsi nel Paese.
- **Domanda:** per l'azienda è di fondamentale importanza conoscere le caratteristiche dei clienti, in tal caso i propri tifosi, per poter proporre in seguito un'offerta adeguata e ben articolata. Questo porterà sia alla fidelizzazione della domanda che all'acquisizione di nuovi clienti, determinando un innalzamento della quota di mercato.

Il vantaggio competitivo, definito come “la capacità della società sportiva di competere e primeggiare sugli avversari mediante l’applicazione di servizi di qualità superiore che generino valore”, può essere raggiunto al completamento di tre situazioni:

- Differenza significative tra le varie offerte di servizi
- Rapporto Qualità/prezzo più conveniente
- Sviluppo positivo

Si possono constatare quattro obiettivi di marketing sui quali l’impresa sportiva può concentrarsi per ottenere il vantaggio competitivo:

- Penetrazione di mercato: aumento delle vendite dei servizi già offerti ai clienti già target.
- Sviluppo di mercato: proporre nuove metodologie di offerta senza proporre prodotti nuovi ma valorizzando quelli vecchi.
- Sviluppo del prodotto: sviluppare un nuovo prodotto sportivo o cambiare quello esistente, per attirare nuova domanda.
- Diversificazione: introdurre prodotti nuovi nel mercato nuovo. Non è semplice, ma può essere attuato sia all’interno della società sia all’esterno.

Per pianificare una strategia di marketing bisogna effettuare una rigorosa ricerca sulle aree di maggior interesse per individuare i possibili affari; inoltre risulta rilevante effettuare l’analisi SWOT per conoscere i punti di forza e debolezza e stabilire gli obiettivi dell’azienda.

Per le organizzazioni sportive, la competitività è un asset strategico da conquistare in quanto maggiore competitività nelle singole leghe rappresenta maggiori introiti per le società stesse; per invogliare il pubblico a maggiore fedeltà, dato che questo seguirà soltanto le discipline più divertenti e spettacolari, bisognerebbe portare il dislivello tra le squadre ad una misura inferiore. Nel calcio risulta evidente che la forbice tra club ricchi e poveri si sta invece allargando, rendendo i campionati delle leghe più importanti poco competitivi e con gli stessi vincitori (la Juventus in Italia, Real Madrid e Barcellona in Spagna, Bayern Monaco in Germania, PSG in Francia), il che comporta un parziale abbandono dei tifosi e quindi una diminuzione dei ricavi. Con gli occhi di tutti puntati sui grandi club, le sponsorizzazioni vanno ad arricchire sempre i più ricchi, lasciando pochi spiccioli al resto del gruppo. Sponsor e diritti tv finiscono con l’essere attirati dallo scenario europeo, andando a beneficiare le squadre che partecipano alle coppe internazionali, a discapito delle escluse e quindi penalizzando i campionati nazionali.

- Il peso delle nuove aree di profitto

Le attività commerciali delle società calcistiche rivestono una parte sempre più importante nella composizione odierna del loro fatturato. I club si affidano ad esperti in marketing che hanno il compito di studiare il mercato, i bisogni e le preferenze della clientela, per poter svolgere le attività necessarie a soddisfare le esigenze del proprio pubblico di riferimento: infatti le società cercano di rendere il proprio prodotto attrattivo per i clienti e adatto alle loro richieste. In passato, la gran parte delle entrate derivava da botteghino e abbonamenti, mentre oggi questi ricavi rappresentano una cifra minore rispetto al peso anche dei diritti televisivi. L'area commerciale e quella di marketing sono importanti per lo sviluppo della società, in quanto tengono vivo l'appoggio dei tifosi, curano la parte visiva della società e fanno incrementare le risorse economiche e patrimoniali del club in questione (per esempio ottenendo partnership).

L'area comunicazione è un settore nuovo ma molto importante poiché permette alla società di dare al pubblico l'immagine che si voleva. Questa visione può essere trasmessa in tutti i modi: via televisione, via internet, social network ecc. Le società creano i propri contenuti multimediali da mandare in onda per fidelizzare gli spettatori, in modo da tutelare l'immagine della società e dei suoi rappresentanti; basti pensare agli uffici comunicazione e relazioni esterne, impegnati nella gestione dei rapporti con la stampa e nel valorizzare l'immagine dei propri calciatori. Sempre più frequentemente, le società si affidano a figure lavorative specializzate nella creazione di contenuti di natura sportiva da inserire nei palinsesti televisivi o nei social media come Facebook, Instagram, Twitter e YouTube: i social media manager. Questi si incaricano di pubblicare materiale come immagini degli allenamenti e dentro agli spogliatoi, offrendo ai tifosi una visione "personale" e più coinvolgente.

Un'altra novità per le industrie calcistiche è rappresentata dal mondo dei videogiochi, poiché esse cercano di fornire un modello di business più simile all'intrattenimento. L'ultima frontiera sono gli e-Sports: le squadre di calcio si assicurano i migliori sportivi nel settore, al fine di attrarre un pubblico più giovanile. Per quanto riguarda il videogioco FIFA, ad esempio, numerosi club di spicco europei hanno creato le loro divisioni videoludiche: alcuni reclutando giocatori professionisti, altri costruendo la propria squadra in casa, mentre alcuni hanno acquistato squadre di successo già esistenti. Quasi tutti i principali campionati di calcio hanno ora i loro omologhi e-sportivi, ma questi non si basano solo su videogiochi di calcio, infatti si occupano anche di altri titoli popolari e famosi, come League of Legends, Fortnite, Rocket League, Overwatch, ecc. Questa frontiera risulta come un ottimo modo per affermare il marchio e fornire ai giovani una vasta gamma di esperienze associate ad esso.

- Il ruolo del tifoso nel marketing

La correlazione tra tifosi e società viene evidenziata attraverso il concetto di life time value, ovvero il valore rappresentato dal cliente per la società nell'arco della sua vita. Il cliente fidelizzato garantisce entrate sicure periodicamente, quelli che sono anche tifosi assumono sempre maggiore rilevanza, fino a diventare degli stakeholder. Il life time value mostra i tifosi come un importante valore caratteristico del marketing sportivo; bisognerà comunque sviluppare contenuti, iniziative ed eventi diversificati per indirizzare meglio gli specifici segmenti di tifosi sparsi per tutto il Paese, differenziando il prodotto, il marketing e la pubblicità in modo tale che da un lato ingenerino il concetto di comunità e dall'altro soddisfino individualmente ogni segmento in termini di esclusività, trasparenza e vicinanza alla squadra.

Nel mondo dello sport, la gestione del rischio d'impresa è ancora più complessa che nel mondo lavorativo tradizionale, perché in questo campo le vittorie sul campo hanno un ruolo importante; ad esempio la Juventus, prima di vincere i campionati dell'ultimo decennio, aveva conseguito risultati deludenti e sconcertanti, il pubblico si era disaffezionato e seguiva la squadra con meno partecipazione. D'altro canto, le vittorie fanno aumentare il numero dei sostenitori in quanto attirano nuovi potenziali fans/clienti. Il poter restare per un lungo periodo senza vincere dovrebbe ancor maggiormente spingere a elaborare strategie di marketing per poter puntare ad una importante crescita nel merchandising che permetterebbe così di essere un po' meno vittima del rischio d'impresa dovuto alle prestazioni sportive. Il valore di un'impresa calcistica è tanto maggiore quanto più genera un sentimento di amore incondizionato verso i colori del club. Il logo che viene riprodotto su capi di abbigliamento e materiale di ogni genere è facilmente riconosciuto dagli appassionati sportivi e ha una funzione evocativa e suggestiva in grado di attivare in loro componenti emotive, su cui, appunto, fa leva il merchandising.

Altro elemento fondamentale, infine, è l'esperienza della partita dal vivo, allo stadio. In Italia sono ancora pochi gli stadi e impianti sportivi di proprietà, che per ora sono l'Allianz Stadium di Torino (Juventus), la Dacia Arena di Udine (Udinese) e il Mapei Stadium di Reggio Emilia (Sassuolo). La proprietà di questi impianti permette di offrire un'esperienza più coinvolgente per il tifoso, poiché questi può anche acquistare il biglietto per il museo, comprare magliette o altri accessori, usufruire dei centri commerciali e di altri servizi attorno allo stadio. L'area sanitaria invece, seppur sia una questione poco sviluppata in Italia, vede nel J-Medical inaugurato dalla Juventus nel marzo 2016 un fiore all'occhiello in questo senso, che consente ai residenti di usufruire del servizio medico privato di alta qualità poiché destinato prevalentemente agli atleti.

## 2.2 Analisi dei ricavi e dei costi

Le principali fonti di entrata per i club sono:

- La vendita di biglietti e abbonamenti
- I diritti televisivi
- Il marketing e le attività commerciali

Più in generale si può fare una distinzione tra:

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

Negli ultimi anni le entrate dovute agli stadi sono cresciute soprattutto grazie agli investimenti dei club per migliorare i loro impianti e dunque grazie all'aumento dei prezzi dei biglietti, in particolare per i posti VIP, venduti a prezzi molto più alti, ma con servizi e comfort aggiuntivi. Tutti i club hanno comunque continuato ad offrire la possibilità di andare allo stadio a prezzi più o meno popolari, compiendo una vera e propria discriminazione di prezzo. In ogni caso, si può affermare che tutti i club che hanno investito nella miglioria dei propri stadi o nella costruzione di nuovi impianti hanno ottenuto buoni ritorni economici.

In Italia i proventi da diritti televisivi rappresentano la principale fonte di ricavo (circa il 50% in media di ogni squadra), ma i guadagni dei club di Serie A sono ripartiti in maniera molto meno equilibrata se paragonati a quelli degli altri campionati europei: ad esempio, nel 2016 la Juventus ha ottenuto circa 190 milioni (di cui 75 dalla Champions League), seguita dalla Roma (circa 150 milioni) e il Napoli (circa 90 milioni), mentre i ricavi delle squadre di medio-bassa classifica si aggirano intorno ai 20-40 milioni. Inoltre, la crescita del campionato italiano risulta inferiore a quella degli altri principali campionati esteri: a parte l'inarrivabile Premier League, i campionati LaLiga, Bundesliga e Ligue1 hanno saputo mettere a frutto una programmazione solida e una gestione manageriale accurata, riuscendo ad aumentare notevolmente i loro introiti, mentre la Serie A solo leggermente.

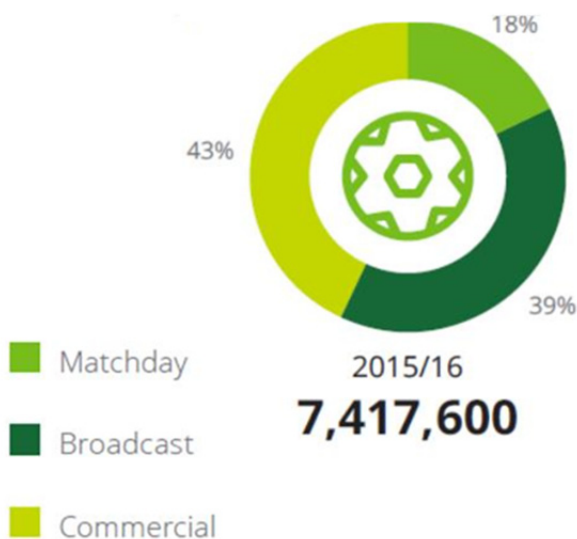


Rientrano nel marketing il programma di sponsorizzazione, il merchandising, le partite amichevoli e tutte le altre iniziative volte a valorizzare il brand.

Con la sponsorizzazione, si riceve da uno sponsor un corrispettivo in denaro e/o in beni e servizi, in cambio dell'impegno ad effettuare determinate prestazioni pubblicitarie. Più in dettaglio, nel settore sportivo la sponsorizzazione assume la configurazione di un contratto in cui un soggetto sportivo (un atleta, una società, un'associazione o un ente che organizza una manifestazione sportiva) si obbliga nei confronti di un altro soggetto, rappresentato normalmente da un'impresa commerciale, a divenire veicolo di diffusione del nome e del marchio dell'impresa stessa. La società sportiva deve veicolare il segno distintivo dello sponsor mediante apposizione dello stesso su tutti i capi di abbigliamento della squadra e su tutti i materiali sportivi in genere, nelle dimensioni consentite dalle norme della federazione di appartenenza. Con una corretta attività di marketing si può generare un circolo virtuoso con le aziende sponsorizzatrici: maggiore sarà il valore del brand, maggiori saranno i vantaggi per gli sponsor in termini di immagine, maggiori saranno le cifre offerte dalle aziende sponsor per continuare il rapporto con il club.

Ad oggi, i ricavi commerciali rappresentano la principale fonte di guadagno dei top club europei. Secondo uno studio pubblicato da Deloitte, infatti, i ricavi derivanti da sponsorizzazioni valgono il 43% del fatturato delle società più ricche, a seguire vi sono i diritti televisivi (39%) e infine i ricavi da stadio (18%). I club con i ricavi commerciali più elevati sono Bayern Monaco, Paris Saint-Germain e Manchester United; in Italia solo la Juventus si avvicina alle cifre di queste squadre e pur essendo in crescita, resta ancora lontana dai loro livelli.

Figura 1 - Ripartizione ricavi club Top 20. Fonte Deloitte



Accanto alle sponsorizzazioni, stanno assumendo sempre più importanza le operazioni di merchandising, attraverso le quali le società calcistiche commercializzano la propria immagine. Non esiste una definizione univoca di merchandising, tuttavia può essere definito come lo sfruttamento della notorietà del marchio (notorietà acquisita in relazione ad un'attività primaria, in questo caso il calcio) in un'attività secondaria sensibilmente differente. Le società calcistiche hanno registrato il loro marchio sociale e l'hanno ceduto ad altre aziende interessate a produrre e commercializzare nei più svariati settori: magliette, tute, bandiere, sciarpe, berretti, ma anche agende, portachiavi, calendari, ecc. Nel merchandising si può ricorrere a due metodi:

- Lo sfruttamento diretto: è il caso del Manchester United, che fa progettare e fabbricare il prodotto a terzi, ma provvede personalmente alla vendita e alla distribuzione.
- Lo sfruttamento indiretto: è tipico delle squadre italiane, che non si occupano della vendita e distribuzione di prodotti e servizi, bensì concedono una licenza di marchio, autorizzandone quindi l'uso.

In caso di contratto di licenza, è previsto il pagamento di royalties da parte dell'azienda esterna nei confronti del licenziatario, le quali possono essere rappresentate da percentuali sui ricavi ottenuti dalla vendita dei prodotti, da un minimo garantito o da entrambi. Lo stemma presente nel merchandising è facilmente riconoscibile dagli appassionati ed ha una funzione evocativa e suggestiva che fa entrare in scena il marketing sensoriale, su cui, appunto, fa leva il merchandising.

In Italia, difficoltà come la diffusa contraffazione dei canali di distribuzione e vendita, il mancato utilizzo della legge che tutela il brand e il fatto di non usare abbigliamento col marchio delle società nella vita, ha bloccato per anni le società sportive italiane nei confronti dell'orientamento al marketing. Spesso si preferisce comprare maglie "tarocche", ovvero imitazioni di bassa qualità, a un prezzo inferiore rispetto a quelli delle maglie ufficiali, che per le squadre di Serie A si avvicinano e talvolta superano anche i 100 euro. In Italia questo fenomeno si è espanso molto durante il corso degli anni, tanto che fuori dagli stadi si commercializzano magliette non originali alla luce del sole; a causa della vastità di tale fenomeno, le società di calcio hanno dovuto trovare degli accordi con gli ambulanti, sebbene tale fenomeno sia palesemente nocivo per i club e per le loro entrate e le società dovrebbero adoperarsi per tutelare meglio il proprio marchio, come qualsiasi altro marchio aziendale. In ogni caso, per quanto la situazione sia in miglioramento, appare difficile invertire il trend.

Per quanto riguarda i costi, invece, essi presentano valori sempre più elevati, soprattutto negli anni del nuovo millennio. Le spese che i grandi club devono sostenere durante la stagione si possono distinguere in quattro categorie:

- Costi legati all'attività sportiva (acquisto dei giocatori e relativi compensi)
- Costi per le infrastrutture (stadi e centri di allenamento)
- Costi legati alle operazioni commerciali (negozi di prodotti, centri commerciali, strutture turistiche)
- Costi di varia natura (costi amministrativi e legali, costi da sostenere per le trasferte, oneri fiscali)

I primi sono sicuramente i costi principali, che negli ultimi decenni hanno subito un notevole incremento: infatti la sentenza Bosman del 1995 ha permesso ai calciatori il passaggio gratuito ad un'altra squadra alla scadenza del contratto, facendo quindi aumentare il potere contrattuale dei giocatori e spingendo i dirigenti ad aumentare gli ingaggi e la durata dei contratti; inoltre, a causa dell'elevato numero di impegni della stagione, è aumentato anche il numero di giocatori richiesto per sopperire ad eventuali infortuni e squalifiche. In Italia, l'incidenza degli stipendi per calciatori e tecnici è del 70% circa, la più alta nelle top leghe europee; per rimediare a questo problema, i club possono inserire nel loro organico ragazzi del settore giovanile, oppure usare contratti a incentivi, nei quali è presente una parte fissa e una parte invece legata al raggiungimento di risultati individuali o collettivi.



Grafico 2: stipendi, ammortamenti e % rispetto al benchmark (top 8 UCL 2014/2015).

## 2.3 La quotazione in borsa

Per poter effettuare investimenti di grandi dimensioni e mantenere il passo della concorrenza, le società hanno iniziato a cercare modi per diversificare i possibili ricavi: la quotazione in borsa, di conseguenza, è stata vista come un'occasione da sfruttare, in quanto permette una migliore gestione economico-finanziaria delle risorse disponibili. Se una società non è dotata di sufficienti capitali, oppure vuole solo ridurre la sua esposizione debitoria, grazie ad essa può cercare nuovi investitori. Affinché il titolo venga quotato in borsa, è necessario rispettare alcuni requisiti:

- Certificazione del bilancio degli ultimi tre anni
- Capacità di generare ricavi
- Capacità di distribuire i dividendi a chi spettano

Di conseguenza, per essere ammessi sul mercato azionario, i club dovevano solo dimostrare una certa stabilità dei ricavi nel tempo, in grado di attenuare l'aleatorietà delle entrate dovute ai risultati sportivi. La prima squadra italiana a quotarsi fu la Lazio nel 1998, cui seguirono la Roma nel 2000 e infine, il 20 dicembre 2001, fu la volta della Juventus; nel corso degli anni, queste società hanno subito un ribasso del valore degli azioni, dovuto sia a un'iniziale sopravvalutazione dei titoli, sia a dei risultati sportivi non adeguati, anche a livello europeo; tuttavia, negli ultimi anni, si è verificata una crescita del valore del titolo della Juventus, anche grazie ai contratti stipulati con i vari sponsor.



L'investimento nei titoli azionari può essere effettuato dal tifoso, che semplicemente per amore verso il club, decide di aumentarne la ricchezza sperando in un ritorno economico, nonostante l'imprevedibilità dei risultati. L'azionariato popolare è una valida alternativa alla tradizionale gestione aziendale, dato che favorisce una maggiore stabilità economica e sociale per i club.

I vantaggi della quotazione in borsa sono diversi:

- La possibilità di reperire il capitale attraverso forme diversificate: dato l'alto rapporto di indebitamento delle società sportive, è utile sfruttare fonti alternative per ottenere risorse finanziarie.
- Il denaro può essere usato per realizzare progetti che portino alla crescita del club, ad esempio per realizzare uno stadio di proprietà, il quale, oltre ad ospitare le partite della squadra, permette di generare ricavi attraverso attività commerciali e rafforza l'aspetto patrimoniale, suscitando maggiore fiducia negli investitori (come lo Juventus Stadium).
- Migliora l'immagine della società e quindi la reputazione del brand; si può inoltre investire in merchandising e sponsorizzazioni per sviluppare e rafforzare il proprio marchio.
- Riduce le asimmetrie informative: è più facile reperire informazioni rispetto ad altri titoli azionari ed è più semplice comprendere tali notizie.



I rischi collegati al mercato borsistico sono anch'essi molteplici:

- L'andamento sportivo ha una notevole influenza sull'andamento azionario: occorre fare attenzione ai risultati delle singole partite e al piazzamento finale della stagione nei campionati nazionali e nelle competizioni europee, dato che la discontinuità di risultati porta il titolo ad essere eccessivamente variabile.
- Risulta necessario mantenere un certo livello tecnico per quanto riguarda membri della squadra e dello staff, per poter conseguire risultati elevati in linea con gli obiettivi della società.

- In caso di squalifiche, infortuni, mancata integrazione di taluni giocatori, cessioni illustri o anche semplici *rumors*, il titolo può subire significative mutazioni: basti pensare alla Juventus, che con l'acquisto di CR7 aveva raggiunto il massimo storico e che poi vide il titolo cadere in borsa in seguito all'accusa di stupro rivolta al calciatore portoghese.

## Quotazione e grafico JUVE



Altro rischio è che il club possa retrocedere in una categoria inferiore del campionato nazionale; tale rischio è particolarmente negativo per via di varie problematiche:

- Il brand subisce una piega negativa della propria immagine
- Diminuiscono i guadagni dovuti ai diritti TV
- Gli atleti migliori sono portati a trasferirsi in altre società
- Cala il seguito dei tifosi

Infine, anche il livello di indebitamento è determinante, poiché se fosse troppo alto porterebbe al rischio di esclusione dal campionato, con effetti disastrosi per la borsa. Per cercare di alleggerire tale rischio è necessario un cambiamento nella politica manageriale dei club, che dovranno cercare di offrire una redditività più stabile nel tempo mediante la diversificazione dei ricavi, allontanando così i club dalla dipendenza verso i risultati sportivi. Tale politica, però, non è attuabile per tutte le società, poiché le squadre più piccole e meno blasonate avranno difficoltà, ad esempio, ad incrementare i ricavi commerciali a causa del ridotto bacino d'utenza di cui godono e quindi, in mancanza di adeguati correttivi, la quotazione in borsa potrebbe portare ad un maggiore squilibrio tra i club. Una soluzione sarebbe imitare il modello inglese degli stadi di proprietà, cosa poco attuata in Italia.

## 2.4 Il Fair Play Finanziario

Il Fair Play Finanziario è un insieme di regole emanate dall'UEFA per garantire la sostenibilità nel medio-lungo termine delle società di calcio professionistiche. Il piano venne approvato operativamente dal Comitato esecutivo UEFA a Nyon nel settembre 2009; i tecnici della UEFA, coadiuvati dall'allora presidente Platini, inserirono diversi paletti da rispettare, chiedendo alle società di depositare il proprio bilancio e pretendendo di sapere in quale modo esse avessero intenzione di mantenere i conti sotto controllo.

I principi base erano due: le squadre non potevano spendere più di quanto incassato e dovevano avere autosufficienza economica. Il primo è noto come "*Break-even rule*", ovvero il pareggio di bilancio, entrato in funzione dal 2011: esso stabilisce appunto di non spendere più dei propri guadagni, per poter ottenere la licenza UEFA e quindi il diritto di partecipare alle competizioni europee; inoltre, non devono risultare debiti scaduti nei confronti di altre società, dei propri dipendenti e dell'erario. Riguardo ai debiti, la valutazione è più flessibile per gli investimenti in settore giovanile e infrastrutture, mentre diventa più severa per gli acquisti di nuovi giocatori.

La UEFA sancì anche che non dovevano esserci perdite al di sopra di un certo limite. Di anno in anno queste soglie vennero abbassate:

- Tra il 2012 e il 2015 massimo 45 milioni di euro;
- Tra il 2015 e il 2017 massimo 30 milioni di euro;
- Dal 2018 in poi massimo 5 milioni di euro.

Il periodo di monitoraggio riguarda solitamente tre esercizi consecutivi: nel caso di perdita in un esercizio, è possibile compensare con gli utili degli altri due esercizi.

Lo scopo di questo sistema era regolare l'accesso alle competizioni internazionali considerando anche il risultato economico, invece di permettere alle squadre più indebitate di vincere grazie ai top player acquistati: ad esempio, nella finale di Champions League del 2008, le due finaliste (Manchester United e Chelsea) erano le squadre allora più indebitate, per una cifra pari a un miliardo e mezzo di sterline.

In seguito alla riunione tenuta in data 24 maggio 2018, il Comitato Esecutivo UEFA ha approvato nuovi regolamenti che comportano maggiore trasparenza sulle operazioni finanziarie, una maggiore armonizzazione dei principi finanziari e contabili sulle transazioni calcistiche, un approccio più dinamico al fine di prevenire problemi finanziari grazie a dei nuovi indicatori per il Club Financial Control Body (il rapporto di debito sostenibile e l'indicatore di deficit per i trasferimenti).

## ➤ Ricavi e costi rilevanti

L'idea del FFP prende piede dalla situazione critica in cui versavano alcuni club, visto che le perdite ingenti di questi club rischiavano di far fallire l'intero sistema (mentre in altre squadre i ricchi proprietari dovevano porre rimedio alle perdite con continui apporti di liquidità): era necessario apportare correzioni alla tendenza di ingenti spese per cartellini e stipendi dei calciatori, principali cause della precarietà economica dei club. Inoltre, per le cosiddette operazioni con "parti correlate" fu stabilita la regola del "*fair play value*", ovvero si vanno a comparare "con analoghe operazioni realizzate sul mercato tra soggetti indipendenti per capire se il prezzo dell'accordo è corretto oppure è stato gonfiato", poiché a volte le società gonfiano a vicenda i prezzi degli scambi di calciatori, in modo da generare plusvalenze fittizie.

I ricavi rilevanti per il calcolo del punto di pareggio sono:

- Ricavi da biglietteria
- Proventi da diritti tv e altri mezzi di comunicazione
- Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità
- Ricavi da merchandising e altre attività commerciali
- Plusvalenze sui cartellini dei giocatori
- Ricavi elargiti dalla UEFA

I costi rilevanti risultano essere:

- Spese mediche e per equipaggiamento tecnico
- Costi del personale (non solo calciatori)
- Costi sportivi legati all'organizzazione delle gare
- Ammortamenti e minusvalenze sui calciatori
- Oneri finanziari e dividendi

Va segnalato che non figurano tra i costi rilevanti le spese riguardanti lo sviluppo del settore giovanile e le infrastrutture, obiettivi in linea con il FFP per raggiungere l'autofinanziamento sfruttando gli investimenti di lungo periodo. Grazie ai giovani cresciuti "in casa", le società si assicurano un loro minore impatto sul conto economico, senza costi di ammortamento o esorbitanti stipendi e con una più netta plusvalenza in caso di futura vendita. Le infrastrutture giocano un ruolo fondamentale per consentire alle società risorse necessarie per l'autofinanziamento, soprattutto il concetto dello stadio di proprietà, tuttavia in Italia non si è ben affermata tale concezione e questi impianti spesso generano incidenze negative sul bilancio di esercizio invece di ricavi.

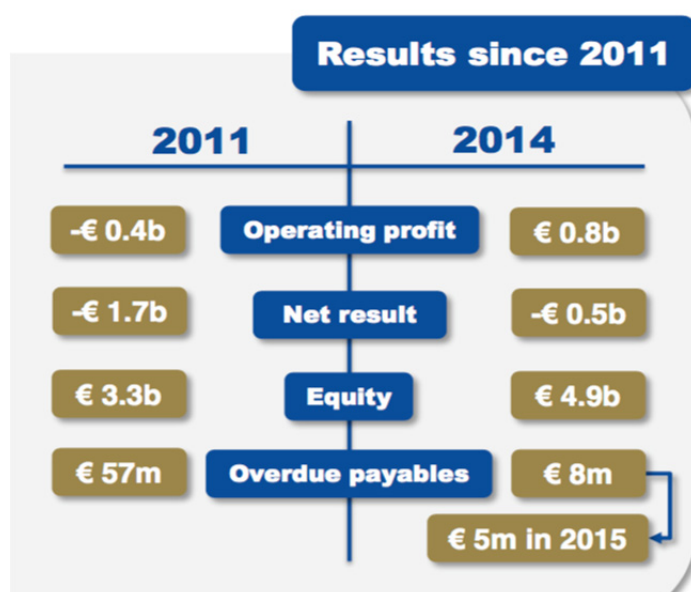


➤ Ente disciplinare

In caso di sanzioni, organo giudicante è il Club Financial Control Body, che ha competenza sia sulle licenze UEFA che sul Fair Play. Le sanzioni differiscono per l'intensità del carattere repressivo e per la gradualità dell'effetto deterrente, oltre che per basarsi sul principio di proporzionalità: si va dal richiamo alla multa, dalla decurtazione di punti alla trattenuta degli introiti, fino alla squalifica dalle competizioni in corso o future. Tuttavia, spesso le società sportive scendono ad accordi con tale organo, in quanto esso mira ad un approccio riabilitativo anziché punitivo; in base al regolamento del Fair Play Finanziario, le società di calcio possono stipulare un accordo volontario con il Club Financial Control Body promettendo di rispettare il requisito di pareggio, seppur a determinate condizioni.

Le federazioni nazionali sono incaricate di controllare il rispetto degli standard qualitativi richiesti per poter accedere alle competizioni europee. In Italia, il Manuale delle Licenze UEFA concerne tale disciplina. Alla base di questo sistema, vi sono una serie di obiettivi che riguardano:

- La priorità nella formazione ed educazione dei giovani
- Un adeguato livello di organizzazione interna e di management
- Adattare le strutture sportive per fornire un adeguato livello di comfort e sicurezza
- Proteggere l'integrità e il normale svolgimento delle competizioni UEFA
- Promuovere determinati valori di riferimento finanziari e sportivi
- Far sviluppare un sistema di benchmarking a livello europeo, riguardante criteri sportivi, infrastrutturali, organizzativi, legali, economico-finanziari



### ➤ Effetti del Financial Fair Play

Gli effetti del Fair Play Finanziario sono evidenti: nel 2018 le massime serie nazionali con bilanci complessivi almeno in pari erano 46, a differenza delle 15 nell'anno 2014, a dimostrazione che fattori come ricavi e investimenti continuano ad aumentare; i club delle massime divisioni registrano aumenti annuali dei ricavi pari al 10% circa, sei volte tanto rispetto a 20 anni fa.



Mentre il calcio diventa meno dipendente da donazioni e sovvenzioni, crescono i ricavi derivanti da botteghino, sponsorizzazioni, diritti televisivi, trasferimenti e premi dalla UEFA e i profitti dei club riescono a bilanciare l'aumento esponenziale degli stipendi dei calciatori. Basti pensare che nel 2016 si è stabilito il record del numero di campionati capaci di generare profitti, ben 26, contro i 9 dell'anno 2011. Diminuisce anche il debito netto, passando dal 65% al 35%, mentre i profitti combinati del 2017, pari a 600 milioni, si stagliano nettamente contro le perdite combinate registrate nel 2011, pari a 1700 milioni.

I ricavi da stadio, intesi sia come incassi da biglietti e abbonamenti sia come ricavi commerciali per le attività collegate allo stadio, sono fondamentali per il rispetto del Fair Play: lo stadio non è più una semplice struttura da usare la domenica, ma una costruzione polifunzionale utilizzabile ogni giorno per varie attività. Le società con uno stadio di proprietà possono sfruttare il fenomeno del “*naming right*”, con cui un'azienda offre denaro alla società per poter dare il proprio nome allo stadio, purtroppo però questa circostanza è poco diffusa in Italia, dove solo tre impianti della massima serie risultano essere di proprietà (Mapei Stadium del Sassuolo, Dacia Arena dell'Udinese, Allianz Stadium della Juventus).

## LE REGOLE E LE PROSPETTIVE

### COME FUNZIONA IL FAIR PLAY FINANZIARIO

**Il FAIR PLAY FINANZIARIO (FFP)**  
È il sistema di regole introdotto dall'Uefa nel 2011 per risistemare i conti del calcio (e riguarda le squadre che si qualificano per le coppe). Si basa sul principio «spendi quanto guadagni»: niente debiti con altri club o persone; pareggio di bilancio

**I conti** sono valutati per triennio. Il ciclo 2015-2018 consente un deficit di bilancio

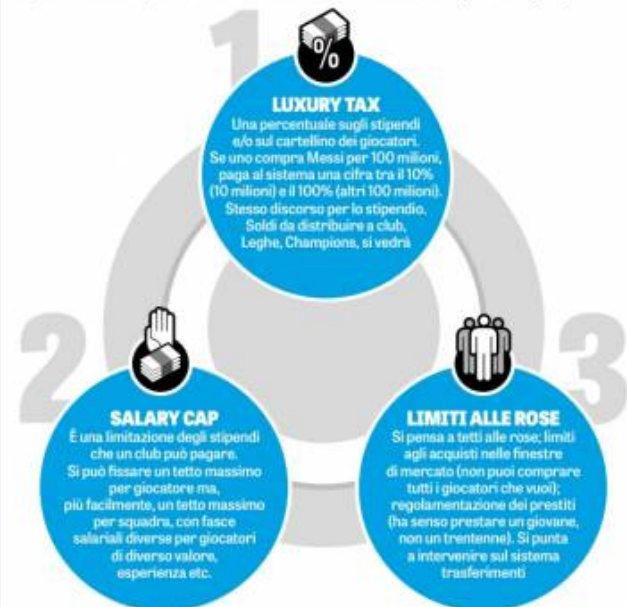
(escluse le spese virtuose tipo stadio o giovanili, non considerate) al massimo di 30 milioni: se i primi due anni, per esempio, un club perde 30 e 20 milioni, nel terzo dovrà avere un attivo di 20 milioni

**Chi non rispetta** il ffp può essere sanzionato, trovare un accordo con l'Uefa (settlement) o proporre un accordo (voluntary agreement)



### COME PUÒ CAMBIARE

Anche l'Uefa s'è accorta che il Fair play finanziario ha bisogno di un adeguamento alle nuove esigenze. Subito dopo l'elezione, Ceferin ha denunciato la concentrazione di top player in poche squadre e la necessità di aumentare la competizione. Si parla di misure sportive (limiti alle rose etc.) e finanziarie (luxury tax, salary cap)



Per l'Italia, la componente sportiva è fondamentale nell'economia del Paese, considerando che tale business muove oltre 13 miliardi di euro all'anno. La Serie A presenta comunque una distanza molto ampia dalle principali leghe europee: è necessario diversificare i ricavi pur controllando i costi, sviluppare al meglio i brand, investire nei settori giovanili e nelle infrastrutture, al fine di garantire maggiore competitività e maggiore spettacolo.

In ogni caso, per non far sì che il risultato economico del club vada a discapito del risultato sportivo, una riduzione dei costi deve essere affiancata da un aumento dei ricavi o comunque il tasso di aumento dei ricavi deve essere maggiore di quello dei costi. In caso contrario, sarà difficile per la squadra riuscire a competere contro avversari in grado di investire nel parco giocatori, nelle strutture e nel personale tecnico; per un club di successo è importante disporre di flussi di risorse in entrata molto grandi per la formazione e la gestione di un team di qualità.

Il dubbio è che queste regole non siano valide per tutti e che sia difficile infliggere determinate sanzioni alle più grandi squadre europee: come esempio, per Paris Saint Germain e Manchester City, la pena per aver violato nel 2014 le norme del FFP nelle loro imponenti campagne acquisti fu una “semplice” multa di 60 milioni; in ogni caso, il FFP è riuscito ad impedire che l'industria del calcio si trasformasse in un suicidio finanziario per i proprietari.

## **CAPITOLO III: JUVENTUS FOOTBALL CLUB**

### **3.1 La storia del club e gli effetti di “Calciopoli”**

La Juventus fu fondata a Torino il primo novembre 1897 da un gruppo di studenti del Liceo Classico “D’Azeglio”. Disputò il primo campionato italiano tre anni dopo la fondazione e nel 1905 conquistò il suo primo scudetto. Nonostante i primi anni difficili, dal 1923 divenne fortemente legata alla famiglia Agnelli, essendo nominato presidente il figlio del fondatore della Fiat, Edoardo Agnelli; la Juventus, grazie alla guida esperta dell’Avvocato Edoardo, introdusse il concetto di “football management”, dando vita al primo e più duraturo sodalizio sportivo in Italia. Il successo a livello nazionale arrivò negli anni 1930, con la vittoria di cinque scudetti consecutivi, mentre dalla metà degli anni 1970 giunse l’affermazione in ambito internazionale, dando inizio ad uno dei cicli più vincenti nella storia del club.

Gli anni 1990 aprirono ad una nuova era del calcio e della gestione manageriale delle società sportive, con la crescente importanza di marketing e merchandising; un’epoca di grandi cambiamenti, dove aumenta la necessità della teatralità, dello show, quindi dei diritti televisivi. Partì un processo di rinnovamento che trasformò la Juventus da associazione sportiva a entità economica attraverso una politica di autofinanziamento basata sulla compravendita di giocatori, che permise di garantire una continuità di rendimento tale da essere sempre competitivi sportivamente e rispettare allo stesso tempo il bilancio societario. Dalla seconda metà degli anni ‘90 la società si riposizionò al primo posto del ranking europeo ed in ambito finanziario entrò stabilmente nelle prime cinque società calcistiche per quanto riguarda fatturato, patrimonio di marca e valore borsistico (la società venne quotata nel 2001).

Nei primi anni del nuovo millennio, tuttavia, questo sistema fu sconvolto gravemente: nel 2006 scoppiò lo scandalo Calciopoli, in cui la Juventus fu la principale accusata. Da questo processo la Juventus Football Club ne uscì con le ossa rotte, con revoca degli ultimi due scudetti e retrocessione in serie B con penalizzazione di nove punti. Dal 2006 al 2010 ci fu un grande cambiamento dell’assetto societario: molti dirigenti lasciarono e molti altri cambiarono la loro posizione all’interno del club, generando una grande confusione in quella che era una delle società più organizzate d’Europa. Questa nuova dirigenza dovette affrontare un esodo di molti dei giocatori più rappresentativi che non vollero affrontare la discesa nella serie inferiore e dunque una importantissima svalutazione della rosa, ragion per cui la dirigenza juventina non poté trattare i giocatori al loro valore reale e dovette accettare le offerte che riceveva. Tra le varie problematiche non mancò la svalutazione del brand, che fino a poco tempo prima era uno dei più potenti nel mondo a livello calcistico.

Da quel momento la società ebbe grosse difficoltà economiche per la mancanza di entrate dovuta al fatto che molti sponsor abbandonarono il club, come la Tamoil, con cui era stato firmato un accordo per 240 milioni di euro in 10 anni. Allo stesso tempo a livello sportivo, dopo una rapida risalita in Serie A, un terzo e un secondo posto più qualche piccolo exploit in Champions League, la società si illuse che il progetto fosse più valido di quello che era in realtà e complice qualche errore nel pianificare alcune strategie di mercato, la squadra crollò e fece due settimi posti consecutivi che causarono l'esclusione dalle Coppe Europee e quindi la rinuncia a importanti entrate. Tutti questi problemi rischiavano di diventare una sorta di "circolo vizioso" che avrebbe potuto mantenere la squadra nella mediocrità sia sportiva che economica.

La mossa che cambiò tutto fu la nomina di Andrea Agnelli come presidente, il primo Agnelli 48 anni dopo il padre Umberto. Egli riuscì nel compattare l'ambiente assumendo una nuova dirigenza e assemblando un organico di calciatori affiatati e dal carattere vincente forgiato dall'allenatore Antonio Conte, scelto direttamente dal presidente. Gli elementi di sviluppo e innovazione su cui puntò Agnelli furono una serie di provvedimenti dirigenziali per diversificare i ricavi della società, come la costruzione di uno stadio di proprietà, di un centro medico-scientifico e di un importante centro sportivo e amministrativo. Inoltre, perseguendo la strategia commerciale denominata "Less is More", utilizzata per ottenere una maggiore visibilità del brand Juventus e delle aziende che la sponsorizzano e sfruttando al meglio i social network e i media digitali, la società riuscì a raddoppiare gli introiti del club e a triplicare il valore di mercato della rosa nei tre anni seguenti, ottenendo risultati di anno in anno sempre più redditizi. Il club raggiunse cifre considerate eccezionali per il calcio italiano e mai raggiunte da un altro club in precedenza, cosa che gli ha permesso di tornare all'interno della top ten europea per valore redditizio.

La società bianconera ha dominato la scena anche in ambito sociale. Grazie ai successi ottenuti nel corso degli anni, fu creato un termine dagli organi di stampa che poi è diventato quasi un aggettivo: "Stile Juventus". Questa espressione fu realizzata per sottolineare l'efficienza della gestione manageriale che poneva la Juventus oltre il dilettantismo e sempre più verso il professionismo, grazie ad una gestione all'avanguardia sin dagli anni Trenta rispetto alle altre società italiane e alla sinergia con la Fiat, che ha permesso alla Juventus di assorbire al meglio i caratteri dirigenziali della casa madre (infatti la società Juventus fu un traino per la svolta verso il professionismo, emergendo quale modello organizzativo di riferimento per lo sport italiano). Lo Stile Juventus riflette una cultura aziendale rigorosamente organizzata, come un'aristocratica vecchia signora che coniuga le regole dell'étéquette e la rigorosa disciplina del mondo industriale.

## 3.2 Strategie di marketing della Juventus

### ➤ Marketing Mix

Il piano di sviluppo della Juventus, denominato “step by step”, prevedeva un aumento costante dei ricavi, senza eccedere negli investimenti non sicuri. La Juventus è passata da 154 milioni di euro del 2011 a 324 del 2015, fino al record di 388 milioni del 2016 e il club ha ricominciato a vincere a livello nazionale e a crescere economicamente; ovviamente c'è una relazione tra i successi sportivi e la crescita economica, ottenuta sfruttando la leva del *player trading* per autofinanziare gli obiettivi di mercato e far quadrare i conti; continuare a vincere porta sempre più ricavi e investendo su giocatori di prospettiva sportiva ed economica, successivamente può essere redditizio vendere tali giocatori per reinvestire nel mercato, ad un livello sempre crescente.

Analizziamo ora le quattro P del marketing mix: Product (prodotto), Place (posto), Price (prezzo), Promotion (promozione).

Il prodotto del club è il club stesso: i giocatori forniscono i loro migliori servizi per aiutare a vendere tutto ciò che riguarda la squadra, come magliette e gadget. Ma il prodotto offerto non si limita al merchandising: la Juventus ha anche un proprio canale televisivo e un proprio sito web che aiuta a commercializzare i propri prodotti cercando di massimizzare i profitti e nel frattempo vende la possibilità di trasmettere le proprie partite alle tv a pagamento. Finché la squadra continuerà a disputare partite in patria e nei massimi tornei continentali e avrà alcuni tra i migliori giocatori, come Cristiano Ronaldo (forse il migliore sul campo, ma sicuramente il migliore come uomo immagine), il prodotto allora sarà di alto valore.

Il luogo di riferimento è Torino, anche se, col processo di internazionalizzazione che è in atto, non sarebbe corretto soffermarsi troppo solamente su questa città. Se parliamo della merce, sicuramente l'Italia è il luogo in cui i prodotti vengono venduti maggiormente. Ma l'abbigliamento è venduto in tutto il mondo, con ampi margini di crescita in Asia e negli Stati Uniti d'America.

La Juventus utilizza una strategia dei prezzi Premium: essa è una delle squadre di calcio più famose nel mondo, specie dopo l'arrivo di Cristiano Ronaldo, nonché una delle più seguite sui social network; sebbene abbia ancora una certa distanza da colossi come il Real Madrid e il Barcellona, comunque è di gran lunga la più seguita tra le squadre italiane. Il Club ha reso la sua posizione chiara rispetto alla politica dei prezzi premium grazie alla sua presentazione esclusiva, potendo contare su un seguito di fan molto leale, disposti a tutto per guardare la propria squadra del cuore giocare.

Pertanto, gli abbonamenti ed i biglietti singoli sono in costante aumento, specie durante l'ultima campagna abbonamenti dove i prezzi sono aumentati del 30%. Allo stesso modo, le politiche di prezzo per ogni prodotto e servizio della società sono di alta qualità e premium. Inoltre, arrivando sempre in cima al campionato e il più avanti possibile nelle competizioni continentali, si ottiene anche una maggiore quota dei diritti televisivi.

Il club bianconero è oramai un marchio globale con riconoscimenti a livello mondiale. Oltre che ai risultati sul campo di calcio, il club e il suo team si concentrano molto sugli aspetti commerciali del gioco. Le strategie commerciali ruotano attorno ai giocatori e al club: ingaggiare stelle del calcio ha aiutato a generare una pubblicità immensa, considerando che avere in squadra giocatori importanti che vengono da nazioni lontane aiuta a far conoscere il club anche fuori dai confini nazionali. Il club ha firmato diversi contratti di sponsorizzazione molto importanti con alcune delle aziende più rappresentative: nel 2018 è stato stabilito un accordo con l'Adidas che permetterà alla Juventus di ricevere almeno 408 milioni di euro in otto anni, per un corrispettivo di € 51 milioni all'anno, rispetto ai 23 milioni fissi precedenti al contratto. Solo tre società europee incassano di più. I giocatori della squadra come Cristiano Ronaldo e Paulo Dybala, assieme alle leggende del club come Alessandro Del Piero, Gianluigi Buffon, Michel Platini ecc. che sono famosi in tutto il mondo, sono una delle ragioni principali per cui il club guadagna cifre così importanti in termini di accordi di sponsorizzazione.

#### ➤ Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione avviene quando un'impresa nata in una certa maniera e radicata in un certo territorio affronta un processo di cambiamento per poter entrare in mercati globali, così come qualunque genere di prodotto che era stato programmato per essere venduto in un determinato posto. Generalmente l'internazionalizzazione viene discussa durante il periodo di progettazione di un prodotto affinché sia più facile ambientarsi ad un mercato internazionale, infatti internazionalizzarsi significa appunto riuscire ad adattarsi per un potenziale utilizzo al di fuori della propria *comfort-zone*.

La società bianconera, per competere con le altre potenze, ha cercato di rinnovarsi, ricostruirsi attraverso processi di internazionalizzazione e innovazione. L'obiettivo della società, ad oggi, è sempre quello di soddisfare tutti i tifosi e gli azionisti, piccoli e grandi, creando valore per essi e mantenendo un rapporto di fiducia con tutti gli stakeholders. In parole povere, la *mission* della Juventus è sempre la stessa: vincere e raggiungere nuovi obiettivi, ma senza perdere di vista che calcio e affari sono legati.

Il giornalista Gianluca Di Marzio scrive un articolo in cui analizzando i fatturati di quattro “big” del calcio europeo (Manchester United, Real Madrid, Barcellona e Bayern Monaco) noteremo che tra il 40% e il 50% dei loro ricavi derivano da merchandising e sponsorizzazioni. La Juventus, con i suoi 110 milioni circa, è ferma al 28% e il dato non rispecchia le potenzialità che potrebbe avere, soprattutto considerando il netto divario con la concorrenza nei confini nazionali. Conoscendo le difficoltà nella lotta alle superpotenze, la società piemontese ha iniziato un processo di rivoluzione, partendo dal processo di gestione *in-house* del licensing e del merchandising fino ad arrivare alle più moderne strategie di business sportivo, come quello della strategia digitale. Gli accordi con IMG, agenzia di marketing e management sportivo alla quale è stata affidata la concessione in licenza del marchio per la promozione di prodotti bianconeri in Giappone, Cina, Azerbaijan, Hong Kong, Macao, Taiwan, Australia e Nuova Zelanda, e quello con Tmall, piattaforma del gruppo Alibaba, è una svolta importantissima per la società poiché permette di avere un marchio conosciuto anche all'estero. Ad oggi ci sono centinaia di milioni di possibili nuovi tifosi in Asia e la società ha dimostrato grande velocità di adattamento dovendo muoversi tra la difficoltà di trattare con culture molto diverse e gli altri competitors.

Inoltre, la rinnovata riconoscibilità del brand sta permettendo all'azienda di siglare importanti “*regional partnerships*”, che consentono la penetrazione su nuovi mercati, per esempio in Messico e Nigeria; nel giro di poco più di un anno la società bianconera ha siglato quattro accordi, continuando un enorme lavoro di ricerca di nuove opportunità di business, anche grazie alle Juventus Academy, con la quinta in Asia appena inaugurata a Shanghai. Ciò attraverso anche una nuova faccia, un nuovo logo che proietta la lettera “J” a simbolo di stile e forza che faccia riconoscere la Juventus come icona mondiale dell'industria dello sport; un nuovo linguaggio che possa essere il più diretto possibile verso i nuovi consumatori, quelli dell'era del digitale, degli acquisti online, oltre che verso il popolo dei social network e del digital marketing: i millennials.

➤ Analisi SWOT della Juventus e dei suoi competitors

Punti di forza:

- Un marchio molto forte in Italia e in Europa
- Marketing eccellente e merchandising di alta qualità
- L'Allianz Stadium, con una capacità di oltre 40.000 spettatori
- Numerose offerte di sponsorizzazioni, tra cui Jeep, Adidas, Sky Italia, ecc.



Punti di debolezza:

- Popolarità inferiore rispetto alle squadre inglesi e spagnole
- Saturazione del mercato italiano
- Minore visibilità del marchio e minore presenza nel mercato globale

Opportunità:

- Raggiungere fan in tutto il mondo, come Cina e India
- La pubblicità e la visibilità del marchio aiutano a rafforzare il brand

Minacce:

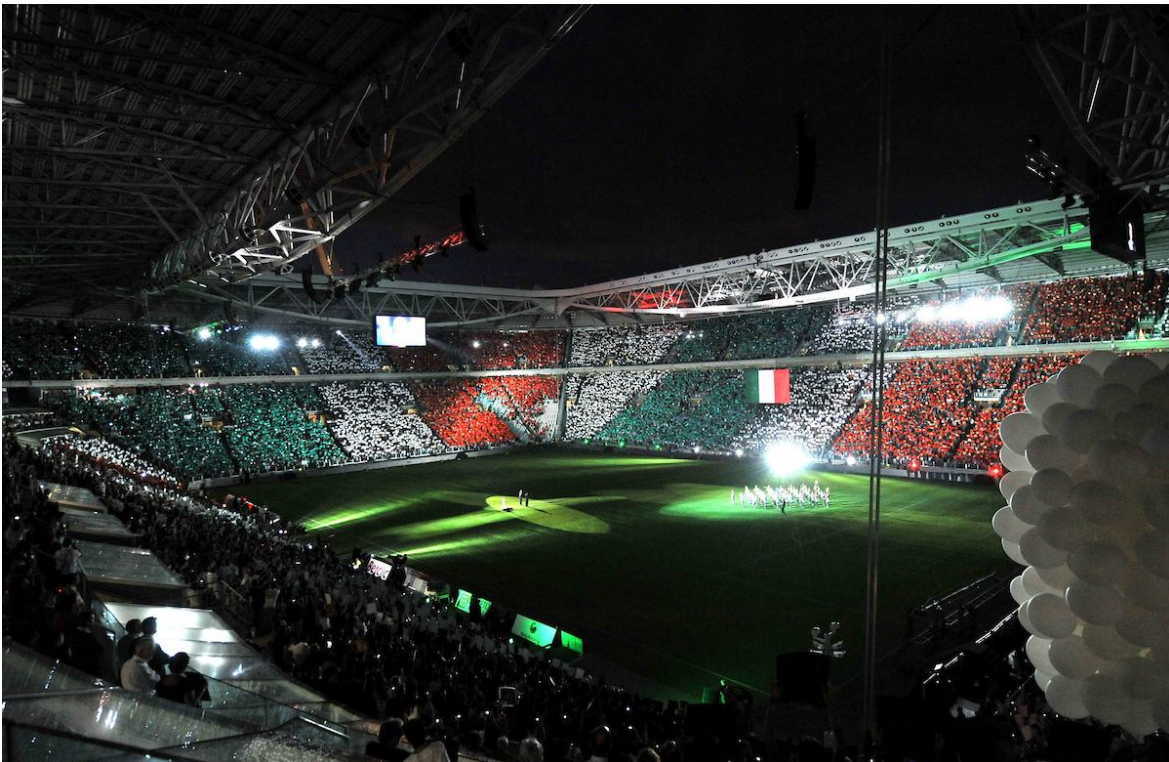
- Altri top club che comprano giocatori forti
- Problemi interni tra giocatori e dirigenti
- Debiti finanziari dovuti a costosi trasferimenti dei giocatori

Ad oggi, tra il club piemontese e le altre società c'è un discreto gap economico; la composizione dei ricavi vede la società ancora troppo dipendente dai risultati aleatori come gli esiti delle competizioni ed il *market pool* dei diritti televisivi, mentre per le altre superpotenze la compravendita dei giocatori non è così determinante. Società come Real Madrid o Barcellona, essendo più ricche, possono permettersi grandi investimenti iniziali attraverso l'innesto di calciatori di livello mondiale, ottenendo così vittorie che fanno aumentare il numero di tifosi e migliorano l'immagine del brand, seppur sotto i limiti imposti dal Fair Play Finanziario. Per quanto riguarda la Juventus, questa politica non è stata seguita: la società bianconera ha perseguito un modello più consono a essa, con investimenti oculati e in linea con il fatturato, per poter innescare il circolo virtuoso di successo sportivo e successo economico, avvicinandosi sempre più ai top club stranieri.

Si può affermare che storicamente i club, alla ricerca di un equilibrio finanziario, hanno anteposto la tendenza ad effettuare grandi investimenti volti a migliorare il parco giocatori della propria squadra senza badare a spese; cercare e comprare sul mercato i migliori giocatori disponibili confidando che questi avrebbero portato il club alla vincita delle rispettive competizioni è stato tradizionalmente il *modus operandi* della maggior parte delle società italiane ed estere. Nei casi in cui il club raggiungeva il risultato sportivo desiderato, la remunerazione derivante da questo non sempre era sufficiente a coprire le spese sostenute e molto raramente era possibile utilizzare il premio monetario per sostenere gli investimenti necessari per la stagione successiva, poi coperti dal mecenatismo del club. In epoca moderna, i ricavi commerciali e dei diritti tv permettono alle squadre più ricche di coprire meglio tali costi.

### 3.3 Allianz Stadium: uno stadio di proprietà

L'Allianz Stadium fu inaugurato l'8 settembre 2011, dopo due anni di lavori. Il pensiero dello stadio nuovo nacque dopo la delusione della costruzione del vecchio stadio, il "Delle Alpi", il quale, costruito in occasione dei mondiali di "Italia 90", non ebbe mai fortuna ed era raramente pieno, a causa della troppa lontananza dagli spalti che non permetteva una visione ottimale del campo, in confronto agli enormi costi di gestione dello stadio. Il piano era quello di avere uno stadio più piccolo del Delle Alpi, ma sempre pieno, come negli stadi inglesi; seguendo il loro esempio si è costruita tutta la cittadella comprendente il J-Village, il J-Medical, i centri commerciali attaccati, la sede del club e il Juventus Training Center, dove si allena la prima squadra.



Lo stadio è stato chiamato ufficialmente Allianz Stadium nel 2017, dopo un accordo commerciale della durata di sei anni. Questo accordo fu il primo caso di sfruttamento del *naming right* su uno stadio in Italia, vendendo il nome ad uno sponsor, l'Allianz. È una struttura che contiene 64 skybox con tanto di ristorante stellato al suo interno e la minore capacità dello stadio rispetto al Delle Alpi è stata studiata da un team di esperti analizzando l'effettiva affluenza di tifosi durante le partite casalinghe nei campionati precedenti e affinché in ogni partita desse l'impressione di essere pieno per spingere maggiormente la squadra.

Il costo stimato inizialmente era tra i 105 e i 120 milioni, comprendendo l'acquisto della superficie per 99 anni dal comune di Torino, ed è stato infine quantificato nella cifra di 155 milioni di euro. Lo stadio è stato progettato seguendo i massimi standard di sicurezza, garantendo l'evacuazione dell'impianto in meno di quattro minuti.

Dal periodo compreso tra la sua inaugurazione e il 2018, ha generato ricavi per circa 300 milioni di euro, grazie anche all'aumento dei prezzi degli abbonamenti, con una media di incasso di 41 milioni all'anno, in netto aumento rispetto ai guadagni ottenuti con il vecchio stadio.

STAGIONE	ABBONATI	MEDIA SPETTATORI	RICAVI DA STADIO	RICAVI NO MATCHDAY	TOTALE RICAVI STADIO	FATTURATO	IMPATTO STADIO SU RICAVI
2010/11 (*)	14.290	21.966	10,1	1,8	11,9	172,1	6,9%
2011/12	24.531	37.044	27,4	4,2	31,6	213,8	14,8%
2012/13	27.400	36.931	34,9	7,4	42,3	283,8	14,9%
2013/14	28.000	37.635	38,2	8,2	46,4	315,8	14,7%
2014/15	28.000	38.687	41,2	9,5	50,7	348,2	14,6%
2015/16	28.000	38.554	39,3	10,0	49,3	387,9	12,7%
2016/17	29.300	39.673	49,2	15,7	64,9	562,7	11,5%
2017/18	29.300	39.106	49,6	15,4	65,0	504,7	12,9%
2018/19 (**)	29.300	39.561	33,2	10,2	43,3	330,2	13,1%
<b>TOTALE STADIUM</b>			<b>313,0</b>	<b>80,6</b>	<b>393,6</b>	<b>2.947,1</b>	<b>13,4%</b>

Dati in milioni di euro

Elaborazione CF su dati Fc Juventus Spa

Ricavi stadio: abbonamenti+biglietteria+servizi aggiuntivi gare

(\*) ultima stagione all'Olimpico

(\*\*) dati al 31/12/2018



## JUVE, I PREZZI DEGLI ABBONAMENTI

2016/17		
	Rinnovo	Nuovo
Tribuna Ovest Laterale 1°	780	870
Tribuna Ovest Laterale 2°	540	595
Tribuna Ovest 2°	740	830
Tribuna Family	730	820
Tribuna Est Centrale 1°	1400	1615
Tribuna Est Centrale 2°	890	965
Tribuna Est Laterale 1°	765	855
Tribuna Est Laterale 2°	640	690
Tribuna Nord/Sud Est 2°	490	540
Tribuna Nord 1°-2°	455	500
Tribuna Sud 1°-2°	455	500
<b>MEDIA</b>	<b>717</b>	<b>798</b>

In ogni caso, sebbene i numeri generati dallo Stadium sovrastino le altre realtà nazionali, non sono paragonabili a quelli dei club esteri che padroneggiano su tutta la questione incassi da stadio. Rispetto alle principali squadre inglesi, ma anche spagnole, la società bianconera è stata negli ultimi anni il club con minori ricavi da stadio, segno che ha ancora ampie marginalità di ricavi.

	Real Madrid	Man. United	Barcellona	Arsenal	Bayern Monaco	Chelsea	Liverpool	PSG	Man. City	Juventus
2011/12	126	122	116	117	85	96	56	34	38	33
2012/13	119	127	118	108	87	83	52	53	46	38
2013/14	114	129	117	120	88	85	61	63	57	41
2014/15	130	119	118	132	88	93	75	78	57	51
2015/16	148	128	126	120	102	83	76	92	63	44
<b>TOTALE</b>	<b>637</b>	<b>625</b>	<b>595</b>	<b>597</b>	<b>450</b>	<b>440</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	<b>261</b>	<b>207</b>
<b>MEDIA</b>	<b>127</b>	<b>125</b>	<b>119</b>	<b>119</b>	<b>90</b>	<b>88</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>52</b>	<b>41</b>

Dati in milioni di euro

Club	Spettatori totali 2017-2018	Partite	Media a partita	Ricavi da stadio	Capienza stadio	Load factor	RevPA	RevPEPAS
Barcellona	1.876.722	28	67.026	€ 139.547.000	99.354	67%	€ 74,36	€ 50,16
Real Madrid	1.821.498	28	65.054	€ 123.170.000	81.044	80%	€ 67,62	€ 54,28
Manchester United	2.009.470	27	74.425	€ 124.772.000	74.994	99%	€ 62,09	€ 61,62
Juventus	1.055.771	27	39.103	€ 56.410.423	41.507	94%	€ 53,43	€ 50,34
Manchester City	1.410.221	27	52.230	€ 64.350.000	55.097	95%	€ 45,63	€ 43,26
Roma	1.030.270	26	39.626	€ 39.019.000	72.698	55%	€ 37,87	€ 20,64
Inter	1.119.009	20	55.950	€ 36.771.535	80.018	70%	€ 32,86	€ 22,98
Milan	1.336.133	29	46.074	€ 39.650.000	80.018	58%	€ 29,68	€ 17,09

Fonte: elaborazione Calcio e Finanza su bilanci societari

Si può notare che gli introiti da stadio rispetto alle società definite superpotenze economiche sono di circa 2/3 volte superiori a quelli del club torinese. Confrontando invece i dati aggiornati all'esercizio 2017/2018 si può evincere un avvicinamento del club sabardo, ma il traguardo resta ancora lontano.

Resta comunque, come già ribadito, il primato rispetto ai competitors nazionali: nel 2018 il club bianconero ha giocato 27 partite all'Allianz Stadium con una media di spettatori a partita di 39.103 su 41.507 posti disponibili (94% di tasso di riempimento) e ricavi complessivi per 56,4 milioni. In termini di redditività, ciascuno spettatore presente allo Stadium ha generato in media 53,4 euro, contro i 37,87 euro a spettatore della Roma (39.600 presenze medie in stagione), i 32,86 euro dell'Inter e i 29,68 euro del Milan.

Per quanto riguarda le strutture correlate, anch'esse contribuiscono al fatturato del club. Una fonte sicura di guadagno attraverso lo stadio è il J-Museum, che consente di ottenere ricavi anche nei giorni in cui non è prevista la partita.

Il museo è stato inaugurato il 16 maggio 2012 e da quel giorno ha incrementato celermente i propri profitti e visite, tanto da entrare nella lista dei 50 musei più visitati in Italia, incassando in cinque anni circa 10 milioni di euro e quasi un milione di visitatori. Nel museo sono presenti tutti i cimeli appartenuti ai grandi personaggi della Juventus, trofei nazionali ed internazionali, Palloni d'Oro, oggetti appartenuti a presidenti, giocatori, indumenti d'altri tempi ecc. Ma il tutto non si limita alle didascalie, piuttosto si tratta di un'esperienza emozionale che avviene anche attraverso la visita dello stadio, facendo cose che non si potrebbero fare normalmente come entrare negli spogliatoi, tastare l'erba del campo o sedersi nella panchina.

Ma lo stadio e il museo non sono tutto: la riqualificazione dell'area adiacente allo stadio, la "Continassa", ha portato alla creazione di un sofisticato e funzionale "Mondo Juve" dove sede, campi di allenamento della prima squadra, personale medico con tanto di clinica all'avanguardia, hotel e pure istruzione fruiscono tutti all'interno di un'area.

Una delle innovazioni più importanti all'interno del "mondo Juve" è lo Juventus College, un liceo con due indirizzi, "sportivo" e "scienze applicate", che nel 2017 contava 104 studenti, sia maschi che femmine. È una scuola pensata per chi gravita nel mondo dello sport e fa parte del settore giovanile della società bianconera e non avendo molto tempo libero a causa degli allenamenti, è strutturata affinché gli studenti possano apprendere al meglio e riuscire al tempo stesso a completare le attività sportive; per ottenere ciò, la società ha messo a disposizione una piattaforma gratuita che permette ai ragazzi di seguire le lezioni e dialogare con il corpo docente, anche e soprattutto quando per motivi calcistici si trovano lontani dalle aule.

Un'altra innovazione rivoluzionaria è il J-Medical, un centro medico con strutture per la diagnostica e la medicina specialistica e per la riabilitazione allo sport. Essendo aperto al pubblico, offre un servizio di qualità grazie ad una squadra medica specializzata che pone il paziente al centro grazie alla presenza delle migliori attrezzature. Esso nasce attraverso una collaborazione tra Juventus e Santa Clara Group grazie al know-how delle due società.

Sempre all'interno del nuovo centro "Continassa" adiacente allo stadio è sorto da poco il J-Hotel, un albergo a quattro stelle che punta a richiamare quella fascia medio-alta di turisti/tifosi che vogliono vivere al 100% l'esperienza nel Mondo Juventus. L'albergo 4 stelle si estende su circa 11.200 mq ed è dotato di 138 camere, ristorante, ben quattro sale meeting, SPA e parco che misura intorno ai 2175 mq. La struttura alberghiera ospita in un'ala anche la prima squadra, che si allena proprio nell'adiacente Training Center.



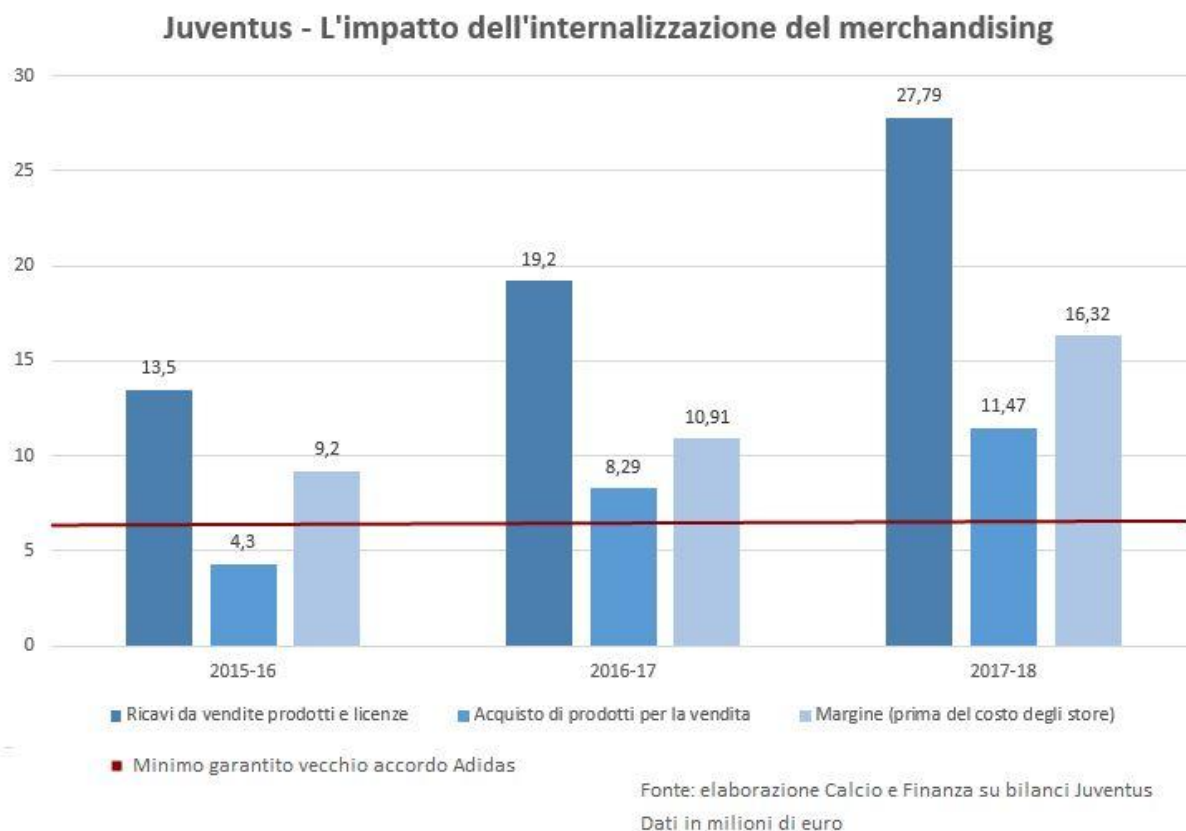
### 3.4 Il merchandising di Juventus F.C.

Il merchandising è un fenomeno notevolmente sfruttato dalle società calcistiche; in Italia, tuttavia, solo la Juventus si è avvicinata ai livelli delle società estere. D'altro canto, la crescita del proprio merchandising non è semplice poiché ci sono diversi problemi che potrebbero emergere, come il rischio d'impresa; questo è il motivo per cui molte società, quando stipulano un contratto di sponsorizzazione, preferiscono avere un corrispettivo minimo, almeno finché non sapranno con certezza di vendere un determinato numero di magliette che dia incassi superiori al pagamento delle royalties. Per questo motivo anche la Juventus aveva inizialmente optato per continuare su questa strada e "accontentarsi" di un contratto a 23,3 milioni di euro a stagione più 6 milioni di royalties che fanno quasi 30 milioni all'anno.



Ma oggi il merchandising delle società sportive è totalmente cambiato, poiché si presta una maggiore attenzione su ciò che si va a produrre e vendere. C'è una maggiore ricercatezza sui capi di abbigliamento che sono utilizzabili anche nella vita di tutti i giorni e non solo in palestra o nei campi da gioco: infatti dalla stagione 2015/2016 la Juventus rinunciò ai 6 milioni aggiuntivi per occuparsi da sola della gestione del merchandising, in una strategia di rinnovamento e maggiore valorizzazione e sfruttamento del logo. In casi come questo, l'accordo di sponsorizzazione tecnica prevede che allo sponsor venga licenziata solo la produzione degli articoli (oltre che del materiale tecnico e delle repliche destinate alla vendita), mentre il club acquisterà in blocco gran parte del materiale provvedendo esso stesso alla distribuzione e commercializzazione attraverso una rete di punti vendita tradizionali, online e per corrispondenza, riservandosi tutti gli introiti derivanti da tale attività.

Questa rinegoziazione ha portato il club ad aumentare i costi di gestione, poiché avrebbe dovuto occuparsi anche dei costi operativi, di personale, di materiale e di distribuzione e quindi assumersi il rischio d'impresa. Tuttavia, come mostrato di seguito, è stato conveniente per il club rinunciare al precedente accordo con Adidas, visti i ricavi aumentati con un margine maggiore dei 6 milioni promessi da Adidas (nel 2017/2018 l'aumento è stato del 171%), numeri che fanno comprendere le enormi potenzialità della gestione interna dell'attività del merchandising.



A dicembre 2018 è stato stipulato un nuovo accordo tra le parti che durerà otto anni a partire dalla stagione sportiva 2019/2020 fino alla stagione sportiva 2026/2027 inclusa. Durante tale periodo Adidas sarà il partner tecnico di tutte le squadre Juventus a fronte di un corrispettivo fisso complessivo minimo di € 408 milioni. Grazie ai continui sviluppi sul piano manageriale e alla crescita del brand Juventus, la società tedesca ha versato ulteriori 15 milioni di euro a dicembre 2018; così facendo, la Juventus si avvicina ai top club europei con il quarto miglior contratto di sponsorizzazione. Gli unici altri club che prendono cifre superiori a questa sono il Barcellona che riceve 105 milioni da Nike, il Manchester United che si ferma agli 85 di Adidas e il Real Madrid con 52 milioni sempre da Adidas. La Juventus quindi si prospetta in grado di puntare a cifre di sponsor ancora più alte.

### 3.5 La Juventus nei social network e l'effetto CR7

La Juventus è una delle società più attive sui Social Network e grazie all'arrivo di Cristiano Ronaldo ha scalato diverse posizioni nelle classifiche dei vari social. La notorietà nei social è anche una questione di marketing e da qualche anno esistono figure professionali come i social media manager, che si occupano dell'immagine delle attività commerciali e dei personaggi pubblici all'interno del web; essi sono in grado di far accrescere il numero di seguaci tramite la pubblicazione di contenuti che attirino l'attenzione dei tifosi, ad esempio spesso vengono pubblicati sketch pubblicitari in collaborazione con alcuni partner commerciali e con alcuni calciatori come comparse. Possedere un profilo non è però sufficiente per attrarre nuove fan base, è necessario essere presenti e spontanei per poter creare una sorta di legame con i tifosi, poiché in tal modo questi diventeranno clienti cui vendere il proprio prodotto, nella più tradizionale delle leve del marketing mix.

Ricordiamo che il prodotto è la partita ed il poter vedere i propri idoli giocare davanti ai nostri occhi, sia dal vivo che in tv; ma prodotto è anche il merchandising, quindi tutto il settore che riguarda la vendita dei gadget, delle divise e della nuova linea di abbigliamento. La differenza principale riguarda il luogo, che non può essere un luogo fisico: infatti, l'e-commerce si trova sul sito web principale della società e tramite la creazione di contenuti di qualità, cerca di attrarre le persone verso la società ed i suoi prodotti. Questo avviene pubblicizzando la merce attraverso la generazione di contenuti nei social network, con relativi link di rimando alla pagina web. Per quanto riguarda i prezzi, generalmente sono gli stessi presenti negli store fisici, ma spesso la vendita è incentivata mediante qualche sconto disponibile solo online o con spedizione gratuita solo per i clienti che acquistano tramite internet. La promozione infine avviene tramite la pubblicazione di contenuti inerenti alle nuove campagne per l'abbigliamento sportivo o casual: la società piemontese pubblica foto e video nei propri canali social e mostra una parte del prodotto spesso utilizzando come modelli i calciatori.

Ma perché tutto il social media marketing funzioni è necessario avere buoni numeri di "followers" nei vari account, cosa che la società bianconera possiede a profusione. La Juventus risulta essere al quarto posto nei club calcistici con il numero più alto al mondo di seguaci: su Instagram, il social più popolare, occupa il terzo posto, superando il Manchester United. I migliori risultati di crescita sono stati ottenuti dopo l'arrivo di Cristiano Ronaldo, con un aumento di 13 milioni di followers nei 6 mesi successivi (pari al 140% circa), margine di sviluppo che ha continuato fino a rendere la Juventus il brand italiano numero uno su Instagram.





Se è vero che i social network portano molta notorietà, è anche vero però che essi rappresentano un'arma a doppio taglio: se utilizzati nella maniera sbagliata possono complicare certe situazioni, sia sportive sia economico-societarie. Ad esempio, laddove un giocatore tiene comportamenti inadatti che vengono pubblicati nei social, essi possono causare conseguenze disciplinari sia da parte della società che da parte degli organi di sorveglianza, causando danni di immagine; oppure, se un proprio tesserato manifesta tramite social l'intenzione di trasferirsi al più presto, fa perdere alla società venditrice gran parte degli introiti. Tuttavia, se utilizzati nei modi giusti e usando strategie di marketing con i social media manager è possibile, come già accennato, attirare nuovi clienti ed indirizzarli al sito della società per creare in loro curiosità, tanto da indurli a ordinare della merce.



Cristiano Ronaldo è la celebrità con più seguaci su Instagram, oltre 200 milioni. Il suo arrivo alla Juventus nel luglio 2018 ha significato un passo fondamentale per aumentare il seguito social, dato che in quel momento la società di Torino contava meno di 10 milioni di followers. Cristiano Ronaldo, con la sua presenza “scenica”, è riuscito a far spostare milioni di utenti nell’account bianconero e a farne spostare qualcuno anche da quello del Real Madrid.

Le caratteristiche determinanti che hanno convinto il giocatore a trasferirsi alla corte di Andrea Agnelli sono che il club piemontese:

- è una squadra con grande storia e competitività, che punta sempre alla vittoria e ha delineato un progetto per raggiungerla
- si caratterizza per forti valori di fondo quali il sacrificio, la dedizione, la passione e la perseveranza
- si sta creando attorno un’aura di prestigio, soprattutto grazie al processo di rebranding in cui sta agendo

L’acquisto di Cristiano Ronaldo ricade obbligatoriamente anche sui conti del club; tuttavia, i benefici economici ottenibili sono in grado di superare gli eventuali costi correlati, permettendo al club di aumentare i ricavi, la redditività e, in definitiva, il valore dell’impresa nei prossimi anni. Per quanto riguarda la strategia di marketing della Juventus, considerando l’effetto CR7 in un’ottica di spostamento dell’attenzione verso il cliente/tifoso, essa sta operando anche su queste tre leve:

- Customer wants and needs: Ronaldo è quello che i tifosi vogliono e di cui hanno bisogno per sentirsi competitivi per la Champions League
- Customer value: il portoghese genera valore in campo e nei libri contabili e quindi valore per il club
- Customer communication: il lusitano, essendo una leggenda dello sport e dei social, coinvolge attivamente i tifosi, che diventano parte integrante e attiva della narrazione, ad esempio con l’organizzazione del #CR7DAY e il relativo lancio dell’hashtag

Già dopo una settimana gli effetti del carisma dell’ex Real Madrid erano palesi: incremento di 3,3 milioni di fan per la pagina Instagram della Juventus, 40 milioni di visualizzazioni su Youtube e 520.000 magliette vendute in 24h (per un totale di 60 milioni di euro), aggiungendo la copertina di FIFA19. Nelle prime quindici partite stagionali, la società ha incassato 10 milioni e 159 mila euro in più rispetto alla passata stagione, passando da 30 a 40 milioni; ciò grazie all’aumento del prezzo di biglietti e abbonamenti, cresciuti del 33% grazie all’effetto CR7.

## Conclusioni

Lo sport è in grado di generare un'incredibile quantità di reddito, risultando tra i principali settori per l'impatto generato su PIL nazionale e mondiale. Fino a qualche decennio fa, le società sportive potevano usufruire solamente di incassi da botteghino e sussidi governativi per finanziare le proprie casse. Negli anni '60 e '70, l'ingresso dei diritti televisivi e le entrate derivanti da sponsorizzazioni e pubblicità portarono a trasformare il calcio da evento sportivo a business commerciale. Con l'evoluzione del gioco del calcio, sono aumentati anche i costi necessari al mantenimento di una squadra sportiva, portando quindi a una ricerca di nuove fonti di finanziamento. Ottenere un profitto è diventato obiettivo di grande importanza negli ultimi anni del millennio, con l'introduzione della pay-tv e l'acquisizione dei diritti televisivi, oltre che con la sentenza Bosman: una società cerca di trovare equilibrio tra profitto e successo sportivo.

A partire dagli anni '90 i club diventano vere e proprie aziende calcistiche e cominciano a gestire flussi monetari sempre maggiori. Nel 1993 il valore prodotto dalle prime cinque leghe europee (Premier League, La Liga, Bundesliga, Serie A e Ligue1) era di circa un miliardo di euro. Oggi, nel 2020, la sola Premier ne vale cinque. Questa costante crescita del business del calcio europeo si accompagna ad un aumento del fatturato dei club in maniera più o meno organica, in quanto, per competere ai livelli più alti, i club sono stati costretti ad aumentare il proprio volume d'affari. Aumentano soprattutto i costi relativi alla gestione del parco giocatori, ovvero trasferimenti e costo del personale; aumentano molto anche i ricavi, diritti tv e premi delle competizioni in primis. Molto raramente, però, la differenza tra questa tipologia di ricavi e costi ha dato risultati positivi; era il presidente mecenate che, spinto da sentimenti quali la passione e da possibili ritorni indiretti sulle proprie attività, conferiva risorse quasi a fondo perduto al club senza necessariamente aspettarsi un ritorno economico. Questo meccanismo di funzionamento, abbinato ad una gestione poco chiara e attenta dei club, ha portato diverse società a dichiarare il fallimento. Con l'introduzione del Fair Play Finanziario, questo problema è stato in buona parte arginato: le logiche economiche assumono la stessa valenza di quelle sportive, portando ad una responsabilità maggiore a tutti i livelli organizzativi e ad una gestione più oculata e sana della propria società.

Se oggi pensiamo alla famiglia Agnelli o alla società Juventus Football Club, possiamo solo constatare che sono quasi diventati un sinonimo grazie ad un rapporto che oramai dura da quasi un secolo: da quando gli Agnelli sono a capo del club bianconero, la Juventus è stato il club italiano di maggiore successo di tutti i tempi vincendo oltre trenta campionati italiani, tredici Coppe Italia, otto Supercoppe Italiane, due UEFA Champions League, tre Coppe UEFA/Europa League, due Coppe Intercontinentali FIFA, due Supercoppe UEFA, una Coppa delle Coppe UEFA e una Coppa Intertoto. La gestione di personaggi influenti come Gianni Agnelli, il quale chiamava il team manager ogni giorno alle sei di mattina per esporgli le proprie opinioni sia riguardo alle prestazioni dei vari giocatori che riguardo alla condizione finanziaria del business, dimostra l'attenzione ai dettagli che si trova all'interno della società considerata in questo momento e durante la sua storia come la più organizzata e meglio gestita d'Italia e tra le migliori nel panorama internazionale. Un club che, nonostante gli scandali del passato, la sofferta retrocessione e la lenta risalita tra i vertici delle migliori squadre europee, è riuscito a ripulire la propria immagine, a costruire uno stadio di proprietà, ad avere un rigore nei conti che rispecchia pienamente le prescrizioni UEFA in tema di Fair Play Finanziario. Risulta quindi possibile affermare che tale società, ormai da quasi un decennio, viene gestita come un'impresa, nello specifico come un'impresa calcistica, in grado di operare efficacemente nel connubio competitività sportiva-sostenibilità economica.

## **BIBLIOGRAFIA**

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

J. CATALIOTTI e T. FABRETTI, “Il business nel pallone: Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio”, Ugo Mursia, Italia, 2015

S. CHERUBINI, “Marketing e management dello sport: analisi, strategie, azioni”, 1a edizione, Franco Angeli, Milano, 2015

G. GRAVINA, “Il bilancio d’esercizio e l’analisi della performance nelle società di calcio professionistiche”, Franco Angeli, Milano, 2011

F. ENRICO GIANGRECO, “Il marketing e la comunicazione nello sport. Lo scenario dell’entertainment business”, Franco Angeli, 2013.

V. ORLANDO, “Evoluzione dei modelli di business delle società di calcio professionistiche con l’introduzione del Financial Fair Play”, 1a edizione, Amazon Publishing, 2018

## **SITOGRAFIA**

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

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

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

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

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

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

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