



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**BUSINESS MODEL CANVAS E FATTORI  
ESG NELLE SOCIETÀ DI CALCIO  
IL CASO “JUVENTUS F.C.”**

**BUSINESS MODEL CANVAS AND ESG  
FACTORS IN FOOTBALL CLUBS  
THE “JUVENTUS F.C.” BUSINESS CASE**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Mariano Cesari

Tesi di Laurea di:  
Emanuele Aliffi

Anno Accademico 2023 – 2024



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1 IL BUSINESS MODEL CANVAS E I FATTORI ESG</b>	<b>5</b>
1. Evoluzione storica e aspetti definatori	5
2. Il BM Canvas	11
3. I fattori ESG	19
<b>CAPITOLO 2 IL BM CANVAS E I FATTORI ESG NELLE SOCIETÀ DI CALCIO</b>	<b>23</b>
1. Introduzione	23
2. Customer Segments	25
3. Value Propositions	28
4. Channels	31
5. Customer Relationships	35
6. Key Resources	38
6.1. Brand	38
6.2. Struttura organizzativa, dirigenziale e tecnica del club	41
6.3. Rosa prima squadra	57
6.4. Settore giovanile e femminile	64
6.5. Stadio e centro sportivo	71

6.6. Social media ed eSports	75
7. Key Activities	78
7.1. Competizioni sportive	78
7.2. Operazioni sul mercato calciatori	84
7.3. Scouting dei calciatori	88
7.4. Altre attività chiave	91
8. Key Partners	92
8.1. Organismi internazionali e nazionali	93
8.2. Squadre avversarie	103
8.3. Procuratori e intermediari	105
8.4. TV e giornali	106
8.5. Sponsor	108
8.6. Finanziatori e investitori	110
9. Analisi economico-finanziaria	111
9.1. Revenue Streams	112
9.2. Cost Structure	120
10. Fattori ESG	124
<b>CAPITOLO 3 CASO PRATICO “JUVENTUS F.C.”</b>	<b>131</b>
1. Storia del club	131
2. Il BM Canvas e i fattori ESG applicati al club	140

2.1. Blocco “clienti”	140
2.2. Blocco “offerta”	143
2.3. Blocco “infrastrutture”	145
2.4. Blocco “solidità finanziaria”	159
2.5. Fattori ESG	166
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>171</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>173</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>177</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	<b>187</b>



## INTRODUZIONE

*“Il calcio è uno sport di squadra giocato all’aperto con un pallone su un campo rettangolare, con due porte. È giocato da due squadre composte da 11 giocatori (sono possibili sostituzioni per infortuni o ragioni tattiche). [...]. L’obiettivo del gioco è quello di segnare più punti (detti gol o reti) della squadra avversaria, facendo passare il pallone oltre la linea della porta avversaria. La durata di una partita è di 90 minuti, divisi in due tempi da 45 ciascuno più un eventuale recupero.”*

Se banalmente non si conoscesse che cos’è il calcio, Wikipedia ci “risponderebbe” con queste semplici definizioni, indubbiamente sintetiche, ma tecnicamente corrette e inconfutabili. Il problema è uno solo: questo che ormai possiamo definirlo l’aspetto ludico, giorno dopo giorno, sta perdendo di importanza e di valore, lasciando spazio alla componente di business e di guadagno che intorno al “giuoco del calcio” si sta manifestando.

Le prime testimonianze di calcio moderno risalgono ai primi anni del 1600 anche se, ufficialmente, il 1800 segna la svolta di questo sport. Fu l’Inghilterra il paese che per tradizione diede l’impulso a questo movimento <sup>(1)</sup> e col passare degli anni si estese a macchia d’olio in tutta Europa, arrivando anche in Italia, e successivamente in tutto il mondo <sup>(2)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> In Inghilterra nacque la prima vera società calcistica del mondo, lo Sheffield club, il 24/10/1857. A questo evento seguì la nascita di altre associazioni sportive che portarono alla costituzione della Federcalcio Inglese, l’English Football Association (l’attuale F.A.), il 26/10/1863. Inevitabilmente, data la volontà dei club, la stessa Federazione sentì la necessità di organizzare un torneo a livello ufficiale e il 20/07/1871 si ebbe la prima edizione della F.A. Challenge Cup, ancora oggi esistente. Cfr. Mario Nicolliello, *L’azienda calcio in Italia*, Giuffrè.

<sup>(2)</sup> A livello cronologico è necessario ricordare due date simbolo dell’espansione di questo fenomeno: il 21/05/1904 dove a Parigi venne costituita la F.I.F.A e il 1908, anno in cui il calcio entra ufficialmente nel programma dei Giochi Olimpici moderni. Cfr. Mario Nicolliello, *L’azienda calcio in Italia*, Giuffrè.

In principio, le società erano a tutti gli effetti delle associazioni non riconosciute dove l'atleta che voleva far parte della stessa iscrivendosi al club automaticamente diveniva anche un tesserato della federazione di appartenenza. Come ricorda Nicolliello nel suo manuale "*L'azienda calcio in Italia*", a livello operativo lo scopo delle associazioni era solamente ricreativo e soprattutto mutualistico. La dimensione economica era ancora fortemente limitata, infatti venivano redatti dei semplici rendiconti finanziari basati sul criterio di cassa che prevedevano la registrazione di entrate ed uscite. Con l'incremento del numero degli atleti e del livello tecnico degli stessi, aumentarono conseguenzialmente anche le competizioni. L'interesse da parte del pubblico e dei finanziatori fu sempre più forte e la necessità di regolamentare questo fenomeno era inevitabilmente necessaria. A proposito in Italia, nel 1966, la Federazione Italiana Giuoco Calcio (F.I.G.C.) attraverso l'emanazione di due provvedimenti decise di facilitare la trasformazione delle associazioni in S.p.A. e emanò uno Statuto-tipo obbligatorio che aveva il compito di fornire indicazioni per la gestione delle società stesse <sup>(3)</sup>. Nonostante queste trasformazioni societarie, il fine non lucrativo era ancora fortemente sottolineato, come testimoniato dal contenuto della legge del 23 marzo 1981, n.91. Quest'ultima ribadisce che i club possono generare utili ma gli stessi devono essere utilizzati solo per contribuire alla promozione e al potenziamento

---

<sup>(3)</sup> Con il primo provvedimento la F.I.G.C. sciolse i consigli direttivi delle associazioni esistenti e nomina per ognuna di esse un Commissario Straordinario con pieni poteri con l'obiettivo di liquidare le associazioni esistenti e costituire delle Società per Azioni. Così facendo, aumentarono indubbiamente i doveri riguardo la formazione e pubblicazione del bilancio che, diventando obbligatoria, comportò un maggior controllo della gestione economica-finanziaria. Il secondo provvedimento, lo Statuto-Tipo, servì per le società appena costituite per avere dei diktat da seguire riguardo: l'obbligo di devolvere le somme residue dopo la liquidazione non ai soci, bensì, al Coni e l'obbligo di restituzione al socio del solo valore nominale delle azioni possedute, in caso di scioglimento del singolo rapporto. Per garantire una migliore riuscita di questa trasformazione il Governo, tramite il Ministero del Turismo e dello Spettacolo, concesse mutui ad interessi agevolati per le associazioni che assumevano la forma di S.p.A. ma nonostante questi aiuti la situazione dei club non era del tutto rosea. Cfr. Mario Nicolliello, *L'azienda calcio in Italia*, Giuffrè.



dell'attività sportiva, senza poterli ripartire tra i soci <sup>(4)</sup>. Inevitabilmente, grazie all'esponentiale espansione di questo sport, gli interessi economici stavano progressivamente prendendo il sopravvento e i finanziatori, anch'essi in crescita, vedendo il potenziale business del settore pretendono delle modifiche per continuare nell'attività di sostentamento dei club. Tutto ciò avvenne, per lo meno in Italia, grazie alla L. 485 del 1996 che garantì alle società la possibilità di perseguire finalità lucrative, permettendo così ai soci la distribuzione delle eccedenze risultanti dal bilancio, con conseguente remunerazione del capitale investito <sup>(5)</sup>. Nasce ufficialmente il “business” nel mondo del calcio.

Dal 1996 in poi, il calcio, che nella sua essenza è uno sport come tanti altri, sta viaggiando su binari a sé stanti (è giusto segnalare eventi come la quotazione in Borsa di alcuni club, l'introduzione delle pay-tv e dei ricavi derivanti dai diritti televisivi, gli accordi commerciali, lo sviluppo del marchio e del merchandising, ecc.) e sempre più spesso, parlando dell'argomento, si associano ad esso termini come “sistema”, “mondo”, “industria”. Proprio dell'industria calcio si soffermerà questa tesi e di come le squadre, soprattutto professionistiche, cercano di conciliare la componente sportiva con quella economico/finanziaria. Infatti, per sviluppare la tematica, l'elaborato si concentrerà principalmente sul modello di business e di come quest'ultimo può essere

---

<sup>(4)</sup> La stessa disposizione di legge incrementa la libertà contrattuale dei calciatori rispetto alle società. È bene ricordare che con il passaggio societario, gli stessi non sono più membri di un'associazione ma a tutti gli effetti dei lavoratori dipendenti, subordinati, che prestano la loro attività per conto del club stesso. Cfr. Mario Nicolliello, *L'azienda calcio in Italia*, Giuffrè.

<sup>(5)</sup> Questa disposizione normativa venne introdotta, in primis, per mitigare gli effetti negativi prodotti a livello contabile dalla “sentenza Bosman” la quale cancellava le indennità di preparazione e promozione da corrispondere alle società di appartenenza del tesserato in caso di trasferimento di giocatore a scadenza di contratto. Inoltre, venne usata, come definito sopra, per far confluire le società sportive nell'insieme delle società di capitale comprendendo tutte le conseguenze che ci sono dietro. Cfr. Mario Nicolliello, *L'azienda calcio in Italia*, Giuffrè.

nella pratica applicato alle società sportive cercando di analizzare e di intercettare le tendenze che i maggiori club stanno sviluppando per conciliare la competitività sportiva con la sostenibilità economica-finanziaria.

Nel percorso, riprendendo le conoscenze acquisite nel corso degli studi, si prenderà come riferimento il Business Model Canvas considerato dagli studiosi la principale modalità per esplicitare, soprattutto graficamente, ciò che l'azienda intende fare a livello strategico ed operativo. Quest'ultimo sarà il punto di partenza in quanto dopo, averlo doverosamente presentato a livello analitico nel primo capitolo, sarà poi ripreso per sviluppare le stesse tematiche in ottica sportiva, più propriamente calcistica nel capitolo successivo.

Oltre alla componente economica, sempre nel secondo capitolo, si affronterà anche il tema dei fattori ESG (Environmental, Social and Governance) e di come possono essere "ribaltati" nel mondo del calcio a dimostrazione ulteriore che un club è sempre più assimilabile a 360° ad un'azienda.

Infine, per approfondire concretamente quanto presentato a livello teorico, nel terzo ed ultimo capitolo si porterà a conoscenza del lettore la situazione della Juventus F.C., concentrandosi su come quest'ultima sviluppa il suo modello di business, sottolineando gli elementi del Business Model Canvas e di come quest'ultima si relaziona ai fattori ESG.

Perciò, l'obiettivo dell'elaborato sarà quello di permettere al lettore di avere una visione indubbiamente più ampia e specialistica della tematica e far capire in maniera forte e definitiva perché il calcio è molto di più di un semplice gioco.

# CAPITOLO 1

## IL BUSINESS MODEL CANVAS E I FATTORI ESG

### 1. EVOLUZIONE STORICA E ASPETTI DEFINITORI

Prima di addentrarci sulla tematica calcistica è necessario comprendere e cercare di capire a livello generale, dottrinale, gli argomenti che verranno poi “ribaltati” parlando del mondo del calcio. Questo capitolo è importante, in quanto pone le basi teoriche e storiche della disciplina, e consente di confrontare in maniera più immediata e semplificata gli stessi argomenti in un’ottica sportiva.

Qualsiasi impresa, indifferentemente dalla tipologia di attività svolta, per poter operare e avere continuità ha bisogno di conseguire dei risultati economici e finanziari positivi, o quantomeno non negativi. Per realizzar ciò, soprattutto a livello di top management, bisogna avere una visione chiara della struttura aziendale e della missione che si intende portare avanti, cercando di organizzare nel miglior modo possibile tutte le attività e le funzioni che si trovano all’interno della stessa. A tal fine, le imprese mettono in atto strategie aziendali con l’intento di programmare, o meglio anticipare, il proprio futuro con la finalità ultima di ottenere un vantaggio competitivo nel loro settore di appartenenza. Purtroppo, anche se potenzialmente efficace, l’attuazione della strategia da sola non basta ed è fondamentale avere a disposizione degli strumenti operativi che consentano di rappresentare ed esplicitare le componenti su cui poggia la

stessa <sup>(1)</sup>. Perciò, come sottolineato da Marasca e Cattaneo nel loro manuale “*Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità e strumenti*”, sono necessari degli strumenti operativi che consentano di facilitare e supportare questo processo di implementazione strategica, avendo così una visione più chiara e semplificata della realtà aziendale, delle attività e dei processi che si realizzano all’interno della stessa. Lo strumento maggiormente utilizzato per assolvere a questo compito è stato identificato nel modello di business (Business Model) che, dato lo stretto connubio con la strategia, il più delle volte viene visto come un sinonimo della stessa, anche se operativamente esprimono due concetti in realtà opposti <sup>(2)</sup>.

Da quando il modello di business è entrato nella letteratura in maniera sempre più predominante <sup>(3)</sup>, non si è ancora arrivati ad una definizione condivisa e universalmente accettata da parte di tutti gli studiosi. Infatti, si è cercato in diversi modi di fornire una soluzione al problema e tra i vari studiosi è giusto ricordare Weil e Vitale <sup>(4)</sup>, Shafer *et al.* <sup>(5)</sup> ma anche Hedman e Kalling <sup>(6)</sup>. Se i primi concepiscono il Business Model come una descrizione delle relazioni tra i vari stakeholders appartenenti al sistema azienda,

---

<sup>(1)</sup> I fattori che influenzano la realizzazione della strategia programmata sono due: la possibilità di tradurre la stessa in piani concreti, coerenti ed efficaci; la capacità degli attori aziendali di attuare tali piani. Cfr. Luigi Brusa, *Attuare e controllare la strategia aziendale*, Giuffrè.

<sup>(2)</sup> Sono due i principali elementi che distinguono la strategia dal modello di business. In primis il fatto che la strategia è basata sull’ottenimento e mantenimento del vantaggio competitivo; quindi, sul modo con cui l’impresa compete nel proprio settore di riferimento. Mentre il modello di business concentrandosi maggiormente sulla cooperazione, sulla partnership e sulla co-creazione del valore, ha come focus le modalità con cui le diverse funzioni aziendali si integrano tra di loro. La seconda distinzione è che la proposta di valore e il ruolo del cliente, fulcro del Business Model, non vengono minimamente considerati nella strategia aziendale. Cfr. Christoph Zott *et al.*, *The Business model: Recent developments and future research*, Journal of Management.

<sup>(3)</sup> Nonostante i modelli di business sono utilizzati fin da quando le società utilizzavano il baratto come forma di scambio, la diffusione dei Business Model viene fatta risalire alla metà degli anni ’90. In questo periodo, l’introduzione dei nuovi computer e l’avvento di Internet hanno modificato in maniera forte il contesto competitivo sviluppando l’esigenza da parte delle aziende di rivedere le modalità attraverso le quali creare valore. Cfr. David John Teece, *Business models, business strategy, and innovation*, Long Range Planning.

<sup>(4)</sup> Cfr. Peter Weill e Micheal R. Vitale, *Place to space: Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business Press.

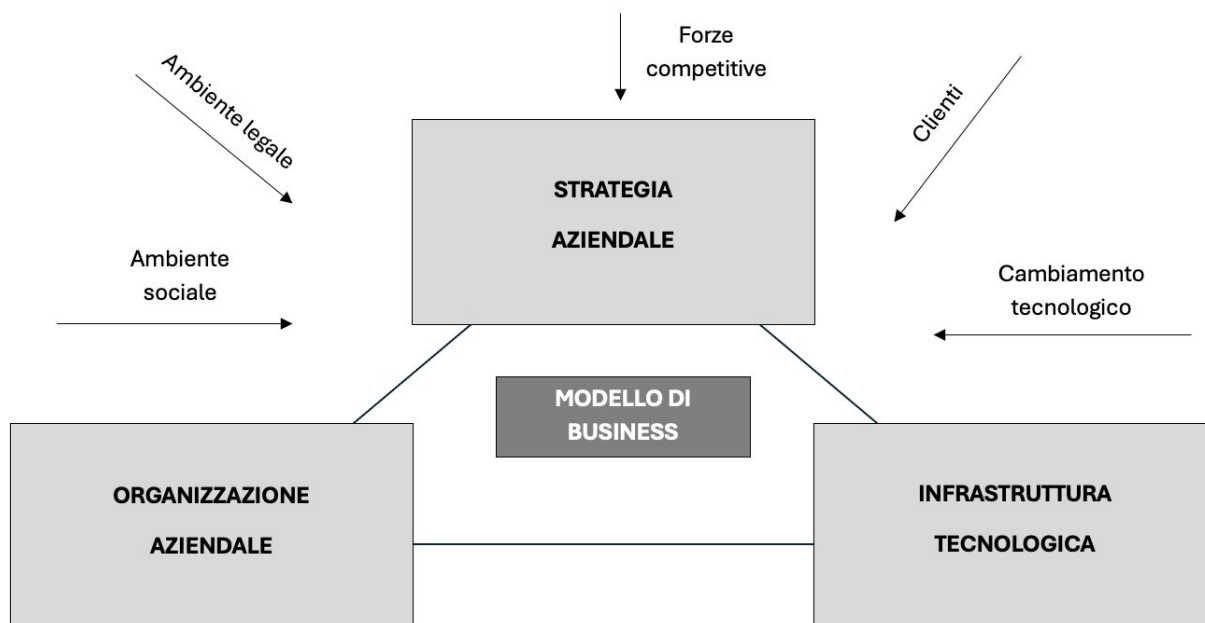
<sup>(5)</sup> Cfr. Scott M. Shafer, H. Jeff Smith, Jane C. Linder, *The power of business models*, Business Horizons.

<sup>(6)</sup> Cfr. Jonas Hedman e Thomas Kalling, *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*, European Journal of Information System.

volte ad identificare i vari flussi generati e i benefici per i soggetti interessati; i secondi e i terzi definiscono, nelle loro pubblicazioni, il modello di business considerando la strategia aziendale e i collegamenti più interessanti che ci sono tra loro.

Nonostante le diverse proposte, come sottolineato da Gregori e Perna nel loro manuale “*B to B marketing: il business marketing tra teoria e managerialità*”, in sostanza il modello di business serve per esplicitare la modalità attraverso la quale l’azienda definisce la sua proposta di valore e pianifica le attività e i processi per creare e distribuire questo valore, identificando i costi e i ricavi ma soprattutto i clienti ai quali offrire quanto si intende realizzare. Quindi a livello operativo, prendendo a supporto il pensiero di Osterwalder *et al.* <sup>(7)</sup>, il business model può essere considerato la chiave di collegamento tra strategia, organizzazione e infrastruttura tecnologica dell’impresa. Questo legame viene inoltre costantemente influenzato da fenomeni esterni che alterano l’equilibrio che si viene ad instaurare (Figura 1.1.).

**FIGURA 1.1. - MODELLO DI BUSINESS IN AZIENDA (OSTERWALDER ET. AL)**



<sup>(7)</sup> Cfr. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Christopher L. Tucci, *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, Communications of the Association for Information System.

Un altro contributo fondamentale che serve per comprendere ancor meglio la funzionalità dell'utilizzo del modello di business è quello proposto da Cortimiglia *et al.* <sup>(8)</sup>. Tramite questa pubblicazione è possibile individuare le cinque dimensioni che, assumendo caratteristiche diverse da caso a caso, sono presenti in qualsiasi Business Model:

- *Value proposition* (proposta di valore), intesa come determinazione dell'offerta aziendale a proposito di prodotti e servizi ma comprende anche tutto ciò che riguarda il processo di segmentazione, targhettizzazione e acquisizione del cliente;
- *Value creation* (creazione del valore), considera le risorse, le attività e le capacità che vengono interessate nel processo di creazione del valore e che stabiliscono come tale valore viene effettivamente prodotto per soddisfare le esigenze del cliente;
- *Value delivery* (distribuzione del valore), consiste nella modalità di articolazione delle attività per raggiungere, nei tempi e nei modi giusti, il cliente e i vari partner, considerando le scelte dei canali distributivi;
- *Value networking* (rete del valore), intesa come la gestione delle relazioni che l'azienda instaura con i vari stakeholder esterni ma anche interni, considerando le risorse e le competenze da prendere dall'esterno e le funzioni da esternalizzare;

---

<sup>(8)</sup> Cfr. Marcelo N. Cortimiglia, Antonio Gezzi, Alejandro G. Frank, *Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study*, R&D Management.

- *Value appropriation* (appropriazione del valore), consiste nelle modalità con cui l'azienda "cattura" il valore generato e di conseguenza genera profitti. Tale dimensione prende in analisi tutto quello che riguarda le varie voci di costo e di ricavo presenti nell'impresa.

Da quest'analisi emerge ulteriormente l'importanza che il cliente ricopre per la formulazione del modello di business sottolineando che l'attività realizzata dall'azienda non deve solo considerare le componenti interne alla struttura ma deve necessariamente allargare la sua visione all'esterno. Sono proprio i cambiamenti provenienti da fuori e il contesto competitivo fortemente dinamico e in continuo sviluppo a comportare la necessità per le aziende di rivedere, o meglio di innovare, il loro modo di generare valore.

L'innovazione del modello di business appare, dunque, fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo nei confronti dei vari competitors e quest'ultima può essere realizzata, secondo Khanagha *et al.* <sup>(9)</sup>, in due modi: modificando alcuni elementi di un modello di business già esistente oppure costituirlo uno da zero. Nel primo caso si parla di *business model replication*, ovvero un'innovazione incrementale con la finalità di catturare maggior valore di quanto non si stava facendo in precedenza in tempi relativamente brevi. Nel secondo caso si parla di *business model renewal*, dove la svolta radicale che si attua porta a mutare il business model e quindi il modo con il quale si cattura il valore, ottenendo miglioramenti nel lungo periodo.

---

<sup>(9)</sup> Cfr. Saeed Khanagha, Henk.W. Volberda, Ilan Oshri, *Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model*, R&D Management.

Perciò, l'elemento che spinge ad innovare il Business Model è la necessità di appropriarsi del valore non opportunamente sfruttato e a riguardo Matteo Caroli, nel manuale *“Economia e gestione sostenibile delle imprese”*, ne delinea 4 tipologie:

1. *Value absence*: valore richiesto ma non esistente;
2. *Value surplus*: valore esistente ma non richiesto;
3. *Value missed*: valore richiesto ed esistente ma non sfruttato in maniera adeguata dall'attuale business model;
4. *Value destroyed*: valore che genera direttamente o indirettamente risultati negativi per gli stessi utilizzatori o per altri stakeholder.

Purtroppo, non sempre l'idea di innovare il modello di business trova compimento e i fattori che ne ostacolano la buona riuscita, secondo Gassmann *et al.* <sup>(10)</sup>, sono principalmente tre:

- Le imprese difficilmente riescono a staccarsi completamente dalla logica dominante del settore al quale appartengono;
- Solitamente all'interno delle aziende si ragiona di più sulle tecnologie e sui prodotti, piuttosto che in termini di modello di business;
- Mancano solitamente degli strumenti operativi che nella pratica consentono di facilitare l'innovazione del Business Model.

Proprio per far fronte a quest'ultima problematica, nel corso degli anni, vari studiosi hanno cercato di proporre delle soluzioni e senza dubbio quella maggiormente

---

<sup>(10)</sup> Cfr. Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik, *The Business Model Navigator: 55 Models that Will Revolutionise Your Business*, Pearson Education.



accreditata che nella pratica ha avuto maggior successo è quella proposta da Osterwalder: il Business Model Canvas (BMC).

## 2. IL BM CANVAS

Teorizzato per la prima volta nella sua tesi di laurea <sup>(11)</sup> e sviluppato concretamente soltanto nel 2010 con la collaborazione di Yves Pigneur <sup>(12)</sup>, il Business Model Canvas ha reso Alexander Osterwalder, senza ombra di dubbio, uno dei più importanti e rivoluzionari teorici del management aziendale.

Come ricordato da Perna, nel manuale sopra citato, lo strumento prende il suo nome “canvas” dalla somiglianza che quest’ultimo ha con una tela da disegno dove, dopo averlo stampato su una superficie di grandi dimensioni, gli operatori che lavorano all’interno dell’azienda hanno la possibilità di esprimere le proprie idee per la determinazione del modello di business da realizzare, inserendo Post-it<sup>®</sup> e pennarelli. Esso grazie soprattutto alla sua facilità di implementazione, è senza dubbio lo strumento maggiormente utilizzato nella pratica per “descrivere, visualizzare, valutare e cambiare i modelli di business”, come sottolineato dallo stesso ideatore <sup>(13)</sup>.

Osterwalder delinea un framework costituito da 9 blocchi che fanno riferimento alle 4 aree principali di business: l’offerta, i clienti, le infrastrutture e la solidità finanziaria; escludendo volontariamente tutti quegli elementi esterni riconducibili al panorama competitivo nel quale l’azienda si trova (Figura 1. 2.).

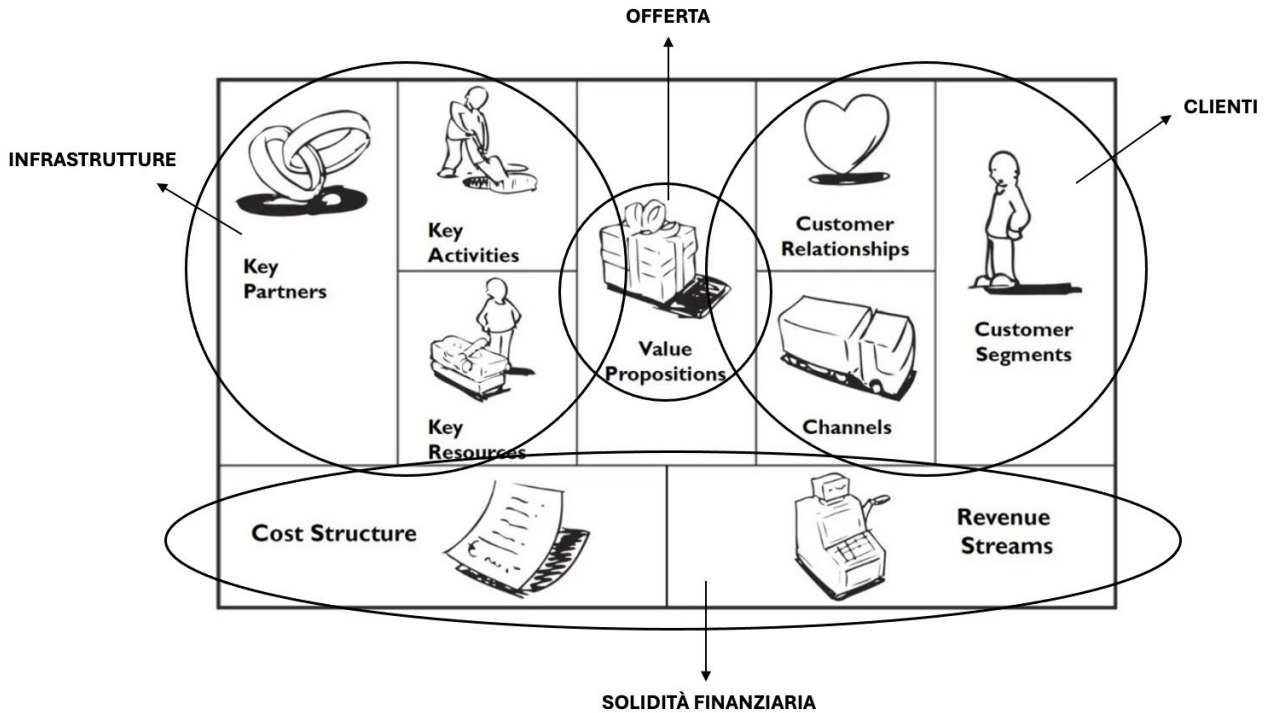
---

<sup>(11)</sup> Cfr. Alexander Osterwalder, *The Business Model Ontology. A Proposition in a design science approach*, Tesi di laurea presentata all’Università di Losanna.

<sup>(12)</sup> Cfr. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game changers, and Challengers*, John Wiley & Sons.

<sup>(13)</sup> Cfr. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Creare modelli di business*, Edizioni LSWR.

FIGURA 1.2. – FRAMEWORK BM CANVAS (OSTERWALDER e PIGNEUR)



Una volta rappresentato graficamente, è doveroso analizzare gli elementi strutturali che lo compongono, prendendo sempre come base informativa quanto presentato da Osterwalder e Pigneur nelle loro pubblicazioni. Tali fattori sono:

- *Customer Segments*: i segmenti di clientela a cui l'azienda intende rivolgere la sua proposta di valore;
- *Value Propositions*: la proposta di valore da rivolgere ai segmenti di clientela prescelti;
- *Channels*: i canali di distribuzione e di vendita attraverso il quale l'azienda trasferisce la sua proposta di valore, arrivando ai clienti;
- *Customer Relationships*: le relazioni che l'azienda crea e mantiene con i diversi segmenti di clientela;
- *Key Resources*: le risorse chiave necessarie per lo svolgimento dell'attività e per generare valore, raggiungendo i clienti e mantenendo con loro rapporti duraturi;

- *Key Activities*: le attività chiave che servono per generare la proposta di valore, raggiungendo i clienti e mantenendo con loro un relazioni di lungo periodo;
- *Key Partners*: la rete di partners necessaria per generare valore, raggiungendo i clienti e mantenendo relazioni con loro;
- *Revenue Streams*: i flussi di ricavi che vengono a generarsi in seguito all'attività realizzata per soddisfare le esigenze e i gusti dei clienti
- *Cost Structure*: l'insieme dei costi sostenuti nell'esercizio dell'attività aziendale necessarie per implementare il modello di business.

### *CUSTOMER SEGMENTS*

È considerato il primo step per la costruzione del framework in quanto senza clienti profittevoli l'azienda non sarebbe in grado di sopravvivere. Quindi, dopo un'attenta analisi di contesto e una conseguenziale segmentazione del mercato, in base alle aspettative e alla missione dell'azienda, si provvederà alla scelta dei segmenti target da andare ad aggredire. Tale distinzione viene compiuta prendendo in considerazione i comportamenti, le esigenze, le caratteristiche comuni degli stessi oltre che i diversi canali che l'impresa deve utilizzare per poterli raggiungere, le differenti modalità di interazione e la redditività e l'elasticità che questi ultimi hanno nello scegliere una proposta di valore in base al prezzo. La macro-distinzione relativamente ai clienti è quella che li distingue in clienti Business to Consumer (B2C), dove ci si relaziona con le persone, e clienti Business to Business (B2B), dove il rapporto si istaura tra due organizzazioni. In entrambi i casi, esistono diverse tipologie di segmenti come il

mercato di massa (focalizzato su un unico grande gruppo di clienti), di nicchia (focalizzato su segmenti di clientela molto specializzati), quello segmentato (focalizzato su segmenti di mercato con diverse esigenze e problemi) o le piattaforme multi-sided (si servono due o più segmenti di clientela loro indipendenti).

### *VALUE PROPOSITIONS*

Quest'ultima è lo step successivo ma anche il "cuore" del BM proprio perché dopo aver identificato il cliente si devono risolvere, attraverso la creazione di prodotti e servizi, i bisogni e i problemi degli stessi. Tra questi si usa distinguere tra elementi quantitativi (prezzo, velocità di servizio, ecc.) o qualitativi (design, customer experience, ecc.). Ci sono inoltre diversi elementi su cui l'azienda può solitamente far fronte per creare una proposta apprezzata dai clienti, come per esempio: la novità, le prestazioni, la personalizzazione, il design, il marchio e l'accessibilità. Osterwalder nella sua teorizzazione iniziale del modello <sup>(14)</sup> scompose la proposta del valore in un insieme di offerte elementari e definì 3 caratteristiche che permettono di descrivere al meglio tali offerte:

- *Il livello di valore*: misura il valore creato dall'azienda in relazione ai competitors e può essere di quattro tipologie, ovvero me too (prodotti e servizi che non si differenziano dalla concorrenza al di là del prezzo), innovative innovation (imitazione innovativa, intesa come ripresa di qualche proposta già esistente con l'aggiunta di elementi nuovi), excellence (proposta il cui valore

---

<sup>(14)</sup> Cfr. Alexander Osterwalder, *The Business Model Ontology. A Proposition in a design science approach*, Tesi di laurea presentata all'Università di Losanna.

- viene spinto al massimo) o innovation (si introducono nel mercato prodotti e servizi completamente nuovi e mai visti);
- *Il livello del prezzo*: compara il prezzo dell'azienda con quello dei concorrenti e può essere free (i clienti acquisiscono il prodotto/servizio senza pagare nulla), economy (il prezzo dell'offerta si stabilisce su una fascia medio-bassa rispetto ai concorrenti), market (il prezzo applicato è il medesimo di quello medio del mercato) o high-end (il prezzo applicato è molto elevato);
  - *Il ciclo di vita*: indica in quale fase del ciclo di vita del prodotto/servizio, l'azienda riesce ad acquisire del valore creato. La prima fase è la creazione del valore a cui seguono l'acquisto del prodotto/servizio, l'utilizzo, il consumo effettivo del prodotto/servizio, il rinnovo e trasferimento di valore.

## *CHANNELS*

Essi sono i veri e propri punti di contatto tra azienda e cliente, giocando così un ruolo di primo piano per l'esperienza d'acquisto del cliente e consentendo di creare consapevolezza nei confronti degli stessi relativamente alla proposta di valore. I canali possono essere proprietari o partner e diretti o indiretti. I canali di proprietà dell'azienda (sia diretti che indiretti) consentono di ottenere maggiori profitti ma necessitano di ingenti investimenti soprattutto nella fase di implementazione; i canali partner (esclusivamente indiretti) sono caratterizzati da minori margini di profitto ma

garantiscono una maggior esposizione dell'offerta. Relativamente ai canali, Osterwalder e Pigneur <sup>(15)</sup> identificano 5 fasi caratteristiche:

- *Consapevolezza*, dove il cliente in base alle sue esigenze identifica la proposta migliore tra le offerte disponibili;
- *Valutazione*, dove il consumatore acquista informazioni via via più specifiche relativamente sull'offerta che intende scegliere;
- *Acquisto e Distribuzione*, fasi in cui si realizza l'effettiva transazione tra cliente e impresa;
- *Post-vendita*, rappresenta la fase conclusiva ma allo stesso tempo più importante in quanto consente di creare un rapporto forte e duraturo con il cliente attraverso la fornitura di servizi e di assistenza successivamente all'acquisto.

### *CUSTOMER RELATIONSHIPS*

Come sottolineato più volte anche da Gregori e Perna, nel manuale sopra citato, l'obiettivo dell'azienda deve essere l'acquisizione di nuovi clienti ma in primis il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni già in essere. A riguardo Osterwalder dedica a quest'aspetto un blocco specifico, sottolineando come l'impresa ha diverse modalità per instaurare relazioni con i consumatori. Le due tipologie più importanti sono la relazione personale (diretta per natura), caratterizzata da un certo grado di interdipendenza tra le due parti, e la relazione automatizzata (fortemente indiretta), indubbiamente più "fredda".

---

<sup>(15)</sup> Cfr. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Creare modelli di business*, Edizioni LSWR.

### *KEY RESOURCES*

Rappresentano senz'ombra di dubbio gli asset fondamentali sui quali l'impresa basa la propria proposta di valore. Esse possono essere interne all'impresa o acquistate esternamente e in base alla natura si usa distinguerle in: fisiche (impianti, macchinari e tutto ciò che è tangibile per l'azienda), intellettuali (know-how, brevetti, marchi, diritti d'autore e tutto ciò che è intangibile in impresa), umane (conoscenze, competenze e tutte le capacità possedute da chi lavora per l'azienda) e finanziarie (intese come le disponibilità economiche su cui l'impresa può far affidamento).

### *KEY ACTIVITIES*

Discorso simile a quello affrontato per le Key Resources, a differenza del fatto che qui si considerano le attività, ovvero l'insieme di azioni che vengono messe in atto in azienda per generare valore al cliente. Anche quest'ultime possono essere realizzate sia internamente che esternamente e riprendendo il concetto di Porter si usa distinguerle in attività primarie e di supporto. In riferimento alle attività, viene compiuta un'ulteriore distinzione che differenzia le stesse in primarie, di problem solving o di mantenimento e/o sviluppo di piattaforme e reti.

### *KEY PARTNERS*

Questo blocco prende in considerazione la rete, intesa come network, che l'azienda istaura con i fornitori e i vari stakeholders per far funzionare nel miglior modo possibile l'intera organizzazione. In genere si possono distinguere tra tipi di partnership: alleanze strategiche tra aziende non concorrenti, alleanze strategiche tra concorrenti e joint

venture; e altrettanti sono i motivi che spingono a instaurare una relazione forte: ottimizzazione e sfruttamento delle economie di scala, riduzione del rischio e dell'incertezza ed acquisizione di risorse e attività particolari.

### *REVENUE STREAMS*

Questo è il blocco che considera ed analizza i flussi di ricavo che l'azienda acquisisce grazie allo svolgimento dell'attività aziendale realizzata. Diversi sono le voci di ricavo che possono presentarsi in azienda e due sono le variabili fondamentali che determinano tali flussi: il livello dei prezzi e le modalità di pagamento. In relazione al primo elemento si identificano 3 categorie: prezzi fissi, differenziali e di mercato. Per quanto riguarda le modalità di pagamento la distinzione viene compiuta tra ricavi che derivano da pagamenti effettuati in un'unica soluzione o ricavi legati a pagamenti continui. Senza considerare le diverse variabili, in generale, le modalità tipiche di generazione dei ricavi sono la vendita di beni, il canone d'uso, la quota di iscrizione, il prestito/noleggio/leasing, le licenze, le commissioni di intermediazione e la pubblicità.

### *COST STRUCTURE*

L'ultimo blocco del framework descrive i costi che l'azienda deve sostenere per permettere all'intera organizzazione di funzionare. A livello generale, è possibile distinguere tra due grandi classi di strutture, quelle basate sui costi e quelle basate sul valore. Le prime hanno l'obiettivo di minimizzare i costi; mentre le seconde puntano a fornire prodotti/servizi di alto valore.



Come definito in sede introduttiva, il Business Model, essendo soggetto a continua innovazione, risente inevitabilmente dei problemi di carattere ambientale, sociale e di governance che negli ultimi anni sono diventati dei veri e propri pilastri sui quali focalizzare l'attenzione. Tali fattori vengono presi in analisi in ogni blocco del modello di business e la sostenibilità, nella sua eccezione più ampia, accomuna ogni recente attività economica. A tal proposito, risulta essere necessario ai fini dell'analisi di questo elaborato approfondire la tematica dei fattori ESG, in considerazione del fatto che quest'ultimi sono entrati a tutti gli effetti anche nelle realtà calcistiche.

### **3. I FATTORI ESG**

In un contesto competitivo fortemente dinamico e in continua evoluzione, le imprese hanno dovuto affrontare giorno dopo giorno delle sfide inevitabilmente nuove che hanno comportato importanti cambiamenti a livello aziendale. Una di queste è senza dubbio il rispetto dell'ambiente e della componente sociale che da semplici elementi da prendere in considerazione sono divenute degli aspetti critici per la performance economica-finanziaria e lo sviluppo dell'intera organizzazione. Essi, come sottolinea EQS Group <sup>(16)</sup> nel suo portale web <sup>(17)</sup>, hanno acquisito sempre più importanza soprattutto per gli investitori in quanto i ranking relativi alla responsabilità sociale delle aziende, gli hanno evitato di impiegare risorse finanziarie in progetti rischiosi.

---

<sup>(16)</sup> “EQS Group è un fornitore internazionale di soluzioni digitali dedicate alle attività di Compliance, Investor Relations ed ESG con una base internazionale di clienti e oltre 20 anni di esperienza nel settore.

Le sue innovative tecnologie in-cloud garantiscono alle aziende di tutto il mondo di operare in maniera compliant ai più recenti regolamenti nazionali e internazionali, di minimizzare i rischi aziendali e di comunicare i propri risultati aziendali così come il proprio impatto sulla società e sull'ambiente.”. Cfr. <https://www.eqs.com/it/about-eqs/>.

<sup>(17)</sup> Cfr. <https://www.eqs.com/it/polo-di-conoscenza-compliance/blog/esg-significato-criteri-normative/>.

Da un punto di vista definitorio, l'acronimo ESG fa riferimento alle tre aree di analisi da tenere sotto la lente di ingrandimento, ovvero:

- *Environmental*, ovvero componente ambiente. A tal proposito, si cerca di valutare come un'azienda si "fronteggia" nei confronti delle problematiche ambientali e del contesto naturale in generale, considerando per esempio: la gestione dei rifiuti e dell'inquinamento, la gestione delle risorse, le emissioni di gas a effetto serra, l'efficienza energetica, l'uso di energie rinnovabili, ecc.;
- *Social*, ovvero componente sociale. In riferimento a ciò, si cerca di esaminare l'impatto e la relazione che l'azienda instaura con il territorio, con i dipendenti, con i vari stakeholder e con la comunità in generale. Gli elementi rientranti in questa sfera d'analisi sono ad esempio: la diversità, l'equità, l'inclusione, le condizioni di lavoro, la protezione dei dati, la privacy, la soddisfazione del cliente, lo sviluppo ed il rispetto delle comunità locali, ecc.;
- *Governance*, prende in considerazione le modalità attraverso il quale l'azienda ispira la sua gestione, considerando le buone pratiche e i principi etici che guidano l'intera organizzazione. In relazione a ciò, ci si focalizza sulle logiche legate alla retribuzione dei dirigenti e dei lavoratori, sul rispetto dei diritti degli azionisti, sulla trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali, sul rispetto delle minoranze, sulla strategia fiscale attuata, sull'eventuale corruzione e concussione che può esserci in azienda, ecc.

Questi fattori, nella stragrande maggioranza dei casi, vengono rappresentati sotto forma di punteggi per consentire, come detto precedentemente, di avere una idea chiara

dell'azienda con la quale ci si relaziona, e soprattutto per capire come quest'ultima si interessa a tali argomenti; si parla per questo di rating di sostenibilità.

Purtroppo, come sottolineato da ClimatePartner Academy nel loro sito web <sup>(18)</sup>, nonostante la diffusa implementazione dei fattori ESG tra le aziende sia divenuta fondamentale per sviluppare l'attenzione su queste tematiche, esistono ancora grandi limiti. Su tutti si sottolinea il fenomeno del “*greenwashing*” che si presenta quando le aziende cercano di far sembrare alcune strategie ESG più efficaci e complete di quanto in realtà non lo siano, facendo leva su successi che vengono premiati prematuramente rispetto alle performance effettivamente realizzate.

Alla luce di quanto scritto, sia relativamente al BM Canvas che ai fattori ESG, risulta necessario, soprattutto a livello di top management, credere fortemente in quello che si sta implementando in azienda per fare in modo che l'accoglimento di questi strumenti sia il più possibile compreso e assimilato da tutta l'azienda. Questo vale per qualsiasi sistema aziendale, anche per le società sportive, come nel prossimo capitolo verrà approfondito.

---

<sup>(18)</sup> Cfr. <https://www.climatepartner.com/it/formazione/glossario/environmental-social-governance-esg>.



## CAPITOLO 2

### IL BM CANVAS E I FATTORI ESG NELLE SOCIETÀ DI CALCIO

#### 1. INTRODUZIONE

Come presentato in sede introduttiva e come ripreso da Marzola nel suo manuale *“L’industria del calcio”*, nel momento in cui il calcio passa dal dilettantismo al professionismo quest’ultimo diventa un’industria a tutti gli effetti: i club diventano delle vere e proprie imprese, i calciatori rappresentano i fattori produttivi “controllati” dalle società (datori di lavoro) e le partite sono i “beni” offerti sul mercato dei consumatori, ovvero i tifosi. Da questa considerazione è inevitabile comprendere che, con il passare del tempo, questo sistema doveva essere studiato e quanto meno regolamentato, sia a livello giuridico sia a livello economico-finanziario. Esso a differenza delle tradizionali aziende, ha delle caratteristiche che rendono la disciplina atipica <sup>(1)</sup>:

- La passione dei tifosi e il loro senso di appartenenza che comportano un legame solitamente indissolubile che rendono il supporter molto più di un semplice consumatore;
- La connotazione sociale che il “consumo di calcio” può assumere;
- La caratteristica di produzione congiunta che assume la sua fornitura, nel senso che una squadra presa singolarmente non ha la facoltà di generare il prodotto da offrire al cliente e perciò necessità di altre società;

---

<sup>(1)</sup> Cfr. Giovanni Basile, Marco Brunelli, Gianni Cazzullo, *Le società di calcio professionistiche*, Buffetti.

- La forte componente cooperativa che si affianca alla dinamica competitiva tipica degli altri business (concorrenza che esiste nella competizione ma che in realtà è fine a sé stessa in quanto le società fanno parte della stessa industria e hanno necessità l'una dell'altra);
- L'incertezza e l'indeterminazione del risultato sportivo che va a condizionare in maniera significativa il risultato economico e finanziario annuale.

Proprio quest'ultimo elemento sottolinea le finalità dei club, i quali hanno due diverse rotte da seguire che tendono a condizionarsi ed influenzarsi a vicenda, ovvero gli obiettivi sportivi e gli obiettivi economici.

Gli obiettivi sportivi possono riguardare: la permanenza nel campionato, il raggiungimento di una posizione di classifica che consenta di garantire l'accesso ai play-off o alle competizioni internazionali, la vittoria del campionato che comporta la promozione alla serie successiva o la conquista di una coppa nazionale o internazionale. Questi obiettivi devono essere fissati in considerazione degli obiettivi economici che, riprendendo il pensiero di Anna Tanzi nel suo manuale *“Le società calcistiche: implicazioni economiche di un “gioco”*, possono riguardare:

- Un'attenta gestione del parco giocatori e del settore giovanile considerando le implicazioni contabili, con l'intento di valorizzare tali asset per incrementarne il valore ed ottenere plusvalenze in caso di trading;
- Il mantenimento e incremento delle quote di mercato nei segmenti core in cui la stessa opera;

- L'intervento sui costi, soprattutto operativi, cercando di diminuirli per ottenere una gestione più efficiente ed efficace;
- L'incremento sulle fonti di ricavo, promuovendo il marchio e ottenendo in cambio tutte le possibili entrate derivanti da tale operazione come maggiori sponsorizzazioni e maggiori introiti commerciali;
- Lo sviluppo di progetti di differenziazione dei ricavi per ottenere nuova linfa derivante da attività diverse da quelle core.

Anche se gli obiettivi da portare avanti sono differenti, essendo comunque sia un'attività economica, anche la società calcistica ha necessità di programmare e progettare una corretta e ponderata gestione. Per far fronte a questa esigenza, potrebbe essere utile soprattutto a livello grafico avere ben in mente il proprio modello di business e i fattori che lo compongono; per questo motivo dopo aver presentato la disciplina, si affronteranno, nei capitoli seguenti, i fattori che costituiscono il Business Model Canvas di un club di calcio.

## **2. CUSTOMER SEGMENTS**

3,5 miliardi di fan in 200 paesi, circa 250 milioni di giocatori. Questi numeri, ripresi da uno studio condotto dalla società di consulenza Tifosy nel 2022 <sup>(2)</sup>, testimoniano che il calcio è di gran lunga lo sport più seguito al mondo. Questa enorme passione rende inevitabilmente i tifosi il primo vero cliente di una società di calcio e la performance

---

<sup>(2)</sup> Cfr. <https://sport.sky.it/calcio/2022/04/05/sport-piu-popolari-mondo-classifica/amp>.

economica del club dipende soprattutto dal grado di fidelizzazione che si riesce a creare con gli stessi.

A tal proposito, secondo lo studio condotto dal professor Alan Trapp presente nel manuale di Kuper e Szymanski <sup>(3)</sup>, la tifoseria di un club è possibile suddividerla in:

- *Fanatici*, ovvero quei tifosi che assistono a tutte le partite della propria squadra sottoscrivendo annualmente l'abbonamento allo stadio. Questo attaccamento viscerale alle sorti del club è dato principalmente dal fatto che essi sono nati nell'area geografica in cui ha sede la società e per forza di cose, anche per tradizione familiare, hanno fin da piccoli seguito il club. Questi sono visti come “estremisti del pallone”;
- *Occasionali imparziali*, rappresentano l'estremo opposto dei fanatici. Questi ultimi sono ovviamente appassionati del calcio ma non hanno una preferenza in termini di tifo e di conseguenza vedono tale sport come una delle possibili alternative per svagarsi. Essendo quindi per loro una forma di intrattenimento, cercheranno di vedere quelle partite che consentano loro di assistere a match “belli”, indipendentemente dal vincitore dell'incontro;
- *Occasionali interessati*, si trovano in mezzo alle due categorie appena descritte. Essi sono infatti supporters di un club come avviene per i fanatici ma non disdegnano altre possibilità di svago.

Come avviene per qualsiasi tipologia di attività economica, l'obiettivo di qualsiasi club è quello di sviluppare engagement nei confronti dei propri clienti, in questo caso i tifosi,

---

<sup>(3)</sup> Cfr. Simon Kuper, Stefan Szymanski, *Calciomania: economia, segreti e curiosità del calcio mondiale*, ilSaggiatore.



cercando di accaparrarsi, attraverso strategie di marketing che verranno approfondite successivamente, le fette di consumatori non ancora fidelizzati; ovviamente in base alla tipologia di tifoso, questo obiettivo per il club sarà più o meno semplice.

Sempre in relazione ai clienti, si nota che i tifosi, una volta acquisiti, difficilmente si perdono in quanto essi tenderanno, per varie motivazioni anche di carattere irrazionale, a tifare nella propria vita solo ed esclusivamente una sola squadra. Inevitabilmente però, ciò che verrà a modificarsi nel corso del tempo, sarà l'intensità con il quale tali consumatori si relazionano al club, frequenza più o meno forte in base soprattutto ai risultati sportivi ottenuti dalla società e dalle strategie di marketing messe in atto <sup>(4)</sup>.

Purtroppo, come per tutte le passioni, l'exasperazione del tifo porta a fenomeni che non hanno nulla a che fare con lo spirito guida del calcio. Infatti, la conflittualità sportiva che si istaura tra le due squadre durante la partita, sfocia non solo in campo ma anche sugli spalti causando scontri e contestazioni tra i cosiddetti *ultras*, tifosi esasperati che sfruttano lo sport per sfogare le loro problematiche del mondo "reale". Questi fenomeni, in passato molto frequenti, sono stati negli anni regolamentati attraverso maggiore sicurezza all'interno degli stadi con l'introduzione delle "tessere del tifoso" e dei tornelli, utili per il riconoscimento degli spettatori all'ingresso degli impianti, ma soprattutto con l'introduzione della D.A. SPO. <sup>(5)</sup>, per lo meno in Italia. Indipendentemente dalla "tipologia di tifoso", in Italia, secondo una ricerca condotta dal Sole 24 Ore <sup>(6)</sup> nel 2024, 7 italiani su 10 seguono il calcio proprio a dimostrazione

---

<sup>(4)</sup> Cfr. Simon Kuper, Stefan Szymanski, *Calciomania: economia, segreti e curiosità del calcio mondiale*, ilSaggiatore.

<sup>(5)</sup> "Il Divieto di Accedere alle manifestazioni SPORtive (D.A.SPO.), introdotto con la legge del 4 aprile 2007, n.41, è una misura preventiva atipica che vieta al soggetto ritenuto pericoloso di poter accedere in luoghi in cui si svolgono determinate manifestazioni sportive". Cfr. <https://www.sport.governo.it/it/attivita-internazionale/prevenzione-della-violenza-nello-sport/divieto-di-accedere-alle-manifestazioni-sportive-daspo/>.

<sup>(6)</sup> Cfr. <https://www.ilsole24ore.com/art/calcio-rito-che-cattura-sette-italiani-10-e-4-milioni-bar-AFgBlitC>.

del fatto che, nonostante le tante voci che vedono il calcio in difficoltà, esso rimane un argomento di interesse collettivo e perciò, come si analizzerà nei prossimi capitoli, i tifosi-clienti, saranno il faro di ogni blocco concettuale del BM Canvas.

Di seguito si riporta uno studio condotto dal portale Zeelo <sup>(7)</sup> dove, attraverso l'analisi di dati di varia natura (social, ascolti TV, merchandising, ecc.), si è arrivati ad una stima approssimata delle squadre più tifate al mondo (Figura 2.1.).

**FIGURA 2.1. – SQUADRE PIÙ TIFATE AL MONDO (RICERCA CONDOTTA DAL PORTALE “ZEELO”)**

POSIZIONE	CLUB	TIFOSI STIMATI
15°	<b>AS Roma</b>	22 milioni
14°	<b>Borussia Dortmund</b>	22 milioni
13°	<b>Juventus F.C.</b>	27 milioni
12°	<b>Tottenham Hotspur</b>	35 milioni
11°	<b>F.C. Paris Saint-Germain</b>	35 milioni
10°	<b>F.C. Bayern Monaco</b>	45 milioni
9°	<b>F.C. Inter</b>	55 milioni
8°	<b>A.C. Milan</b>	95 milioni
7°	<b>F.C. Liverpool</b>	100 milioni
6°	<b>Manchester City F.C.</b>	110 milioni
5°	<b>F.C. Arsenal</b>	125 milioni
4°	<b>Chelsea F.C.</b>	145 milioni
3°	<b>Real Madrid</b>	350 milioni
2°	<b>F.C. Barcellona</b>	450 milioni
1°	<b>Manchester United F.C.</b>	650 milioni

### 3. VALUE PROPOSITIONS

Partendo dal presupposto che i tifosi rappresentano i clienti da servire, bisogna offrire loro una proposta di valore adeguata alle loro aspettative e alle loro necessità. Ovviamente, essendo la partita il “prodotto” core da offrire, il club dovrà inevitabilmente lavorare sulla proposta di valore cercando di fornire un'esperienza fantastica e di volta in volta unica. Nel suo manuale “*La finanza del goal: come si crea*

<sup>(7)</sup> Cfr. <https://www.transfermarkt.it/le-squadre-piu-tifate-al-mondo-comanda-lo-united-tra-le-prime-15-anche-4-italiane/view/news/423590>.

*valore nel calcio*”, Giudice definisce che la Value Propositions nel settore calcistico è rappresentata da:

- Divertimento e bel gioco;
- Schieramento di campioni;
- Promessa di far vivere emozioni attraverso la partecipazione all’evento in maniera diretta o indiretta;
- La promessa di vincere.

Il divertimento è uno dei valori che ha permesso al calcio di diventare quello che è oggi. Quest’ultimo, fin dalla sua “creazione”, veniva visto come un’attività in primis fortemente associativa ma soprattutto ludica, in quanto bastava un semplice pallone per giocare. Dato il successo e il crescente numero di persone che lo praticavano, si è arrivati all’esigenza di offrire e garantire al pubblico un “prodotto” che potesse rispecchiare il livello conoscitivo e tecnico che sempre più si stava incrementando. Perciò ora, sempre più persone, pretendono di vedere una partita oltre che equilibrata, soprattutto ben giocata da ambo le squadre, per innalzare ancor di più lo spettacolo e accontentare i “palati fini” di questo sport.

A questo si è cercato di aggiungere sempre più elementi, anche non propriamente collegati al mondo del calcio, che consentono di assistere non solo ad una semplice partita ma ad un’esperienza totalizzante, sia allo stadio ma anche da casa. A tal proposito si sta cercando di rendere più accoglienti gli stadi, garantendo, oltre che comodità nelle sedute e nella visione, servizi aggiuntivi durante lo svolgimento

dell'incontro, e fornire, tramite la visione in TV, dati e immagini che consentano al telespettatore di immaginarsi sugli spalti se non addirittura in campo.

Ma gli elementi che generano maggior entusiasmo e trasporto da parte del tifoso sono l'acquisto di campioni blasonati e il raggiungimento di vittorie. Proprio per questo, l'obiettivo delle società è quello di offrire ai propri tifosi la migliore squadra possibile per garantire successi sia in campo che nelle casse dei club. Questo non succede solo per le grandi squadre ma anche per le piccole realtà che acquistano un giocatore proveniente da categorie superiori; ciò provocherà interesse ed euforia da parte del pubblico di vederlo giocare incrementando quella promessa di proporre un'offerta adeguata ed accattivante nei confronti dei propri consumatori.

La proposta di valore di queste realtà aziendali si sta diversificando con l'intento di fornire ai propri clienti manifestazioni e attività collegate al club che si discostano dall'offerta core, raffigurata dalle partite; si pensi per esempio a mostre, musei ed esposizioni itineranti che affrontano tematiche calcistiche e rappresentano un'offerta alternativa di valore. È opportuno ricordare anche il merchandising, come magliette, abbigliamento ed oggettistica varia che rappresentano un'offerta ulteriore verso i tifosi. Perciò, in ultima analisi, la bravura del club sarà quella di far comprendere e far capire al suo pubblico l'effettivo valore dell'offerta proposta e differenziarsi, ovviamente in meglio, dagli altri operatori presenti sul mercato. Per far ciò è necessario disporre di strumenti e di canali consoni per arrivare nel miglior modo possibile e nei tempi giusti al cliente-tifoso.

#### 4. CHANNELS

Una volta aver parlato della proposta di valore, è necessario considerare tutti i canali che direttamente o indirettamente collegano la realtà aziendale con i propri clienti-tifosi. I più importanti e maggiormente utilizzati sono:

- Lo stadio e i centri sportivi;
- Le attività commerciali, comprendendo anche gli shop online;
- Il sito web e le app ufficiali;
- I canali social ufficiali;
- Canali televisivi propri e di terzi.

Lo stadio, che verrà approfondito in termini di asset nelle Key Resources, rappresenta il più significativo canale diretto tra club e tifoso. Nel corso dei secoli, come testimonia anche il portale online Focus <sup>(8)</sup>, la funzione dello stadio e l'infrastruttura stessa si è andata via via a modificare, passando dal semplice "recipiente" di persone alle "bomboniere" di alta ingegneria dei giorni d'oggi. Questo ha permesso alla società di essere sempre più vicina al cliente, fornendo servizi aggiuntivi che in precedenza non era in grado di garantire come ad esempio le Aree Ospitalità dove, allietati da rinfreschi e cene, i vari stakeholders hanno modo di entrare in contatto. L'importanza che quest'ultimo ricopre è facilmente riscontrabile dal fatto che sempre più società stanno cercando di modernizzare le proprie strutture per avere sempre più vicini i propri supporters, ma anche per ottenere ritorni economici più alti.

---

<sup>(8)</sup> Cfr. <https://www.focus.it/amp/cultura/storia/come-sono-cambiati-gli-stadi-nei-secoli>.

Discorso simile vale anche per i centri sportivi, luoghi dedicati alla formazione e all'allenamento dei calciatori, che permettono allo stesso tempo ai propri tifosi di "vivere" la propria squadra, non solo la domenica, ma nella quotidianità. Riprendendo la cultura inglese di questi centri, in tutto il mondo si sta dando rilevanza a questi asset e anche essi, come gli stadi, sono soggetti a importanti opere di ristrutturazione. Le società, infatti, per essere ancor più vicine alle esigenze dei propri tifosi, stanno costruendo delle vere e proprie cittadelle dello sport dove al loro interno si possono trovare anche servizi del tutto lontani dal mondo del calcio. Ne è un esempio il Viola Park <sup>(9)</sup>, il nuovissimo centro sportivo di ultima generazione della Fiorentina. Commissionato da Rocco Comisso e inaugurato nel 2023, esso viene considerato il più grande d'Italia e soprattutto tra i più all'avanguardia in Europa. Al suo interno ci sono 12 campi regolamentari (di cui 2 piccoli stadi per la squadra femminile e il settore giovanile), più di 12 edifici che ospitano uffici, camere da letto, ristoranti, palestre, sale e auditorium, e vastissime aree verdi.

Seguendo l'ordine proposto, un altro importante canale con il cliente è rappresentato da tutte le attività commerciali dove il tifoso può acquistare il merchandising ufficiale del club. I negozi vengono solitamente dislocati all'interno del centro cittadino e anche nei pressi dello stadio e del centro sportivo, oppure, come avviene il più delle volte, proprio all'interno di queste strutture. Gli shop, che verranno approfonditi nella componente economica successivamente, permettono ai tifosi di avere un punto di riferimento per acquistare i prodotti del club e sentirsi parte integrante dello stesso,

---

<sup>(9)</sup> Cfr. [https://it.m.wikipedia.org/wiki/Viola\\_Park](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Viola_Park).

sviluppando e manifestando il proprio senso di appartenenza. Con l'avvento di internet, ormai tutti i club fanno uso dell'e-commerce, modalità che consente loro di vendere online e di raggiungere un bacino di utenza illimitato.

La digitalizzazione ha portato con sé, inoltre, lo sviluppo di siti web e soprattutto dei canali social che si sono aggiunti, a volte sostituendoli, ai media tradizionali.

In merito al sito web, tutte le società presentano al loro interno diverse sezioni che consentono al tifoso di aggiornarsi sulle notizie del club, conoscere la struttura societaria dal punto di vista dirigenziale e sportivo, comprare biglietti, “spostarsi” sull'official online store o sui canali social della società. Inoltre, il più delle volte i club sviluppano applicazioni scaricabili gratuitamente dove al loro interno vengono presentati più o meno gli stessi argomenti.

I canali più significativi ai giorni d'oggi sono rappresentati dai social. Essi, come sottolineato da Giudice nell'op.cit., permettono di veicolare contenuti ai propri clienti in maniera più rapida e con modalità differenziate in base alle proprie esigenze, rispetto a quanto accade con i tradizionali mezzi pubblicitari. I social, perciò, risultano essere necessari, soprattutto per quei club che hanno un bacino d'utenza mondiale. Lo stesso autore sottolinea che le società di calcio, si stanno trasformando in delle vere e proprie “media companies”, dove la produzione di contenuti digitali oltre a generare engagement, genera conseguenzialmente ricavi. Un altro elemento da sottolineare è che tramite l'utilizzo di tali social, il club riesce ad acquisire una base informativa importante che verrà poi utilizzata in seguito per stabilire un rapporto sempre più personalizzato nei confronti dei propri clienti.

Nella pratica i social maggiormente utilizzati nella stagione 2023/2024, riprendendo uno studio condotto da Football Benchmark <sup>(10)</sup>, sono stati Instagram, TikTok e YouTube anche se in generale c'è una presenza più o meno forte in quasi tutti i social attualmente in commercio. Se il primo, ormai da diversi anni, è diventato il canale principale per collegarsi ai clienti, gli altri due sono usciti alla ribalta negli ultimi anni a testimonianza del fatto che la componente video-centrica, soprattutto di breve durata, sta avendo il sopravvento. Di seguito è riportato il grafico fornito dall'articolo sopra citato che confronta la crescita avuta in termini di follower dai top 5 campionati nei diversi social considerati.

LEAGUE	f	ig	X	yt	tk	re	TOTAL GROWTH OF FOLLOWERS	TOTAL GROWTH %
1 LIGUE 1	19.0%	26.8%	9.0%	7.1%	68.1%	45.2%	+10.5M	+35.7%
2 SERIE A	0.2%	15.2%	10.3%	5.5%	36.7%	42.0%	+3.7M	+13.3%
3 BUNDESLIGA	0.6%	18.3%	0.8%	19.5%	13.0%	1.0%	+4.0M	+10.4%
4	0.4%	10.2%	6.8%	48.7%	39.1%	0.8%	+16.7M	+9.4%
5 LALIGA	-0.4%	6.6%	5.5%	14.9%	24.9%	3.4%	+10.7M	+5.9%

In un mondo in continuo cambiamento e fortemente dinamico, la nuova frontiera social che si sta sviluppando è quella proposta dall'app di messaggistica istantanea “WhatsApp”. Infatti, diversi club stanno creando i propri Canali WhatsApp per

<sup>(10)</sup> Cfr. [https://www.footballbenchmark.com/library/social\\_media\\_insights\\_from\\_the\\_2023\\_24\\_club\\_football\\_season](https://www.footballbenchmark.com/library/social_media_insights_from_the_2023_24_club_football_season).



permettere un collegamento ancora più stretto e privato con i loro tifosi, i quali tramite la piattaforma ricevono aggiornamenti interessanti tramite testi, foto, video, adesivi e sondaggi. Non a caso il termine attribuitogli, ovvero “Canale”, testimonia come ormai squadra e tifosi stanno diventando un tutt’uno.

Nonostante la tecnologia e la digitalizzazione stiano avendo la meglio, la componente tradizionale rappresentata dalla televisione è sempre presente e tenuta fortemente in considerazione. Tramite questa modalità il club riesce a raggiungere indistintamente tutti ma soprattutto quelle fasce d’età non propriamente abituate ad utilizzare i social. È per questo che oltre a sfruttare i contributi e le notizie riportate dalle emittenti televisive, pubbliche o private, parecchie società negli anni hanno deciso di realizzare dei propri servizi di streaming a pagamento dove i tifosi possono guardare solo ed esclusivamente contenuti del loro club preferito.

Quindi, diverse sono le modalità e i canali che permettono alla società di raggiungere i propri tifosi ma oltre al collegamento è necessario, per creare un legame forte, duraturo e prolifico, sviluppare la relazione con gli stessi.

## **5. CUSTOMER RELATIONSHIPS**

Indifferentemente della tipologia di impresa che si intende costituire, l’elemento guida da tenere ben a mente è il cliente, che non deve essere soltanto acquisito ma soprattutto bisogna mantenerlo nel corso del tempo. Questo accade anche nel calcio, in quanto le società devono far in modo, attraverso lo svolgimento dell’attività sportiva, di conciliare anche lo sviluppo relazionale con i propri tifosi. Fortunatamente, come già scritto precedentemente, la peculiarità del calcio è che il consumatore è molto

fidelizzato al club e difficilmente cambierà le sue preferenze. Compito della società, perciò, è quello di lavorare sull'intensità della relazione, cercando di ottenere risultati migliori. Per non dipendere troppo dai successi o dagli insuccessi ottenuti sul campo, in primis, per solidificare il legame, bisogna sviluppare un forte senso di appartenenza e di comunità, facendo in modo che i tifosi possano rispecchiarsi in valori identificativi. Si pensi agli slogan usati dai top club, come ad esempio "*Més que un club*" del F.C. Barcellona o "*Ici c'est Paris*" del Paris Saint-Germain F.C., motti che vengono tramandati da generazioni e hanno acquisito un significato indubbiamente più forte di quello letterale.

Per sviluppare la relazione, oltre che approfittare dei vari canali sopra descritti, i club possono far leva sulla passione dei propri tifosi, offrendo loro oltre che i classici abbonamenti, forme di membership per rafforzare il legame e contribuire anche finanziariamente al club attraverso dei contributi aggiuntivi in cambio di benefit di varia natura. Le nuove tendenze a riguardo, come sottolineato dall'articolo di Sport Thinking <sup>(11)</sup>, si spostano verso una logica di ownership, consentendo ai tifosi di diventare, seppur in minima parte, titolari del club e dimostrando, non solo a parole, ma anche con i fatti, il loro legame con lo stesso. Oltre alla classica sottoscrizione di azioni, possibile però solo nel caso di società quotate, gli ultimi strumenti maggiormente utilizzati dai club per monetizzare dalla loro fan base sono Socios.com e Tifosy.

---

<sup>(11)</sup> Cfr. <https://sportthinking.it/2021/06/21/membership-ownership-fan-calcio/>.

La prima, come presentato dal loro sito web <sup>(12)</sup>, è una piattaforma dove i fan sottoscrivendo dei “Fan Token” hanno la possibilità di contribuire alle scelte del club attraverso la compilazione di questionari in cambio di punti, necessari l’ottenimento di premi e ricompense. Questa piattaforma al suo interno funziona proprio come un qualsiasi mercato, caratterizzato da criptovalute che possono essere acquistate, vendute e scambiate. Attualmente moltissimi dei più grandi top club mondiali hanno aderito a questa iniziativa, consci che quest’ultima potrebbe rafforzare il rapporto con i propri tifosi.

Tifosy invece, come sottolineato da Gigante e Sottoriva nel loro manuale <sup>(13)</sup>, è una piattaforma di crowdfunding sportivo che permette di sostenere l’attività societaria attraverso l’emissione di debito che verrà rimborsato agli investitori a tassi inferiori di quelli bancari. Questo progetto, l’ultimo contributo che purtroppo l’ideatore Gianluca Vialli ha lasciato al mondo del calcio, permette al club di entrare in contatto con la sua fan-base e renderli partecipi al percorso di sviluppo, in quanto le somme raccolte vengono riutilizzate per investimenti e progetti di sviluppo della società stessa.

In ultima analisi, quindi, sono diverse e in continuo sviluppo le modalità che consentono all’impresa di entrare in contatto con i propri clienti che, come spiegato concretamente, devono rappresentare il faro guida per qualsiasi club.

Dopo aver concluso l’analisi degli elementi del framework riconducili ai clienti e alla offerta di valore, è necessario spostare l’attenzione sulla componente interna alla

---

<sup>(12)</sup> Cfr. <https://www.socios.com/it/>.

<sup>(13)</sup> Cfr. Gimede Gigante, Claudio Sottoriva, *Economia, gestione e finanza dei football club professionistici*, Egea.

struttura aziendale, approfondendo le infrastrutture materiali e immateriali più importanti e caratteristiche dei club calcistici.

## **6. KEY RESOURCES**

Come qualsiasi organizzazione aziendale, anche le società di calcio, hanno delle risorse interne che contraddistinguono e permettono alle stessa di generare valori positivi. A livello generale si fa riferimento a:

- Brand;
- Struttura organizzativa, dirigenziale e tecnica del club;
- Rosa prima squadra;
- Settore giovanile e femminile;
- Stadio e centro sportivo;
- Social media ed eSports.

### 6.1. Brand

L'elemento dal quale partire nell'analisi delle risorse non può che essere il marchio. Quest'ultimo è il vero elemento che permette ai club di distinguersi tra di loro, stabilendo una relazione emotiva con la tifoseria e permettendo la creazione del bacino d'utenza a cui offrire la propria proposta di valore. Esso, inoltre, rappresenta una risorsa fondamentale per gli sponsor in quanto, come sottolineano Cataliotti e Fabretti nel loro manuale *“Il business nel pallone – Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio”*, più è alto il valore riconosciuto al brand, maggiore

sarà la visibilità dello sponsor e di conseguenza la somma di denaro che quest'ultimo sarebbe disposto a garantire alla squadra in questione. A proposito delle modalità di creazione del valore del brand nel calcio, solitamente si fa riferimento a questi tre elementi <sup>(14)</sup>:

- Una *base di sostegno locale*, rappresentata soprattutto dai tifosi fanatici ed influenzata dalla dimensione geografica del club e dalla *tradizione vincente* (secondo elemento per creare valore);
- Un *abile sfruttamento del marchio*, grazie ad attività di viral marketing (caratterizzato principalmente dal passaparola dei tifosi) ma soprattutto mediante strategie di rebranding o di co-marketing.

Queste due strategie negli ultimi anni stanno prendendo sempre più piede e sono moltissimi i club, soprattutto quelli più grandi, che hanno modificato, ad esempio, la propria denominazione societaria, il logo, il motto storico o i colori della divisa da gioco (rebranding) oppure che hanno cercato di legare la loro immagine con altre realtà aziendali di successo per ottenerne in maniera conseguenziale parte degli stessi vantaggi (co-marketing). Inoltre, i social e il web, come si vedrà successivamente, rappresentano un'altra modalità per pubblicizzare la società. Ovviamente però, avendo sempre al centro dei discorsi il cliente da servire, il club nel momento in cui sceglie la strategia da seguire per sponsorizzare il proprio brand deve tenere sempre in considerazione i feedback e le ripercussioni possibili della propria fan-base, soprattutto nei casi di rebranding. I tifosi, infatti, sono fortemente legati alla storia e alle tradizioni

---

<sup>(14)</sup> Cfr. Umberto Lago, Alessandro Baroncelli, Stefan Szymanski, *Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea.

della propria squadra del cuore e molte volte quando si modificano gli stemmi o i colori sociali delle maglie da gioco, c'è una vera e propria “rivoluzione”. L'ultimo esempio è stato quello dell'AS Roma che in collaborazione con Adidas ha realizzato la nuova tuta da allenamento, dove oltre ai soliti colori sociali ha inserito l'azzurro, storico colore degli avversari concittadini; i tifosi, subito in rivolta, sono addirittura riusciti, grazie a una pesante shitstorm, a far cambiare al club e allo sponsor tecnico tutta la fornitura ufficiale <sup>(15)</sup>.

Come afferma Fabrizio Bava, nel suo manuale *“Come leggere i bilanci nel calcio: un approccio semplice ma rigoroso”*, perciò, l'obiettivo di qualsiasi società calcistica, che nella pratica riesce a pochi, è riuscire ad ottenere una fama che consenta di scindere il valore del marchio dall'influenza negativa derivante dai risultati sportivi.

Per quanto riguarda l'aspetto contabile, il marchio è a tutti gli effetti un'immobilizzazione immateriale di un valore molto consistente per qualsiasi club, soprattutto per le squadre più famose. Resta il fatto, però, che nei bilanci redatti seguendo i principi stabiliti dal Codice civile, le immobilizzazioni devono essere iscritte nell'attivo dello Stato Patrimoniale al costo sostenuto e non al valore di mercato; pertanto, i club non possono beneficiare del “maggior valore” nel calcolo del patrimonio netto. A volte, in casi del tutto eccezionali e per fronteggiare esigenze particolari, la legge consente di iscrivere il brand a valore di mercato realizzando delle rivalutazioni e garantendo un incremento del patrimonio netto, per alleviare eventuali perdite di bilancio. Infine, anche per il marchio, è previsto l'ammortamento da

---

<sup>(15)</sup> Cfr. [https://www.eurosport.it/calcio/serie-a/2023-2024/roma-la-nuova-tuta-da-allenamento-celeste-fa-infuriare-i-tifosi-sembra-della-lazio\\_sto20014571/story.shtml](https://www.eurosport.it/calcio/serie-a/2023-2024/roma-la-nuova-tuta-da-allenamento-celeste-fa-infuriare-i-tifosi-sembra-della-lazio_sto20014571/story.shtml).

calcolare in base agli anni in cui si stima di ottenere benefici economici e, comunque sia, in un periodo massimo di 20 anni <sup>(16)</sup>.

Interessante a livello d'analisi è lo studio condotto da Brand Finance che, annualmente, elabora la classifica dei 50 club con il marchio di maggior valore tenendo in considerazione diverse variabili su tutti i risultati sportivi; di seguito i risultati per il 2024 <sup>(17)</sup>.



## 6.2. Struttura organizzativa, dirigenziale e tecnica del club

Per avere un marchio forte, ma in generale una società forte, è necessario che ci sia un'organizzazione aziendale solida e ben strutturata. A tal proposito, prima di presentare l'idealtipo di organigramma societario e le figure presenti all'interno dello stesso, è necessario analizzare i possibili modelli gestionali che le proprietà dei club possono mettere in atto. Cataliotti e Fabretti, nel loro manuale precedentemente citato, delineano quattro differenti tipi, ovvero:

<sup>(16)</sup> Cfr. Fabrizio Bava, *Come leggere i bilanci nel calcio: un approccio semplice ma rigoroso*.

<sup>(17)</sup> Cfr. <https://brandfinance.com/press-releases/linter-entra-nella-top-10-dei-club-con-i-brand-piu-forti-del-mondo-e-la-juve-ne-esce>.

- *It's my party;*
- *A family affair;*
- *A public business;*
- *A popular club.*

Nel primo modello, il “presidente-mecenate” è l’unico ad erogare finanziamenti all’interno del club, spinto dalla passione e/o dalla possibilità di ottenere un ritorno in termini di visibilità, prestigio e popolarità. Questo modello, agli arbori l’unico esistente, con il passare del tempo è entrato in crisi fin a quando non è stato rispolverato, nell’ultimo decennio, da investitori plurimiliardari provenienti principalmente dall’Arabia Saudita, dagli Emirati Arabi, dall’America e anche da altri paesi molto ricchi per tradizione. Mentre da un lato tali società si rafforzano e crescono, in quanto i vari patron sono disposti a qualsiasi investimento per rendere sempre più competitiva e forte la squadra, fronteggiando anche eventuali perdite; dall’altro, i patron, non avendo limiti di spesa, alterano la normale competitività delle manifestazioni. Inoltre essendo il proprietario, l’unico soggetto finanziatore, sarà il solo a decidere le strategie del club, senza prendere in considerazione il parere e i consigli degli altri stakeholders. Se, per il primo problema è stata istituita la disciplina del Fair Play Finanziario, che si analizzerà in seguito, per il secondo è difficile trovare una soluzione, anzi il più delle volte questi mecenati stufi del chiacchiericcio sul loro conto, lasciano il club mettendo a serio rischio la continuità aziendale.

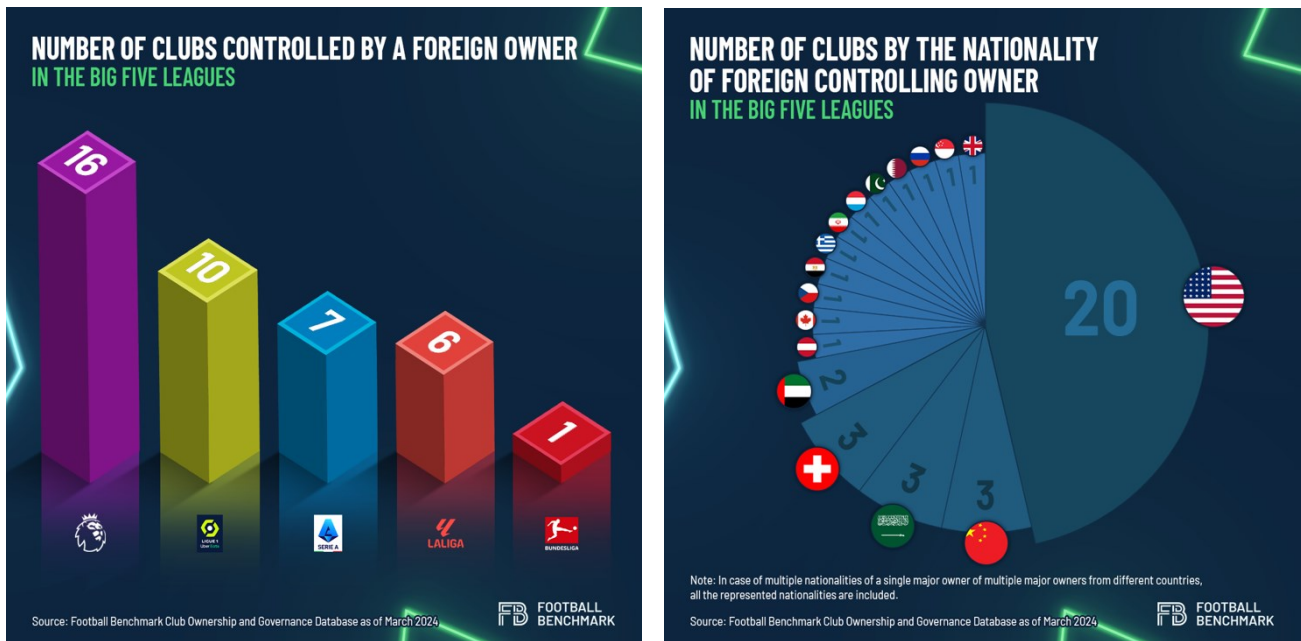
Il secondo modello gestionale, “a family affair”, è per certi aspetti simile al precedente. Questo modello viene scelto da quelle realtà piccole dove si attua una gestione a livello



familiare. Anche qui, il presidente cura in prima persona gli interessi della società, addirittura in maniera ancor più marcata, essendo spinto dalla passionalità, ma senza avere ingenti fonti di finanziamento necessarie per sviluppare il club e renderlo maggiormente competitivo. Solitamente queste società avendo una storia e una tradizione forte, sono restie a cambiamenti societari importanti ma in un contesto fortemente dinamico dove le risorse finanziarie scarseggiano, certi mutamenti sono necessari ed oramai per questo motivo tali modelli di governance stanno scomparendo. Infatti, attualmente, il modello maggiormente utilizzato soprattutto dai grandi club è il “public business”. Con quest’ultimo, il club, quotando in borsa i propri titoli, ha la possibilità di reperire nuovi capitali con facilità, realizzando al contempo una gestione più trasparente per far fronte ai vari shareholders. La nota dolente di questa governance è data dal fatto che, il club, essendo un’azienda anche a livello societario, potrebbe mettere al primo posto gli obiettivi economico-finanziari, trascurando la componente sportiva, prioritaria per i tifosi.

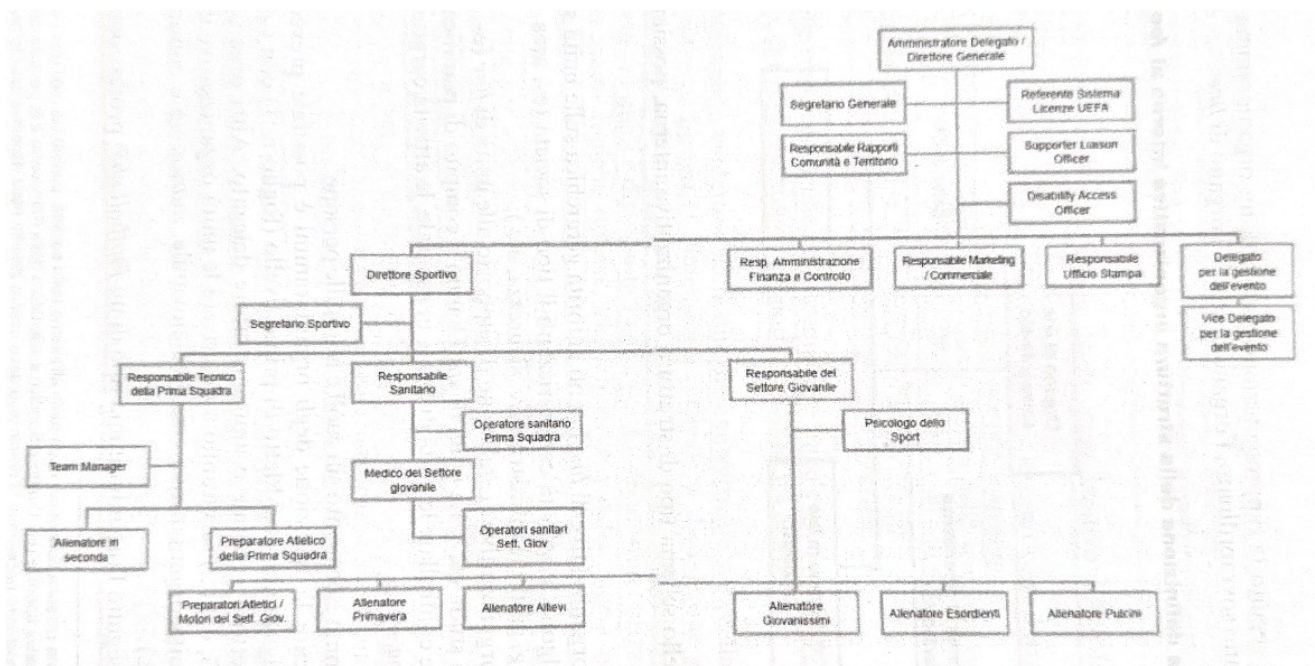
Nel quarto ed ultimo modello, sono i tifosi ad essere protagonisti. In questi casi, si parla di azionariato popolare, ovvero di una visione collettiva dove chiunque, mediante l’apporto di proprie risorse, può contribuire alle sorti del club. La rappresentatività degli stessi verrà garantita dal diritto di voto, necessario per l’elezione del presidente e del comitato esecutivo del club, preposto alla gestione societaria. A differenza del precedente, i risultati sportivi hanno la precedenza rispetto a quelli economico-finanziari, ma essendo i primi indubbiamente più altalenanti e difficilmente preventivabili rispetto ai secondi, sono frequenti le liti e le richieste di cambiamento del presidente e dell’organo direttivo.

A riguardo, “Football Benchmark”, in uno studio condotto e presente nel loro portale (18), ha analizzato la situazione proprietaria dei top cinque campionati valutando, come testimoniato da grafici ripresi qui sotto, il numero di titolari stranieri e la loro provenienza geografica.



Ovviamente, oltre all’assetto proprietario, per poter funzionare e svilupparsi nel tempo è necessario un costante miglioramento della struttura organizzativa del club. Come sottolineato da Gigante e Sottoriva, nel loro manuale citato precedentemente, è necessario per far ciò: identificare nuovi profili e funzioni aziendali; inserire figure professionali sempre più qualificate e investire nella formazione del personale esistente. Per questo, soprattutto a livello grafico, può essere utile predisporre un organigramma aziendale, il quale al suo interno presenterà, oltre che le figure presenti nell’azienda, anche i legami gerarchici che ci sono tra le stesse. Di seguito, l’idealtipo organizzativo proposto dal manuale di Gigante e Sottoriva.

(18)Cfr. [https://www.footballbenchmark.com/library/foreign\\_controlling\\_ownership\\_in\\_the\\_european\\_big\\_five\\_leagues](https://www.footballbenchmark.com/library/foreign_controlling_ownership_in_the_european_big_five_leagues).



Dall'organigramma è possibile riscontrare la distinzione tra ruoli dirigenziali e ruoli tecnici che si inseriscono tra il vertice proprietario (rappresentato dal Presidente, Vicepresidente, Consiglio di Amministrazione) e la rosa giocatori. Dirigenti e tecnici si differenziano soprattutto per i compiti che devono adempiere in quanto: i primi devono partecipare alla definizione degli obiettivi strategici e tattici, sono responsabili della loro attuazione, rispondono in prima persona alle scelte societarie; i secondi svolgono un'attività interna alla squadra e non rispondono alla società se non relativamente agli aspetti tecnici del loro operato.

Sono, inoltre, di fondamentale importanza le figure dei responsabili che fungono da collante tra il vertice e la base. Essi non svolgono funzioni operative, ma partecipano a livello decisionale, seguendo quanto accade con diligenza e controllo puntiglioso. Ovviamente in un contesto fortemente dinamico nascono continuamente figure professionali nuove ma nonostante questo, Gigante e Sottoriva delineano, oltre alla

figura guida del Direttore Generale, cinque aree funzionali caratterizzate al loro interno di uno o più responsabili:

- L'area Tecnica;
- L'area Medica;
- L'area Commerciale;
- L'area Comunicazione;
- L'area Gestione Stadio.

Ai fini narrativi è utile partire con l'analisi delle figure professionali riconducibili alle ultime quattro aree, in quanto le prima fungerà da collante con la risorsa prioritaria di un football club, ovvero i giocatori. Alcune di queste professionalità possono essere dipendenti della società oppure consulenti esterni, mentre altre figure devono essere obbligatoriamente assunte. Questi sono i profili più frequenti <sup>(19)</sup>:

- *Direttore generale (DG)*

Collocato al vertice della struttura organizzativa, esso è in stretta connessione con la proprietà, in quanto ci collabora e si relaziona con la stessa e con le varie aree funzionali. È responsabile dell'attuazione delle strategie aziendali, in quanto coordina le attività dei responsabili funzionali e invia agli stessi le direttive strategiche che devono essere realizzate. In alcuni casi, avendo maggiormente a conoscenza della situazione economico-finanziaria del club, si occupa anche delle operazioni di calciomercato insieme al Direttore Sportivo.

---

<sup>(19)</sup> Cfr. Gimede Gigante, Claudio Sottoriva, *Economia, gestione e finanza dei football club professionistici*, Egea.

- *Il segretario Generale/Sportivo*

Al segretario viene affidata la gestione a 360° della Segreteria Generale e Sportiva, in quanto collabora con i dirigenti delle varie aree funzionali nello svolgimento delle loro attività. Tra i compiti principali rientrano: la gestione e la raccolta delle varie pratiche riguardanti calciatori e staff, il coordinamento della logistica e delle partite sia casalinghe che in trasferta.

- *Il responsabile amministrazione, finanza e controllo*

Il responsabile AFC deve interessarsi ed è responsabile di materie riconducibili alla contabilità clienti/fornitori/generale, alla tesoreria, alla finanza, al budgeting e al controllo di gestione. È il principale soggetto preposto alla predisposizione dei documenti di bilancio, nonché alla cura dei rapporti con le banche e alla redazione della documentazione economico-finanziaria richiesta dagli istituti calcistici nazionali ed internazionali. Inoltre, nel caso di società quotate in borsa, gli possono essere ricondotte le funzioni di Investor Relator e di soggetto preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Data la professionalità richiesta esso deve essere iscritto all'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, e al registro dei revisori legali.

- *Il responsabile dell'ufficio stampa*

Questa figura è diventata di fondamentale importanza soprattutto con l'avvento dei media e della stampa, in quanto il suo compito principale è la gestione dei rapporti con

quest'ultimi. Il responsabile dell'ufficio stampa è presente in occasioni di tutte le partite ufficiali, deve distribuire informazioni riguardanti la prima squadra durante gli incontri, deve organizzare conferenze stampa e interviste con giocatori e allenatori nel pre e post gara, deve fornire traduzioni simultanee in occasioni di partite internazionali e deve rilasciare, quando richiesto dalla società, comunicati stampa. In relazione a quest'ultimo aspetto, egli potrebbe gestire anche tutti gli aspetti riconducibili alla comunicazione, ma con la crescente importanza dei social è sempre più frequente l'inserimento di altre figure specifiche di queste materie (es. Social Media Manager).

- *Il responsabile marketing/commerciale*

Egli deve interessarsi alla valorizzazione del marchio, alla gestione del rapporto con gli sponsor e con i vari partner commerciali, alla gestione delle vendite, alla gestione del merchandising, alla gestione della relazione con il cliente-tifoso, alla gestione degli eventi e delle attività commerciali legate allo stadio. Considerando che, con il passare del tempo, sia il marketing che l'area commerciale stanno camminando su binari autonomi, molto spesso, soprattutto nelle società più grandi, si usa scindere tale responsabile in due, uno per ogni reparto funzionale.

- *Il responsabile Information Technology (IT)*

Tra i principali compiti assolti dal responsabile IT rientrano la gestione del sistema informativo, la gestione e la manutenzione di sistemi e delle applicazioni informatiche,

la progettazione e lo sviluppo di applicazioni specifiche e l'aggiornamento continuo sulle innovazioni riguardanti l'IT.

- *Il delegato/vice delegato per la sicurezza*

Obbligatoriamente presenti allo stadio il giorno della partita, essi sono i principali responsabili della sicurezza tramite la gestione e il controllo degli steward, le loro leve operative. L'attività di security e safety viene attuata grazie al prefiltraggio e filtraggio dei tifosi, al controllo dei biglietti e dei documenti di riconoscimento, all'instradamento degli spettatori, al controllo del rispetto del regolamento d'utilizzo dell'impianto, alla predisposizione del piano di evacuazione di emergenza, alla manutenzione e al pronto intervento delle varie strutture e all'assistenza degli spettatori. Per assolvere questa funzione è necessario aver terminato positivamente la formazione prevista dalla legge, essere nominati dalla società e aver ricevuto il via libera dal Prefetto preposto; il quale ha l'ultima parola relativamente a tutto ciò che riguarda l'organizzazione dell'evento e la sicurezza dello stesso.

- *Il Disability Access Officer*

Questa figura deve permettere e garantire, ai portatori di handicap, la migliore accessibilità possibile alle strutture del club. Perciò, deve lavorare e permettere a questi soggetti svantaggiati di fruire in maniera semplice e funzionale dei servizi offerti dalla società.

- *Il Supporter Liaison Officer (SLO)*

Rappresenta il riferimento e il gancio tra società e tifoseria, ed è la normativa federale a stabilirne il ruolo, le mansioni e gli obiettivi.

- *Il referente per il sistema delle licenze UEFA*

Questa figura, presente nel caso in cui la società partecipi alle competizioni UEFA, ha il compito di raccogliere e trasmettere all'Ufficio Licenze UEFA e FFP tutta la documentazione necessaria per testimoniare il rispetto dei criteri previsti dall'istituzione stessa. Inoltre, deve gestire i rapporti con l'Ufficio stesso, partecipando a seminari e a riunioni organizzate, e comunicando tempestivamente ogni eventuale modifica riguardante i criteri presi in analisi.

- *Il responsabile sanitario*

È il soggetto preposto a coordinare tutto lo staff e le strutture sanitarie che la società deve garantire ai propri tesserati. Infatti, il suo compito principale è quello di tutelare la salute dei giocatori e dello staff tramite l'assolvimento degli accertamenti clinico-diagnostici previsti dalla legge e dalle disposizioni federali. È inoltre responsabile della compilazione, aggiornamento e custodia della scheda sanitaria di ogni calciatore; della eventuale somministrazione di farmaci agli atleti; dell'attività di prevenzione al doping e della corretta informazione ai calciatori; dell'operato degli operatori sanitari, dei medici e dei preparatori atletici.



- *Il medico del settore giovanile*

È responsabile esclusivamente dei giovani calciatori, deve essere iscritto regolarmente all'Albo dei Medici oltre che essere tesserato per la FIGC con il club. Rappresenta perciò il punto di riferimento medico di tutte le squadre giovanili ed essendo solitamente uno solo, viene interpellato solo in caso di necessità.

- *Gli operatori sanitari del settore giovanile*

Ogni settore giovanile deve presentare al proprio interno un numero minimo di operatori sanitari, necessari per garantire lo svolgimento dell'attività. Deve essercene almeno uno per campo e, in caso di più campi, deve essere garantita la presenza di un operatore ogni due terreni di gioco. Ovviamente, deve essere in possesso di un titolo abilitante alla professione sanitaria di fisioterapista, o un titolo valido riconducibile all'area riabilitativo/fisioterapica, e deve essere tesserato nell'apposita categoria per la FIGC con la società.

- *L'operatore sanitario della prima squadra*

Egli deve essere presente durante ogni allenamento e ogni partita della prima squadra e deve possedere gli stessi requisiti richiesti per gli operatori sanitari del settore giovanile.

- *Lo psicologo dello sport*

Questa figura, sempre più richiesta, è stata ritenuta necessaria per permettere ai tesserati del club, attraverso incontri con specialisti, di risolvere le loro problematiche mentali che influenzano negativamente le performance. Lo psicologo deve essere iscritto all'Ordine degli Psicologi e tra i suoi compiti rientra il miglioramento delle relazioni interpersonali, la creazione di un contesto collaborativo per favorire la creazione di uomini prima ancora di calciatori, il miglioramento del rapporto con le varie figure nel club e la promozione di iniziative per migliorare sé stessi e l'ambiente in cui si lavora.

Le figure sopra descritte hanno come punto di riferimento, per quanto riguarda l'area Tecnica, il *Direttore Sportivo*, che è il responsabile degli aspetti calcistici. Il DS deve relazionarsi costantemente con gli organi dirigenziali e direttivi ed è considerato il protagonista principale, insieme all'allenatore e ai giocatori, degli eventuali successi ed insuccessi sportivi del club. Operativamente deve gestire i rapporti contrattuali e umani fra società e calciatori/allenatori, condurre le trattative di trasferimento dei calciatori e/o cessione dei contratti con le altre società sportive, nonché supervisionare l'attività sportiva delle squadre e degli osservatori.

Dal DS dipendono le seguenti figure professionali:

- *Il responsabile della scuola calcio*

Questo soggetto si fa carico di controllare e gestire la pratica sportiva per le fasce d'età comprese tra i 5 e i 12 anni. Egli, in collaborazioni con gli allenatori, deve cercare di avvicinare e reclutare le nuove leve di atleti proponendo programmi riguardanti lo sport in generale e introducendo pian piano la pratica calcistica. Raggiunto il 13esimo anno di età, il giovane calciatore entrerà nel mondo del settore giovanile.

- *Il responsabile del settore giovanile*

Operativamente simile al responsabile della scuola calcio, ha il compito di coordinare le attività del settore giovanile con particolare attenzione all'aspetto formativo. Esso deve essere in possesso di una delle seguenti qualifiche:

- a) UEFA Pro-licence o una qualifica valida equivalente riconosciuta dalla UEFA;
- b) Allenatore professionista di 1° categoria, ai sensi del Regolamento del Settore Tecnico;
- c) UEFA A-licence o una qualifica valida equivalente riconosciuta dalla UEFA;
- d) Allenatore professionista di 2° categoria, ai sensi del Regolamento del Settore Tecnico;
- e) Direttore sportivo con almeno un'esperienza triennale presso un settore giovanile di Serie A o B.

- *Il team manager*

Il team manager gestisce i rapporti tra componenti della prima squadra e i dirigenti della società. Tra i suoi compiti principali c'è il coordinamento e il supporto logistico relativamente alle trasferte e agli spostamenti della squadra, l'organizzazione del ritiro estivo e degli allenamenti, la gestione dei rapporti con gli arbitri (solitamente tale compito può essere affidato al cosiddetto "addetto all'arbitro") e il continuo aggiornamento in merito alla regolamentazione nazionale e internazionale.

- *I preparatori atletici/motori del settore giovanile*

Sono delle figure necessarie per garantire il corretto sviluppo del programma formativo del settore giovanile e in base alla categoria devono esserci un numero minimo di tali figure. Per le categorie più alte (Primavera, Allievi e Giovanissimi) i preparatori devono possedere un diploma di abilitazione ed essere tesserati alla FIGC con il club, mentre per gli Esordienti e i Pulcini è necessaria una laurea in scienze motorie, o un diploma di laurea in educazione fisica e/o una laurea in medicina e chirurgia con specializzazione in medicina dello sport. A livello pratico quest'ultimi lavorano a stretto giro con gli allenatori nella creazione della seduta d'allenamento.

- *Il preparatore atletico della prima squadra*

Simile alle figure presentate sopra, egli si focalizza sulla preparazione fisica dei componenti della prima squadra, lavorando a stretto contatto con lo staff tecnico. Per

svolgere tale professione, deve possedere un diploma di abilitazione all'esercizio della professione ed essere regolarmente tesserato per la FIGC con il club.

- *Gli allenatori del settore giovanile*

Come accade per i preparatori, anche gli allenatori del settore giovanile devono essere un numero minimo. Questi allenatori nell'assolvimento delle loro funzioni devono valorizzare e tutelare il potenziale tecnico-atletico della società attraverso la formazione dei giovani calciatori; promuovere tra gli atleti le conoscenze regolamentari, tecniche e sanitarie; disciplinare la condotta morale e sportiva anche mediante la promozione di programmi educativi volti a fornire un'integrazione all'istruzione scolastica. Per essere un allenatore del settore giovanile bisogna possedere una delle seguenti qualifiche:

- a) UEFA Pro-licence o una qualifica valida equivalente riconosciuta dalla UEFA;
- b) Allenatore professionista di 1° categoria, ai sensi del Regolamento del Settore Tecnico;
- c) UEFA A-licence o una qualifica valida equivalente riconosciuta dalla UEFA;
- d) Allenatore professionista di 2° categoria, ai sensi del Regolamento del Settore Tecnico.

- *L'allenatore in seconda della prima squadra*

L'allenatore in seconda, che deve essere in possesso di una delle qualifiche sopra presentate, funge da figura di supporto all'allenatore principale e va ad aiutarlo nella preparazione delle partite e soprattutto degli allenamenti.

L'ultima figura aziendale riconducibili all'area tecnica, che funge da guida e da collante del parco giocatori, è il *responsabile tecnico (allenatore) della prima squadra*, ovvero il mister. Egli, per poter assolvere questa funzione, deve necessariamente possedere una delle seguenti qualifiche:

- a) UEFA Pro-licence o una qualifica valida equivalente riconosciuta dalla UEFA;
- b) Allenatore professionista di 1° categoria, ai sensi del Regolamento del Settore Tecnico;
- c) Direttore Tecnico, ai sensi del Regolamento del Settore Tecnico.

Oltre al titolo, l'allenatore deve avere delle caratteristiche umane importanti in quanto esso è senz'ombra di dubbio la figura più delicata all'interno del club. Egli sarà valutato, alla fine dell'anno, solo ed esclusivamente in base ai risultati sportivi conseguiti nel corso della stagione insieme alla sua squadra. Oltre ad occuparsi della preparazione tecnica del gioco, il mister deve essere un leader e farsi accettare come tale dai suoi calciatori, instaurando con loro un legame forte e di fiducia, condizione necessaria per ottenere successi. L'allenatore deve gestire e lavorare sulle menti dell'intera rosa a disposizione, cercando di motivare ogni giocatore per ottenere da ognuno di loro la migliore prestazione possibile. Considerando che oramai, soprattutto

nelle grandi società, l'allenatore deve relazionarsi e farsi rispettare da giocatori che guadagnano anche molto di più di lui, le doti gestionali e manageriali stanno pian piano avendo il sopravvento rispetto a quelle puramente calcistiche. Per questo motivo, per essere ascoltato ed essere considerato una guida giusta, deve essere responsabile, creare una cultura di team, avere una comunicazione diretta e schietta, criticare in privato e lodare in pubblico, criticare il comportamento del giocatore ma mai il giocatore, sapersi mettere in discussione, essere da esempio dei valori che intende trasmettere e essere capace di risolvere qualsiasi tipo di problema efficacemente.

Relativamente al rapporto contrattuale, gli allenatori sono vincolati da un contratto di durata variabile in base all'accordo sottoscritto, e una volta firmato, sono legati al club fino alla durata dello stesso. Un allenatore può essere sollevato dall'incarico tramite il licenziamento ma in Italia, non si può procedere all'interruzione del rapporto contrattuale in maniera unilaterale, se non per giusta causa. Perciò, qualora una società italiana non fosse soddisfatta dell'operato del proprio tecnico, potrebbe sollevarlo dall'incarico mediante l'esonero, che consentirà comunque all'allenatore di percepire la retribuzione e i diritti collegati fino alla naturale scadenza del contratto.

### 6.3. Rosa prima squadra

Come più volte ribadito l'allenatore è la figura più vicina alle risorse principali di ogni società di calcio, ovvero i calciatori.

Come sottolineato da Giudice, nel suo manuale precedentemente citato, la rosa rappresenta il mezzo che consente alla società di ottenere successi in ambito sportivo e di conseguenza in ambito economico, in quanto dal blasone della stessa deriveranno

un quantitativo proporzionale di ricavi. Inevitabilmente, ogni squadra per poter partecipare ad una competizione ha necessità di un organico sufficientemente vasto, tale da consentire all'allenatore di poter far fronte a qualsiasi esigenza, sia di carattere tecnico che fisico-atletico. Essendo la voce di costo maggiore di ogni società, generalmente, la rosa si "costruisce" sia acquisendo dall'esterno alcuni giocatori (nei casi di consistenti disponibilità economiche) sia formando internamente i calciatori per "risparmiare" in sede di calciomercato. A tal proposito, McNamara, Peck e Sasson nella loro pubblicazione *"Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football"*, sottolineano che non sempre l'acquisizione di buoni giocatori genera di conseguenza successo in quanto è più importante sviluppare un buono spirito collettivo e un'organizzazione di gioco, aspetti che se curati nel dettaglio consentono di ridurre il divario qualitativo tra le rose. Giudice <sup>(20)</sup>, tenendo in considerazione questi studi, ha elaborato una matrice del talento (Figura 2.2.) dove in base al quadrante di riferimento la società in questione assumerà un modello di business differente, avendo come finalità ultima l'ottenimento, in modalità differenti, del successo sportivo.

**FIGURA 2.2. - MATRICE DEL TALENTO**

Organizzazione di squadra	Debole	Business Model 1	Business Model 4
	Forte	Business Model 2	Business Model 3
		Classe B	Classe A

Valore del talento esterno

<sup>(20)</sup> Cfr. Alessandro F. Giudice, *La finanza del goal: come si crea valore nel calcio*, McGraw-Hill Education.



In base alla scelta dei giocatori (Classe A o B) e all'organizzazione di squadra messa in atto (Forte o Debole) si determineranno i risultati sportivi e di conseguenza quelli economici-finanziari. La situazione peggiore è rappresentata dal BM 1, in quanto generalmente, applicando questo modello, si otterranno nel lungo periodo dei risultati sportivi mediocri e delle perdite contabili; a questo segue il BM 4 dove nonostante si facciano importanti investimenti in calciatori di alto livello, non essendoci un'organizzazione di squadra forte, si andrà più incontro a risultati economici negativi che a tanti successi. Per lo stesso principio, nel BM 2, essendo forte l'organizzazione di squadra si riusciranno a colmare alcune lacune dei giocatori non considerati top player. Questo modello porterà nel lungo periodo a risultati sportivi mediocri ma ad una gestione economico-finanziaria indubbiamente più solida. La situazione migliore ovviamente è rappresentata dal BM 4 in quanto, essendo entrambi le componenti qualitativamente elevate, si otterranno nel lungo periodo sia successi sportivi che economici. Da questa semplice analisi, appare evidente che investire in giocatori forti e in allenatori di alto livello, permette di raggiungere una situazione sportiva e gestionale soddisfacente ma, non tutti hanno le disponibilità necessarie per tali investimenti e non è scontato che il trade-off spesa/successo si verifichi.

Dopo aver compiuto una panoramica sul parco giocatori, è doveroso presentare il "calciatore" da un punto di vista contabile. Come più volte sottolineato precedentemente, la rosa calciatori rappresenta l'asset più importante di un club calcistico e secondo Maria De Gennaro nel suo manuale "*I modelli di business delle società calcistiche dei 5 principali campionati europei*", essa assorbe tra il 50/70% del

fatturato totale. Allo stesso tempo, come verrà analizzato successivamente, il parco giocatori rappresenta la voce di costo più rilevante.

Come enunciato da Bava, nell'op.cit., “un calciatore non si può comprare, perché è un essere umano” e perciò, anche se generalmente si utilizza questa espressione, in maniera più corretta si dovrebbe parlare dell'acquisizione dei c.d. “Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori”. Rientrando tra le immobilizzazioni immateriali a vita utile definita, devono essere iscritte nella voce B.I.8 dello stato patrimoniale e inoltre, sono soggette ad ammortamento a quote costanti in base alla durata del contratto sottoscritto con ciascun atleta. Essi sono iscritti in bilancio al costo storico di acquisto, comprensivo di oneri accessori che devono essere capitalizzati <sup>(21)</sup>, e nel caso di pagamenti dilazionati su più esercizi, il costo va anche attualizzato.

Seguendo sempre il pensiero di Bava, l'investimento nei giocatori può essere realizzato in due differenti modalità:

- *L'acquisto del cartellino* (c.d. cessione del contratto), dove la società che intende acquisire le prestazioni di un calciatore già contrattualizzato da un altro club, paga un corrispettivo monetario, determinato a seguito di una trattativa, nei confronti di quest'ultimo;
- *La stipulazione diretta* (c.d. parametri zero), dove la società procede con il tesseramento di giocatori in scadenza, i quali vedendo scaduto il precedente vincolo contrattuale possono liberamente scegliere la loro prossima squadra.

---

<sup>(21)</sup> Secondo il Manuale delle Licenze UEFA nell'andare a contabilizzare tale voce la società calcistica deve: iscrivere tale valore considerando il costo storico di acquisizione comprensivo dei “contributi di solidarietà”, dell'“indennità di formazione” e di altri oneri di diretta imputazione come previsto dal Regolamento FIFA sullo Statuto ed i Trasferimenti dei calciatori. Cfr. Gimede Gigante, Claudio Sottoriva, *Economia, gestione e finanza dei football club professionistici*, Egea.

La sostanziale differenza tra le due modalità è data dal fatto che nel primo caso, la società acquirente è tenuta alla iscrizione dell'investimento nello stato patrimoniale e all'iscrizione nel conto economico del compenso. La società dovrà inoltre ammortizzare il costo in relazione alla durata del contratto sottoscritto. Ovviamente, nel caso in cui prima del termine si provveda al rinnovo del contratto, la quota rimanente da ammortizzare dovrà essere rivista considerando le nuove condizioni (si rimanda ai prossimi capitoli la tematica dell'ammortamento e delle casistiche collegate). Tale costo non può essere rivalutato in bilancio, per esempio nei casi in cui il valore di mercato del giocatore cresca nel corso del tempo (a riguardo si analizzerà il fenomeno delle plusvalenze, approfondendo i ricavi) ma può essere svalutato, azzerando il valore residuo presente in bilancio, solo in alcuni casi specifici, ovvero (22):

- Abbandono dell'attività agonistica da parte del calciatore;
- Infortunio grave subito (infortuni ed impedimenti temporanei non consentono alla società di procedere con la svalutazione);
- Risoluzione anticipata del contratto;
- Cessione a titolo definitivo del diritto pluriennale ad un valore più basso rispetto a quello di iscrizione in bilancio, successivamente alla data di riferimento del bilancio (ciò è da effettuare qualora si ritenga che tale minor valore fosse già riscontrabile alla data di riferimento di bilancio).

---

(22) Cfr. Fabrizio Bava, *Come leggere i bilanci nel calcio: un approccio semplice ma rigoroso*.

Nella seconda modalità, la nuova squadra, non dovendo sostenere il costo del “cartellino”, se non relativamente ai costi accessori (es. compensi riconosciuti agli procuratori dei calciatori), non deve iscrivere nulla nello stato patrimoniale ma il compenso del calciatore sarà registrato annualmente nel conto economico. Proprio per il fatto che la società acquirente non deve sostenere l’investimento iniziale, questa seconda modalità di acquisizione delle prestazioni dei calciatori viene preferita da quei club che intendono risparmiare dalla campagna acquisti. Purtroppo, consapevoli del vantaggio da parte della società, molto spesso i procuratori dei calciatori in scadenza fanno richieste economiche per i propri assistiti indubbiamente più alte, facendo tendere a zero il risparmio per il club.

A riguardo, sia la FIFA che le istituzioni nazionali hanno cercato di dare i loro contributi a riguardo. A livello internazionale, la pietra miliare è rappresentata dal “Regolamento FIFA” il quale contiene norme generali e vincolanti relativamente allo status dei giocatori e al loro trasferimento. Tra le disposizioni più importanti viene fissata la durata massima del contratto (5 anni) e viene stabilito che il contratto può terminare solo alla scadenza naturale dello stesso, se non nei casi di risoluzione consensuale (è vietata la risoluzione unilaterale, a meno che non ci sia giusta causa). In ambito nazionale, i rapporti tra calciatori e club vengono regolamentati dalla Legge 91/81, dalle Norme Organizzative Interne Federali (NOIF) e dagli Accordi Nazionali Collettivi di categoria (quest’ultimi disciplinano principalmente il trattamento economico e normativo del rapporto). Ovviamente, facendo parte della stessa Federazione Internazionale, queste disposizioni si ispirano molto al Regolamento FIFA.

Per completare l'analisi di questa risorsa chiave del club calcistico, è utile presentare le regole principali relative alla composizione delle rose. La UEFA, infatti, per le squadre ammesse alle competizioni da loro organizzate, prevede il rispetto di specifici obblighi in merito alla composizione della rosa e alle tempistiche entro le quali quest'ultime devono essere presentate <sup>(23)</sup>. Ogni squadra è tenuta a consegnare due liste, la A e la B. Nella lista A possono essere inseriti al massimo 25 giocatori, di cui almeno due portieri (tra la lista A e B, devono esserci almeno 3 portieri). Di questi 25, otto devono essere giocatori "formati localmente" <sup>(24)</sup>, e tra questi otto, si possono avere al massimo quattro giocatori "formati nella federazione". Nella fattispecie in cui il club presenti meno degli otto giocatori "locali", verrà ridotto il numero di giocatori complessivo della lista A a 17.

La lista B invece, modificabile e consegnabile prima della partita, è riservata a giovani calciatori (per la stagione 2024/2025 per i nati dal 2003 in poi) che hanno fatto parte del club per un periodo continuo di 2 anni a partire dai 15 anni di età.

Collegato a questo discorso, c'è quello riconducibile al numero di giocatori extracomunitari da poter tesserare. In Italia, la disciplina prevede che <sup>(25)</sup>:

- Chi ha già due o più extracomunitari in rosa può procedere al tesseramento di massimo due extracomunitari "nuovi" a patto che il primo abbia avuto esperienze con la propria nazionale per almeno 5 partite o almeno 2 match

---

<sup>(23)</sup> Cfr. <https://www.calciofinanza.it/2023/09/04/liste-UEFA-regolamento-come-funzionano/>.

<sup>(24)</sup> Vengono considerati giocatori "formati internamente" coloro che: sono formati e tesserati da un club per tre stagioni intere o per 36 mesi tra i 15 e i 21 anni di età, oppure se sono formati da una federazione e tesserati per un altro club della stessa federazione per tre stagioni intere o per 36 mesi tra i 15 e i 21 anni di età. Cfr. <https://www.calciofinanza.it/2023/09/04/liste-UEFA-regolamento-come-funzionano/>.

<sup>(25)</sup> Cfr. <https://www.goal.com/it/liste/giocatori-extracomunitari-serie-a-2023-24-slot-disponibili-quantitativa-squadra-per-squadra/blt8e2bc9b5300aca68#cs864f4a32cc123c3a>.

- nell'ultimo anno, il secondo a condizione che uno degli extracomunitari già in lista venga ceduto all'estero o acquisisca la cittadinanza europea;
- Chi ha uno o nessun extracomunitario in rosa può tesserare un numero totale di 3 calciatori in questione;
  - Chi ha due extracomunitari in rosa ne può tesserare un altro senza vincolo e un altro a condizione che uno degli extracomunitari già in lista venga ceduto all'estero o acquisisca la cittadinanza europea.

Ovviamente, nonostante la Brexit, i giocatori con cittadinanza britannica, come accadeva già per gli svizzeri, vengono considerati comunitari e non occupano slot.

Dalla stagione 2024/2025, il consiglio federale della FIGC ha disposto che è possibile tesserare due nuovi giocatori extracomunitari senza necessariamente doverne sostituire uno; ovviamente però rimarranno sempre due quelli inseribili nella lista dei giocatori da presentare alla Lega Serie A.

#### 6.4. Settore giovanile e femminile

Prima di diventare un componente della prima squadra, qualsiasi giocatore, in età giovanile, ha avuto un percorso formativo che gli ha consentito di raggiungere le competenze e la maturità calcistica necessaria per compiere il grande salto e approdare nel mondo dei grandi. La funzionalità dell'attività di base e del settore giovanile dovrebbe essere proprio questa, ovvero senza prendere troppo in considerazione il successo sportivo, mettere al primo posto l'evoluzione umana e professionale dei giovani atleti. Proprio per questo aspetto, seguendo la trattazione di Gigante e Sottoriva

<sup>(26)</sup>, i costi del vivaio rappresentano per il club di calcio, i costi di sviluppo di una qualsiasi società industriale. Infatti, vengono iscritti, previo consenso del Collegio Sindacale, nell'Attivo dello Stato Patrimoniale e, rientrando tra le immobilizzazioni, sono anche essi soggetti ad ammortamento con durata massima di 5 anni. All'interno di tale voce confluiscono tutte le spese relative al settore giovanile (ad esempio spese di vitto e alloggio, trasporti, rimborsi spese, compensi ai tecnici, spese sanitarie ed assicurative) oltre alle somme spese per l'ingaggio dei giovani calciatori, il c.d. premio di addestramento e formazione tecnica. Quest'ultimo, come sottolineato da Bava nell'op.cit., viene corrisposto dalla società che acquisisce le prestazioni di un giovane, alla società, solitamente dilettantistica, che lo ha cresciuto; facendo così il sistema garantisce un riconoscimento anche monetario a quelle piccole realtà che cercano con la loro attività di fornire ai club più prestigiosi nuovi talenti. Diverso è invece il caso in cui la società tesseri un giovane di sua proprietà; in tale fattispecie non verrà iscritto nulla in bilancio e si parlerà del c.d. primo contratto da professionista.

In un contesto economicamente non serenissimo come quell'attuale, sempre più spesso l'attività del settore giovanile risulta essere fondamentale in quanto, l'inserimento di un giovane pronto in prima squadra, consente alla società di risparmiare in sede di calciomercato. Allo stesso tempo come avviene in diverse realtà, dalla vendita di questi giovani si possono ottenere importanti risorse finanziarie fondamentali per il sostentamento del club. Per trarre i migliori benefici, gli investimenti che la società può compiere per ottenere nel lungo periodo dei risultati soddisfacenti riguardano

---

<sup>(26)</sup> Cfr. Gimede Gigante, Claudio Sottoriva, *Economia, gestione e finanza dei football club professionisti*, Egea.

principalmente il centro sportivo, la struttura dove vengono fatti gli allenamenti e dove il giovane atleta passa gran parte del tempo. Quest'ultimo, che verrà approfondito successivamente, deve essere funzionale a qualsiasi esigenza, calcistica e non solo, dei baby calciatori. A tal proposito, Transfermarkt.it <sup>(27)</sup> ha condotto una ricerca con l'intento di determinare i migliori settori giovanili al mondo, tenendo in considerazione il valore di mercato di tutti i calciatori cresciuti nel vivaio e non il numero dei giocatori lanciati nel mondo dei grandi. Il grafico sottostante mostra tali risultati ed inoltre presenta anche un confronto, parecchio significativo, con i migliori club italiani (Figura 2.3.).

**FIGURA 2.3. – VALORE GENERATO DAL SETTORE GIOVANILE**

N.	CLUB	VALORE	N.	CLUB	VALORE
30°	Genk	831 Mio. €			
29°	Juventus	841 Mio. €			
28°	River Plate	857 Mio. €			
27°	Atalanta	858 Mio. €			
26°	Liverpool	862 Mio. €			
25°	Real Sociedad	886 Mio. €			
24°	Dinamo Zagabria	947 Mio. €			
23°	Rennes	947 Mio. €			
22°	Valencia	948 Mio. €	22°	Parma	71 Mio. €
21°	Monaco	981 Mio. €	21°	Pescara	76 Mio. €
20°	Lione	1,04 Mio. €	20°	Bologna	77 Mio. €
19°	Feyenoord	1,05 Mio. €	19°	Spezia	82 Mio. €
18°	Manchester United	1,06 Mio. €	18°	Napoli	94 Mio. €
17°	Villareal	1,19 Mio. €	17°	Sampdoria	104 Mio. €
16°	PsV	1,24 Mio. €	16°	Cesena	109 Mio. €
15°	Athletico Madrid	1,34 Mio. €	15°	Lazio	125 Mio. €
14°	Athletic Bilbao	1,35 Mio. €	14°	Udinese	186 Mio. €
13°	Salisburgo	1,35 Mio. €	13°	Cagliari	209 Mio. €
12°	Anderlecht	1,36 Mio. €	12°	Genoa	226 Mio. €
11°	Bayern Monaco	1,38 Mio. €	11°	Brescia	228 Mio. €
10°	Porto	1,71 Mio. €	10°	Sassuolo	230 Mio. €
9°	Arsenal	1,79 Mio. €	9°	Torino	268 Mio. €
8°	Manchester City	2,02 Mio. €	8°	Hellas Verona	294 Mio. €
7°	Real Madrid	2,12 Mio. €	7°	Empoli	314 Mio. €
6°	Sporting Lisbona	2,23 Mio. €	6°	Fiorentina	333 Mio. €
5°	Paris Saint-Germain	2,26 Mio. €	5°	Milan	535 Mio. €
4°	Chelsea	2,31 Mio. €	4°	Roma	569 Mio. €
3°	Ajax	2,55 Mio. €	3°	Inter	675 Mio. €
2°	Benfica	3,06 Mio. €	2°	Juventus	841 Mio. €
1°	Barcellona	3,48 Mio. €	1°	Atalanta	858 Mio. €

<sup>(27)</sup> Cfr. <https://www.transfermarkt.it/i-migliori-settori-giovanili-per-valore-di-mercato-prodotto-italiana-in-top30/view/news/436531>.



Ovviamente dietro a qualsiasi forme di guadagno, c'è da sostenere un determinato sforzo non solo economico ma anche organizzativo. Infatti, a livello pratico, ogni società deve disporre di un organico adeguato, sotto il profilo dei giocatori e soprattutto degli istruttori/allenatori, oltre come già detto di strutture consone. In Italia, la FIGC, tramite la branca del Settore Giovanile e Scolastico organizza le seguenti competizioni giovanili distinte per fasce d'età <sup>(28)</sup>:

- Under-19 che si divide in:
  - *Primavera 1*, composta dalle migliori squadre giovanili delle squadre iscritte al campionato di Serie A, B e C. La prima classificata oltre a vincere il titolo ha diritto di partecipare alla *UEFA Youth League*, la Champions League delle squadre giovanili. Mentre per le peggiori è prevista la retrocessione in seconda serie;
  - *Coppa Italia Primavera*, composta dalle squadre appartenenti alla Primavera 1 (qualificate direttamente agli ottavi di finale) e alla Primavera 2;
  - *Supercoppa Primavera*, competizione a cui partecipano la prima classificata della Primavera 1 e la vincitrice della Coppa Italia Primavera;
  - *Primavera 2*, istituita nel 2017 è la seconda serie giovanile nazionale. In essa sono presenti le squadre di Serie A, B e C, seguendo il classico meccanismo di promozioni/retrocessioni;
  - *Primavera 3*, dal 2020 sostituisce il Campionato Nazionale Beretti a cui partecipavano le squadre giovanili dei club di Serie C. Attualmente

---

<sup>(28)</sup> Cfr. <https://www.figc.it/it/giovani/competizioni/competizioni-giovanili-maschili/> e [https://it.m.wikipedia.org/wiki/Campionati\\_italiani\\_di\\_calcio\\_giovanile](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Campionati_italiani_di_calcio_giovanile).

rappresenta la terza serie giovanile e in essa sono presenti le squadre che non partecipano alle categorie superiori;

- *Primavera 4*, costituita nel 2020 è la quarta ed ultima serie giovanile dei club professionistici. A differenza delle competizioni sopra citate, qui i club possono solo salire non essendo possibile retrocedere in una serie più bassa;
- *Campionato Nazionale Juniores*, può essere considerata la Primavera delle squadre di Serie D a cui possono aggiungersi come “fuori classifica” anche squadre di serie C che ne fanno esplicita richiesta;
- *Campionato Juniores Dilettanti*, è il massimo campionato giovanile per tutte le squadre dilettantistiche al di sotto della Serie D.
- *Campionato Nazionale Under-18*, torneo facoltativo per tutte le squadre giovanili appartenenti alla Serie A e B.
- Under-17 che si divide in:
  - *Campionato Nazionale Under-17 Serie A e B*, ex Allievi Professionisti, è riservato alle corrispondenti squadre giovanili di Serie A e B;
  - *Campionato Nazionale Under-17 Serie C*, è riservato alle corrispondenti squadre giovanili di Serie C;
  - *Campionato Nazionale Under-17 Dilettanti*, è riservato alle corrispondenti squadre giovanili dalla Serie D in giù. Esso si suddivide in campionati *Élite*, *Regionali* e *Provinciali*.
- Under-16 che si divide in:
  - *Campionato Nazionale Under-16 Serie A e B*, è riservato alle corrispondenti squadre giovanili di Serie A e B;

- *Campionato Nazionale Under-16 Serie C*, è riservato alle corrispondenti squadre giovanili di Serie C;
- *Campionato Giovanissimi Regionali Under-16*, è riservato alle corrispondenti squadre giovanili dalla Serie D in giù. Esso si suddivide in campionati *Regionali e Provinciali*.
- Under-15 che si suddivide in:
  - *Campionato Nazionale Under-15 Serie A e B*, ex Giovanissimi Professionisti, è riservato alle corrispondenti squadre giovanili di Serie A e B;
  - *Campionato Nazionale Under-15 Serie C*, è riservato alle corrispondenti squadre giovanili di Serie C;
  - *Campionato Giovanissimi Regionali Under-15*, è riservato alle corrispondenti squadre giovanili dalla Serie D in giù. Esso si suddivide in campionati *Élite, Regionali e Provinciali*.
- Under-14 che si suddivide in:
  - *Campionato Under-14 Pro*, composto dalle squadre dell'attività di base dei club professionistici;
  - *Campionato Giovanissimi B*, composto dalle squadre dell'attività di base dei club dilettantistici;
- Under-13 che si suddivide in:
  - *Campionato Under-13 Pro*, composto dalle squadre dell'attività di base dei club professionistici;
  - *Campionato Esordienti Provinciali*, composto dalle squadre dell'attività di base dei club dilettantistici;

- *Campionato pulcini Under-11*, prima squadra della scuola calcio caratterizzata dalla assenza di classifiche in quanto l'obiettivo prioritario è il divertimento.

Un altro asset importante, assimilabile sempre alla componente puramente di campo, è rappresentato dalle squadre femminili, settore in forte crescita soprattutto nell'ultimo decennio. A confermarlo è il portale Calcio e Finanza <sup>(29)</sup>, che in un articolo da loro pubblicato, mostrano numeri molto interessanti. Secondo la UEFA infatti, nel 2022, in Europa c'è stato un aumento del 77% del numero di calciatrici professionistiche e l'83% dei campionati hanno dichiarato che il livello del calcio giocato è indubbiamente più alto. Questo è testimoniato dall'affluenza in continuo aumento negli stadi per questi incontri e l'avvicinamento sostanzioso di alcune pay-tv verso questo mondo. Come successe agli arbori del calcio maschile, l'iter che porta lo sport verso la componente business si sta delineando anche nel calcio femminile. Per sfruttare questa nuova onda positiva, determinata da maggior ricavi televisivi, da match-day, ma soprattutto da sponsorizzazioni collegate al mondo rosa, sempre più club stanno effettuando investimenti sostanziosi, sia dal punto di vista organizzativo/strutturale, sia dal punto di vista dell'organico per cercare di essere competitivi ed innescare il circolo virtuoso. Perciò, in sintesi, col calcio femminile, è come se il club si sdoppiasse, sia negli aspetti di guadagno sia in quelli di costo. A livello di organici anche qui è prevista la prima

---

<sup>(29)</sup> Cfr. [https://www.calcioefinanza.it/2023/07/26/il-calcio-femminile-tra-numeri-mondiali-e-riforme-nazionali/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2023/07/26/il-calcio-femminile-tra-numeri-mondiali-e-riforme-nazionali/?refresh_ce).

squadra e conseguenzialmente le categorie giovanili, ed a livello di campionati si cerca di seguire a grandi linee la struttura proposta per il calcio femminile <sup>(30)</sup>.

#### 6.5. Stadio e centro sportivo

Quando si pensa ad una società di calcio, oltre alla rosa giocatori, gli altri asset rilevanti sono lo stadio e il centro sportivo. Ovviamente, per essere considerati delle risorse da poter sfruttare, devono essere entrambi di proprietà del club e non sempre, soprattutto in Italia, questo si verifica, dato che la maggior parte delle squadre sono costrette a giocare in stadi comunali, concessi in affitto o in comodato. A tal proposito Beraldi, in un articolo pubblicato online <sup>(31)</sup>, distingue il campo da gioco in stadio-ricavo e stadio-costato. Il primo è riconducibile a quello di proprietà della società: moderno, ricco di servizi aggiuntivi, confortevole per gli spettatori e polifunzionale. Esso rappresenta effettivamente un asset della società, il cui ingente investimento viene nel corso degli anni ripagato da maggior ricavi, non solo di match-day. Inoltre, Giudice, nell'op.cit., sottolinea come questo se, presente e di proprietà, rappresenta una vera immobilizzazione materiale, che consentirà al club di rafforzare la propria valutazione patrimoniale/finanziaria. Lo stadio-costato invece, come suggerisce il termine, rappresenta soltanto un'uscita economica/finanziaria per il club, il quale si trova costretto, per partecipare alle varie competizioni, a chiedere la concessione, in affitto o in comodato, al proprietario (spesso il comune). I servizi offerti nello stadio-costato non consentono di fornire una proposta di valore consona ai tifosi, i quali si trovano costretti

---

<sup>(30)</sup> Cfr. <https://www.figc.it/it/femminile/competizioni/tutte-le-competizioni/> e <https://www.figc.it/it/giovani/competizioni/competizioni-giovanili-femminili/>

<sup>(31)</sup> Cfr. <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/01/gestione-degli-impianti-sportivi.html>.

ad assistere al match in condizioni poco confortevoli. Non essendoci una gestione diretta, la struttura è fatiscente sotto tutti i punti di vista, compreso il manto erboso, ed essendo spesso fuori dal centro cittadino (per questo si parla di “cattedrali nel deserto”) è anche difficile da raggiungere. Ultimo, ma non per importanza, è il discorso riconducibile al rapporto tra società e comune, dato che a causa di interessi diversi si generano litigi e controversie, soprattutto se a giocare nello stesso impianto ci sono più società.

Dato che l’analisi che si sta compiendo prende in considerazione le risorse chiave, è opportuno considerare nella trattazione solo ed esclusivamente il primo “tipo” di stadio, in quanto il costo sostenuto per una struttura non di proprietà non genera un asset sfruttabile. Fortunatamente la direzione degli ultimi anni, grazie anche a contributi e incentivi di vario genere, è quella di abbandonare le strutture fatiscenti e costruire nuovi impianti. In questo modo, il club è in grado di avviare un vero e proprio circolo virtuoso, creando strutture più accoglienti e funzionali per i tifosi che permetteranno di generare maggiori introiti utili al rafforzamento della rosa che, a sua volta, incoraggiata dal sostegno del pubblico sugli spalti, avrà maggiori possibilità di vittoria. Ovviamente essendo un investimento sostanzioso, per non incorrere in perdite e rientrare nel costo, sfruttando tutti i benefici, è necessario compiere uno studio di fattibilità che consenta di valutare in base al bacino di utenza, allo storico di spettatori, alla struttura che si intende costruire e agli obiettivi che vengono fissati, quale possa essere la capienza ottimale. Infatti, come sottolineato da Gigante e Sottoriva <sup>(32)</sup>, nella

---

<sup>(32)</sup> Cfr. Gimede Gigante, Claudio Sottoriva, *Economia, gestione e finanza dei football club professionistici*, Egea.

costruzione di un impianto non esistono delle economie di scala, in quanto se si aumentano il numero di posti a sedere, aumenta anche il costo medio per seggiolino. A riguardo, riprendendo lo studio condotto da Giudice <sup>(33)</sup>, il costo va dai €3.000 ai €17.000 per posto, importo a cui si arriva considerando le spese relative: all'acquisto del lotto in cui sorgerà lo stadio, alla progettazione e alla realizzazione dello stesso, al costo del capitale necessario per finanziare il progetto e alle spese correnti di gestione e manutenzione. Il ragionamento economico che sta dietro a tutto ciò è dato dal fatto che: a questo effetto di marginalità crescente in termini di costo, è collegato un effetto di marginalità decrescente per quanto riguarda i ricavi per seggiolino, dettato dall'aumento dell'offerta. Quindi, nel momento in cui si decide la capienza si deve cercare di studiare il miglior trade-off che garantisca sia una elevata domanda, (in modo da offrire biglietti e abbonamenti a prezzi alti, il c.d. effetto rarità) che allo stesso tempo, uno stadio sold-out (più facilmente realizzabile nei primi anni grazie al c.d. effetto novità" e a seguire in caso di successi della squadra).

Lo stadio di proprietà, se realizzato tenendo conto di tutti gli aspetti menzionati, può generare ovviamente un incremento consistente di tutte le voci di entrata tipiche del club, ovvero: ricavi da match-day, ricavi commerciali da merchandising e maggiori sponsorizzazioni grazie ai Virtual LED e ai diritti di Naming <sup>(34)</sup>. Ciò è dovuto principalmente, oltre che dal maggior comfort, anche dai maggior servizi presenti nello stadio (musei, negozi, ristoranti, centri commerciali, ecc.) che consentono di vivere un'esperienza totalizzante a 360°. Per concludere, l'omonimo Stefano Giudice, in un

---

<sup>(33)</sup> Cfr. Alessandro F. Giudice, *La finanza del goal: come si crea valore nel calcio*, McGraw-Hill Education.

<sup>(34)</sup> Essendo voci di ricavo, ai fini della trattazione verranno approfonditi entrambi nel capitolo loro dedicato.

altro contributo <sup>(35)</sup>, sottolinea come il massimo potenziale di uno stadio di proprietà può essere realizzato se vengono perseguiti contemporaneamente 4 categorie di obiettivi:

- *Sociali*, in quanto nella progettazione dell'impianto si deve tenere in considerazione che la visione deve essere ottimale sia per gli spettatori in presenza che da casa;
- *Ambientali*, dato che bisogna costruire lo stadio in un contesto territoriale consono, in grado di generare benefici economici, senza recare danno alla zona circostante;
- *Fisici*, in riferimento al fatto che bisogna migliorare la confrontabilità per il tifoso che assiste all'incontro;
- *Economici*, finalità per certi versi scontata in quanto è a volte la leva principale che fa partire tutto il processo.

Maria De Gennaro, presentando la tematica nel suo manuale precedentemente citato, delinea una nuova evoluzione di questi impianti, ovvero lo stadio-piattaforma, in quanto oramai la tecnologia è entrata in maniera consistente in questo settore, e consente di personalizzare l'esperienza del tifoso, che durante la partita può vivere emozioni forti, essendo coinvolto in prima persona, grazie a display che mostrano dati e immagini esclusive in tempo reale.

---

<sup>(35)</sup> Cfr. Stefano Giudice, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport.



Un'altra risorsa che può essere considerata un'immobilizzazione materiale, ovviamente se di proprietà, è rappresentata dal centro sportivo. La sua funzione, come accennato affrontando il settore giovanile, è quella di permettere a tutti i tesserati del club di avere tutto quello di cui necessitano per potersi allenare e preparare nel migliore dei modi. Il centro sportivo è molto simile, a livello gestionale, allo stadio, ma essendoci al suo interno diversi campi e strutture, richiede un impegno più consistente. Il sacrificio è ripagato dalla formazione dei giovani e dai migliori risultati sportivi che si ottengono, tenendo in considerazione che i calciatori hanno la possibilità di prepararsi agli incontri nelle migliori condizioni fisico/tecnico possibili.

#### 6.6. Social media ed eSports

Nonostante rappresentino il più importante canale di collegamento tra i clienti-tifosi e la società di calcio, i social media sono, se gestiti correttamente, anche delle risorse fondamentali per lo sviluppo del club. Infatti, in un mondo costantemente connesso alla rete, questi canali devono raggiungere il proprio pubblico in qualsiasi momento, offrendogli notizie, contenuti ma anche prodotti da acquistare. A testimonianza della rilevanza che sta assumendo, Giudice nel suo manuale <sup>(36)</sup> sottolinea che sempre più di frequente i grandi club si stanno trasformando in delle media companies con la finalità ultima di gestire in maniera sempre più dettagliata tale tematica. Questo perché a livello di ritorno economico, lo stesso autore, definisce che esiste una correlazione positiva tra ricavi e follower, stimata per 8€ ogni nuovo tifoso che si iscrive ad uno dei canali gestiti

---

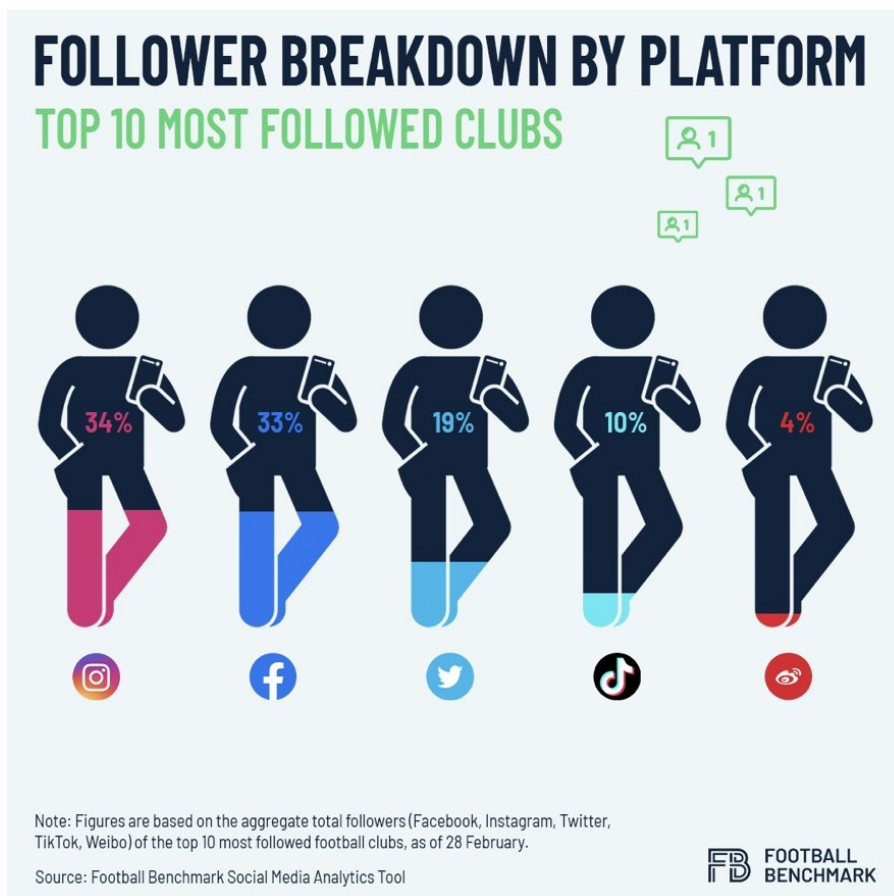
<sup>(36)</sup> Cfr. Alessandro F. Giudice, *La finanza del goal: come si crea valore nel calcio*, McGraw-Hill Education.

dalla società. Quindi, tutto ciò viene realizzato in un'ottica di monetizzazione della passione dei propri supporters.

Le società, per avviare questo circolo virtuoso, possono acquistare calciatori/calciatrici che hanno già una fanbase consistente e fidelizzata e/o sperare che, tramite l'ottenimento di successi e vittorie di titoli, si riesca a far appassionare un sempre maggior numero di persone alle sorti del club. Come avviene per qualsiasi altro influencers, anche le società, nel caso in cui riuscissero ad avere un consistente numero di followers, saranno soggette a numerose richieste di sponsorizzazione, in quanto i partner sono spinti dalla maggiore visibilità che potrebbero ottenere collegando il proprio marchio al brand calcistico. Un altro aspetto da non trascurare è la quantità consistente di dati ed informazioni sugli acquisiti dei propri tifosi, che potrebbero essere venduti a società specializzate o usati per personalizzare l'esperienza del cliente. A livello statistico, come riportato dalla figura sottostante, il portale Football Benchmark <sup>(37)</sup> ha decretato Instagram il social principale per qualsiasi società di calcio, piazzamento ottenuto grazie alla sua facilità di veicolazione di contenuti di qualsiasi tipologia e soprattutto al numero presente di iscritti all'interno della piattaforma. Molto vicino a Instagram troviamo Facebook, mentre più defilate ci sono le altre. Significativa e costantemente in crescita è la quota di TikTok, social molto in voga tra i giovanissimi dove i club, sfruttando le tendenze del momento, cercano di essere vicino alle nuove generazioni per ottenere la loro attenzione.

---

<sup>(37)</sup> Cfr. [https://www.footballbenchmark.com/library/football\\_benchmark\\_social\\_media\\_roundup](https://www.footballbenchmark.com/library/football_benchmark_social_media_roundup).



Proprio per essere al passo con i tempi ed essere presenti su ogni settore collegato al calcio, i club stanno investendo in maniera importante il mondo dell'eSports. Questa tendenza, nata durante la pandemia da Covid-19 che ha comportato l'interruzione del calcio giocato, è inizialmente stata sviluppata dai grandi club poi, con il passare del tempo, accolta da quasi tutte le realtà professionistiche in giro per il mondo. Adesso, visto il riscontro positivo, si è arrivati a riproporre le stesse competizioni giocate dalla prima squadra "reale" sul mondo virtuale. Per Giudice <sup>(38)</sup>, sfruttare questo fenomeno è positivo per due motivi: in primis il calcio elettronico è diventato un concorrente reale del calcio giocato, in quanto sempre più bambini sono attratti dai videogiochi più che da una palla o da una partita in televisione; e inoltre perché, dati alla mano, questo

<sup>(38)</sup> Cfr. Alessandro F. Giudice, *La finanza del goal: come si crea valore nel calcio*, McGraw-Hill Education.

settore genera un ricavo complessivo superiore al miliardo di dollari ed una crescita del 25% all'anno del fatturato.

Per correre ai ripari, sempre più società stanno costruendo la loro squadra per partecipare a queste competizioni ed essere competitive, con l'intento di generare anche in questo settore il circolo virtuoso risultati/ritorni economici. Insomma, dopo lo sviluppo del calcio femminile e le tradizionali squadre maschili, un club di calcio deve fare i conti internamente con un'altra squadra e un'altra struttura, quella dei videogiocatori.

## **7. KEY ACTIVITIES**

Una volta presentate ed analizzate le risorse chiavi di un club di calcio, si possono approfondire, nel seguente capitolo, quelle che rappresentano le attività fondamentali della società. Inizialmente le attività core dei club erano tre: la partecipazione alle competizioni sportive, le operazioni sul mercato giocatori e lo scouting degli stessi. Dal momento in cui queste società sportive sono diventate delle aziende a tutti gli effetti, alle tradizionali funzioni si sono aggiunte: la gestione commerciale, la gestione degli impianti (stadio, centro sportivo), la gestione dei social media e la gestione delle competizioni sportive. Ai fini della trattazione, per non appesantire la lettura, verranno approfondite singolarmente le attività ritenute centrali e in maniera aggregata le altre.

### **7.1. Competizioni sportive**

Con l'avvento dei diritti televisivi e la conseguenziale richiesta da parte del pubblico di vedere sempre più calcio, il numero delle competizioni al quale una società è tenuta

a partecipare è andato col tempo sempre di più a crescere. Infatti, se in precedenza si partecipava esclusivamente al campionato e alla coppa nazionale, adesso, giorno dopo giorno, si creano dei tornei nuovi con l'intento di tenere incollate le persone davanti alle tv, monetizzando dalla loro passione.

Ad esempio, in Italia, un club a livello nazionale partecipa ad uno dei seguenti campionati, suddivisi per categoria <sup>(39)</sup>:

- *Seria A*, il massimo torneo nazionale. Esso è composto dalle migliori 20 squadre e il club che ottiene il maggior numero di punti viene decretato Campione d'Italia ottenendo il cosiddetto scudetto. La classifica finale è fondamentale, inoltre, per decretare altri verdetti importanti, ovvero:
  - Le prime 4 squadre classificate ottengono automaticamente l'accesso alla fase a gironi della UEFA Champions League;
  - La 5° e la 6° si qualificano alla UEFA Europa League;
  - La 7° squadra è automaticamente qualificata alla UEFA Conference League.
  - Nella griglia finale va considerata anche la vincente della Coppa Italia, la quale, oltre al titolo, ha accesso di diritto alla successiva UEFA Europa League. A seconda del piazzamento ottenuto da quest'ultima potrebbero esserci delle modifiche relativamente ai pass per le competizioni organizzate dalla UEFA
  - Le ultime 3 squadre classificate retrocedono direttamente in Serie B.

---

<sup>(39)</sup> Cfr. [https://it.m.wikipedia.org/wiki/Campionato\\_italiano\\_di\\_calcio](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Campionato_italiano_di_calcio).

- *Serie B*, il torneo “purgatorio” in Italia in quanto è il limbo tra la Serie A e l’ultimo campionato professionistico. Quest’ultimo, costituito anch’esso da 20 squadre, è basato su un sistema di promozioni e retrocessioni. Infatti, questi sono i verdetti a fine campionato:
  - Le prime due classificate ottengono direttamente l’accesso alla Serie A;
  - Se la 3° squadra ha un distacco di almeno 15 punti dalla 4°, ottiene anch’essa l’accesso al massimo campionato nazionale. Altrimenti, si effettuerà un minitorneo, i c.d. play-off, al quale hanno diritto di partecipare le squadre classificate dalla 3° all’8° posizione. La vincente dei play-off ottiene la promozione in Serie A;
  - Le ultime tre squadre retrocedono direttamente in Serie C;
  - La 4°ultima e la 5°ultima squadra si affronteranno in uno spareggio, c.d. play-out, dove la perdente si aggiungerà al novero delle altre retrocesse.
  
- *Serie C*, l’ultimo campionato professionistico. È indubbiamente il più numeroso essendo costituito da tre gironi (A, B e C) da 20 squadre, divise in base al criterio geografico. A livello di promozioni e retrocessioni è il più complesso di tutti i campionati in quanto:
  - La prima classificata di ogni girone ottiene l’accesso diretto in Serie B (3 squadre);
  - La quarta promozione viene stabilita dai play-off nazionali, che a causa della loro struttura rappresentano un campionato a sé stante. Infatti, a quest’ultimi possono partecipare le squadre classificatesi dalla 2° alla 10°

posizione di ogni girone oltre che la vincente della Coppa Italia di categoria, per un complessivo di 28 squadre;

- L'ultima di ogni girone retrocede direttamente;
  - Le squadre dalla penultima fino alla quintultima posizione giocheranno i play-out per decretare le altre due retrocesse per girone (9 retrocessioni complessive).
- *Serie D*, il massimo torneo dilettantistico. Essendo un torneo interregionale, è un importante anello di congiunzione con il mondo professionistico soprattutto considerando lo sforzo e l'impegno dei tesserati che non è da meno dal "vero" calcio. Esso è costituito da 9 gironi da 18 o 20 squadre ognuno, dove l'unica ad ottenere l'accesso in Serie C è la vincente di ogni raggruppamento. Le ultime due classificate retrocedono direttamente in Eccellenza e altre due retrocessioni vengono decretate dalle perdenti dei play-off (3°ultima contro 6°ultima e 4°ultima contro 5°ultima).
- *Eccellenza*, il massimo torneo regionale. La prima di ogni raggruppamento viene promossa in Serie D e altre promozioni verranno sancite dai play-off su base nazionale. Le peggiori, seguendo il meccanismo già visto precedentemente, retrocedono direttamente o tramite i play-out.

Sotto l'Eccellenza, troviamo in successione la *Promozione*, la *Prima categoria*, la *Seconda categoria*, ed infine la *Terza categoria*.

Oltre ai campionati nazionali, le squadre partecipanti agli stessi, ognuna in base alla categoria di appartenenza, gareggiano alle coppe nazionali. Questi tornei ad

eliminazione diretta e sono: *Coppa Italia* (costituita dalle squadre di A e di B, più 4 squadre di C), *Coppa Italia Serie C*, *Coppa Italia Serie D*, *Coppa Italia Eccellenza*, e così via. Inoltre, la vincente della Coppa Italia “principale” e la prima classificata della Serie A, partecipano alla *Supercoppa Italiana*.

A livello europeo, la UEFA organizza le seguenti competizioni <sup>(40)</sup>:

- *UEFA Champions League*, la massima competizione europea. A questo torneo accedono direttamente le prime classificate di ogni massimo campionato nazionale più altre squadre tramite preliminari, per un totale di 32 squadre divise in 8 gironi all’italiana. Le prime due classificate di ogni girone, dopo i sorteggi che genereranno il tabellone, si affronteranno secondo il classico meccanismo dell’eliminazione diretta per decretare il vincitore; le terze classificate approdano ai sedicesimi della UEFA Europa League. Dalla stagione 2024/2025 la UEFA ha deciso di introdurre un nuovo format, con la finalità di rendere ancor più spettacolare e prestigioso tale competizione. Infatti, saranno 36 le squadre ammesse, divise per fasce ma appartenenti ad un unico girone. Ogni squadra sosterrà 8 partite sicure (6 nel format precedente) e in base al numero dei punti ottenuti potrà o meno partecipare alla classica fase ad eliminazione diretta <sup>(41)</sup>.
- *UEFA Europa League*, la seconda competizione europea. Al suo interno partecipano le squadre che nelle classifiche nazionali si trovano subito sotto a quelle che hanno ottenuto il pass per la UCL. Il torneo è composto da 32 squadre

---

<sup>(40)</sup> Cfr. [https://it.m.wikipedia.org/wiki/Competizioni\\_UEFA\\_per\\_club](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Competizioni_UEFA_per_club).

<sup>(41)</sup> Cfr. <https://sport.sky.it/calcio/champions-league/champions-league-uefa-nuovo-format-2024-2025/amp>.



- (8 gironi da 4 squadre) più 8 squadre, provenienti dalla UCL, che si aggiungono successivamente per la fase ad eliminazione diretta;
- *UEFA Conference League*, l'ultima competizione europea. Al suo interno partecipano le squadre che nelle classifiche nazionali si trovano subito sotto a quelle che hanno ottenuto il pass per la UEL. Il torneo è composto da 32 squadre (8 gironi da 4 squadre) più 8 squadre, provenienti dalla UEL, che si aggiungono successivamente per la fase ad eliminazione diretta;
  - *Supercoppa UEFA*, la partita tra le vincenti della UEFA Champions League e della UEFA Europa League.

Inoltre, a livello internazionale, la FIFA ha deciso di organizzare la *Coppa del mondo per club*. Questo torneo, già tenuto in passato, dall'estate del 2025 avrà una nuova veste diventando a tutti gli effetti un mondiale per club, composto dalle 32 squadre più forti di ogni Federazione continentale, che si affronteranno in una prima fase a gironi seguita da quella ad eliminazione diretta <sup>(42)</sup>.

Ovviamente, prima dell'inizio di queste competizioni o nei momenti di sosta delle stesse, ogni squadra organizza delle *amichevoli* o partecipa a dei tornei anch'essi amichevoli, con l'intento di prepararsi al meglio alla stagione e testare la rosa a disposizione.

---

<sup>(42)</sup> Cfr. <https://www.fifa.com/it/tournaments/mens/club-world-cup/usa-2025/articles/mondiale-per-club-fifa-25-tutto-quello-che-bisogna-sapere>.

## 7.2. Operazioni sul mercato calciatori

Ogni società per poter essere competitiva deve possedere un organico di giocatori forti ma soprattutto funzionali allo stile di gioco applicato dall'allenatore. Queste motivazioni, aggiunte al fatto che il calciomercato rappresenta, come si approfondirà successivamente, un meccanismo per sistemare la situazione contabile, spingono la società a intervenire costantemente sul parco giocatori, guidati dall'idea di migliorarlo qualitativamente e quantitativamente. Prima di approfondire le principali operazioni possibili, è necessario sottolineare che, secondo la regolamentazione FIFA, ripresa poi anche a livello nazionale, esistono due periodi utili per effettuare i tesseramenti dei giocatori (il primo è precedente l'inizio della stagione e non può durare più di 12 settimane, mentre il secondo si colloca solitamente nel mezzo della stagione e al massimo dura 4 settimane). Inoltre, gli stessi giocatori possono essere tesserati per un club alla volta e possono cambiare al massimo tre società <sup>(43)</sup>.

Una società, quindi, rispettando quanto previsto dalle istituzioni nazionali ed internazionali, può effettuare con un altro club le seguenti operazioni <sup>(44)</sup>:

- Cessione/acquisto a titolo definitivo;
- Cessione/acquisto con diritto di recompra (riacquisto);
- Prestito o cessione/acquisto temporaneo del contratto.

L'operazione sul mercato tipica di una società di calcio è la prima. In tale fattispecie, una società si impegna a corrispondere ad un'altra una somma di denaro tale da

---

<sup>(43)</sup> Cfr. Gimede Gigante, Claudio Sottoriva, *Economia, gestione e finanza dei football club professionistici*, Egea.

<sup>(44)</sup> Cfr. Gimede Gigante, Claudio Sottoriva, *Economia, gestione e finanza dei football club professionistici*, Egea; e Fabrizio Bava, *Come leggere i bilanci nel calcio: un approccio semplice ma rigoroso*.

acquisire il diritto alle prestazioni del giocatore. Questa situazione, come le prossime che verranno presentate, può essere analizzate sotto una duplice chiave di lettura. Da un lato l'acquirente riceve il diritto ma paga un prezzo, dall'altro il cedente riceve un corrispettivo pattuito ma perde la disponibilità del giocatore.

Con il passare del tempo questi trasferimenti definitivi sono stati accompagnati dall'inserimento di clausole contrattuali che vanno ad imporre delle possibilità alternative al contratto stesso. Una di queste è la recompra, la quale consente alla società cedente la possibilità di riacquistare lo stesso giocatore, entro un determinato periodo di tempo, a un prezzo fissato. Questa formula consente ai club di "liberarsi" di tutti quei giocatori ritenuti potenzialmente forti ma ancora giovani, e di riprenderli nel caso in cui tale valore si fosse effettivamente manifestato. Da un punto di vista contabile questa operazione è stata fortemente discussa in quanto molte società registravano la plusvalenza (si affronterà nel dettaglio più tardi) immediatamente senza considerare la clausola di riacquisto; tutto ciò ha comportato ad "un aggiornamento" di questa formula con il c.d. gentlemen's agreement, ovvero un patto non formalizzato di recompra che consente di realizzare la plusvalenza senza problemi.

In una condizione economica sempre più instabile, le società cercano di introdurre corrispettivi variabili con l'intento di abbassare la parte fissa. Nella pratica le condizioni maggiormente utilizzate sono rappresentate dalla percentuale sulla rivendita e dai bonus, da corrispondere in base al raggiungimento di obiettivi personali e di squadra <sup>(45)</sup>. Dal punto di vista contabile, il trasferimento definitivo permette alla

---

<sup>(45)</sup> La percentuale sulla rivendita si realizza nel momento in cui la società che ha acquistato il calciatore provvede, in una finestra successiva di mercato, a rivendere ad una terza società lo stesso atleta. In base alla cifra pattuita, una percentuale deve essere corrisposta all'iniziale società cedente. I bonus, invece, devono essere corrisposti alla società

società cedente di chiudere il cespite e registrare l'eventuale plusvalenza/minusvalenza in base al prezzo ricevuto e contabilizzato a Conto economico; la società acquirente, invece, registrerà il calciatore tra le immobilizzazioni immateriali, iniziando il processo di ammortamento, e provvedendo al pagamento, solitamente dilazionato.

Oltre al trasferimento definitivo esiste quello temporaneo che nella quotidianità prende il nome di prestito. Il prestito consente, alla società titolare del cartellino, di cedere per un periodo prestabilito un giocatore ad un altro club, senza perderne la titolarità. Questa operazione da un punto di vista contabile permette di registrare un ricavo per la società cedente (nel caso in cui il prestito sia oneroso), e un costo per l'altra parte. Tale costo potrebbe essere anche consistente nel caso in cui la società che "riceve" il giocatore è tenuta al pagamento del suo ingaggio, fattispecie solitamente molto frequente.

Con il passare del tempo, l'aumento delle condizioni all'interno dei contratti hanno fatto emergere diverse tipologie di prestiti e questi sono i più frequenti:

- Prestito senza opzione di acquisto/riscatto, il c.d. prestito secco;
- Prestito con obbligo di acquisto/riscatto;
- Prestito con diritto di acquisto/riscatto;
- Prestito con diritto di acquisto/riscatto e controriscatto;

Il primo è il più semplice di tutti in quanto, dopo il termine prestabilito dall'accordo, il giocatore torna nella sua squadra di appartenenza. Perciò il giocatore continuerà ad essere iscritto nei bilanci del club "madre" e allo stesso tempo sarà soggetto ad

---

cedente nel caso in cui, ad esempio, il calciatore oggetto dello scambio realizzi un quantitativo di gol/assist pattuito o prenda parte ad un numero stabilito di presenze, o ancora la squadra acquirente raggiunga un determinato obiettivo stagionale.

ammortamento. La motivazione che spinge la società a compiere tale scelta è dettata dalla volontà di far maturare il giocatore ma soprattutto di alleggerire il bilancio dallo stipendio dello stesso.

Nel secondo caso, al termine del prestito la società acquirente è costretta ad acquistare le prestazioni del calciatore. Da un punto di vista contabile, l'operazione è assimilabile ad una vendita e di conseguenza già dal primo giorno di prestito si procede con le operazioni tipiche del trasferimento definitivo. Questa tipologia di operazione consente di spostare di uno o più anni il pagamento del prezzo, consentendo comunque al club acquirente di poter usufruire delle prestazioni. Adesso la nuova frontiera del prestito con obbligo è rappresentata dal riscatto condizionato, che si verifica quando l'acquisizione del calciatore scatta solo al verificarsi di specifiche situazioni previste contrattualmente.

Simile, ma non così vincolante, è il prestito con diritto di acquisto. In tale fattispecie, la società acquirente, in base al gradimento riscontrato e alle valutazioni tattiche/economiche riguardanti il calciatore, ha la possibilità di acquistare definitivamente o meno lo stesso. Ovviamente, fin a quando non c'è l'esplicita manifestazione di volontà, contabilmente entrambi i club si comportano seguendo le movimentazioni previste dal prestito, poi se l'opzione verrà sfruttata si provvederà a registrare la cessione/acquisto. Molto spesso è frequente l'inserimento del controriscatto, clausola che banalmente ha lo stesso funzionamento della recompra citata precedentemente.

Per comprendere con i numeri l'incidenza soprattutto economica di questa attività, si riportano i 10 trasferimenti più costosi della storia del calcio <sup>(46)</sup>:

1. *Neymar* dal Barcellona al Paris Saint-Germain per €222 milioni;
2. *Kylian Mbappé* dal Monaco al Paris Saint-Germain per €180 milioni;
3. *Philippe Coutinho* dal Liverpool al Barcellona per €135 milioni;
4. *Ousmane Dembélé* dal Borussia Dortmund al Barcellona per €135 milioni;
5. *João Felix* dal Benfica all'Atletico Madrid per €127 milioni;
6. *Enzo Fernández* dal Benfica al Chelsea per €121 milioni;
7. *Antoine Griezmann* dall'Atletico Madrid al Barcellona per €120 milioni;
8. *Jack Grealish* dall'Aston Villa al Manchester City per €117,5 milioni;
9. *Cristiano Ronaldo* dal Real Madrid al Juventus per €117 milioni;
10. *Declan Rice* dal West Ham United al FC Arsenal per €116,6 milioni.

### 7.3. Scouting dei calciatori

Per rafforzare la rosa e per scegliere i giocatori più funzionali, la società deve, prima ancora di avviare una trattativa, saper identificare il profilo più adeguato alle proprie esigenze. Per questo, qualsiasi club ha al proprio interno delle figure preposte che hanno il compito di studiare il mercato, comprenderne le dinamiche valutando eventuali opportunità e delineando una lista di potenziali calciatori da andare ad acquistare. Questa attività, che può essere definita scouting, consente alla società di svolgere nel miglior modo possibile, in maniera efficace ed efficiente, l'attività di

---

<sup>(46)</sup> Cfr. [https://it.m.wikipedia.org/wiki/Trasferimenti\\_più\\_costosi\\_nella\\_storia\\_del\\_calcio](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Trasferimenti_più_costosi_nella_storia_del_calcio).

formazione dell'organico della prima squadra ma non solo. Infatti, lo scouting, se fatto nel giusto modo, permette inoltre alla società di prelevare giovani calciatori, potenzialmente forti che, in un'ottica futura, se correttamente formati e cresciuti, possono rappresentare delle risorse utili per la prima squadra o asset da andare a vendere per ottenere ricavi puri, plusvalenze. A livello pratico, come sottolinea il portale FutbolLab in un articolo pubblicato <sup>(47)</sup>, la figura e il ruolo dello scouting si è evoluta con il passare del tempo, con l'intento di essere sempre più precisi e sbagliare sempre meno le valutazioni. Infatti, si distinguono 4 diverse tipologie di scouting:

- *Scouting tradizionale*: il più antico e il più soggettivo di tutti in quanto l'osservatore, guardando le partite in diretta, da una sua valutazione relativamente ai giocatori attenzionati. Tale giudizio dipende in gran parte dall'esperienza maturata dallo scout, dal suo gusto personale e dalla professionalità acquisita nel corso degli anni. Ciò comporta che i giudizi, anche sullo stesso giocatore, possono essere diversi; quindi, la riuscita o meno dell'operazione dipende dalla scelta effettuata dall'osservatore, tenendo sempre conto delle qualità e della figura necessaria da aggiungere in rosa;
- *Scouting statistico*: in questo caso la soggettività viene attenuata dai dati e dalle statistiche che permettono allo scout di avere un'idea più precisa ed oggettiva sul giocatore, limitando il margine di errore sulla scelta. La bravura dell'osservatore è quella di tenere in considerazione tali valori senza distruggere

---

<sup>(47)</sup> Cfr. <https://www.futbollab.com/it/notizie/esplorare-i-diversi-tipi-di-scouting-nel-calcio-uno-sguardo-dettagliato-agli-strumenti-di-valutazione-dei-talenti>.

del tutto la lettura personale in sede di giudizio, in quanto affidarsi troppo ai dati, senza contestualizzarli, potrebbe portare ad una scelta sbagliata;

- *Video scouting*: questo tipo di scouting è per certi versi l'aggiornamento del precedente in quanto nella valutazione dei giocatori ci si fa aiutare dalla tecnologia. Infatti, i video di più partite ed allenamenti consentono all'osservatore di avere infiniti contenuti da analizzare piuttosto che guardare una singola partita; inoltre, tramite questi supporti lo scout ha la possibilità di soffermarsi e rivedere più volte alcune giocate e movimenti del calciatore, limitando ancor più il margine di errore nella scelta;
- *Social Network Scouting*: quest'ultima frontiera dello scouting consente di basare i giudizi su contenuti pubblicati e veicolati tramite i social, con l'intento di sfruttare nel miglior modo possibile tutte le leve comunicative e visive di cui l'osservatore può disporre.

Un bravo osservatore, nel momento delle valutazioni, dovrà essere capace di prendere la propria scelta sfruttando tutto ciò che può permettergli di compiere la decisione giusta. Non esiste un modello preferibile ma è più corretto mixarli tutti in base alle esigenze. Per questo motivo i più importanti club sfruttano costantemente le nuove tendenze anche con l'intelligenza artificiale. Infatti, come sottolinea il sito Social Media Soccer <sup>(48)</sup>, moltissimi club stanno sviluppando soluzioni software dove l'AI svolge un ruolo da protagonista. Il sistema maggiormente utilizzato su scala mondiale è Eyeball, un sistema utilizzato per visionare e reclutare giovani calciatori, costituito

---

<sup>(48)</sup> Cfr. <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/lintelligenza-artificiale-sta-rivoluzionando-lo-scouting-nel-calcio.html>.



da telecamere ad alta risoluzione in grado di registrare, tramite l'intelligenza artificiale, clip individuali su ogni giocatore e fornire report dettagliatissimi su ognuno di essi. Dato il successo riscontrato, numerosi sono i software simili a quest'ultimo, e il prodotto italiano di maggior successo è quello proposto da Kama Sport. L'obiettivo, sempre più percorribile, è quello di avere informazioni a 360° sugli atleti per massimizzare il loro utilizzo durante le partite e limitare qualsiasi margine di errore.

#### 7.4. Altre attività chiave

Come anticipato in sede introduttiva, per non appesantire la trattazione, in questo sottoparagrafo si analizzeranno le altre attività chiave che con il passare del tempo assumono tratti, sempre più rilevanti.

In primis, non si può non considerare la gestione commerciale, le cui voci maggiormente significative sono il merchandising e le sponsorizzazioni. Nel primo caso, la vendita di oggettistica e di abbigliamento del club rappresenta un'attività chiave, come testimoniato dai ricavi che si vedranno successivamente. Oltre ad affidare la gestione di quest'aspetto al c.d. sponsor tecnico, sempre più società, soprattutto quelle grandi, sviluppano di pari passo dei negozi direttamente gestiti dal club, dove al loro interno vengono presentati prodotti di qualsiasi genere. Gli sponsor, invece, essendo importanti partner chiave devono essere "coccolati" e gestiti nel miglior modo possibile. Per questo motivo anche in questo ambito è necessario delineare internamente al club delle figure preposte, con il compito di gestire tutte le attività.

Sempre a livello gestionale, è necessario organizzare nel miglior modo possibile tutte le attività riguardanti lo stadio, il centro sportivo e le strutture al loro interno. Anche

qui gli operatori preposti a tali incarichi sono numerosi e servono delle figure specializzate, ognuna per il settore di appartenenza. La società deve essere pronta a qualsiasi evenienza, con la finalità ultima di offrire la miglior offerta possibile ai propri tifosi-consumatori.

A livello pratico-sportivo, la società deve gestire tutto ciò che riguarda le competizioni alle quali è iscritta. Considerando il numero di squadre (prima squadra maschile e femminile, settore giovanile maschile e femminile, e squadra eSports) e le attività da dover organizzare (spostamenti, alloggi, convocazioni, materiale per i giocatori, ecc.), le figure necessarie per assolvere tali compiti sono numerosissime e varie.

Ultimo ma non per importanza, soprattutto in questo momento storico, è la gestione dei social media, compito affidato sempre più spesso a specialisti esterni del settore. Come già più volte ribadito, molti club stanno costruendo dei comparti specifici all'interno della struttura organizzativa, finalizzati alla gestione di questa attività e come si vedrà, parlando della Juventus, i risultati ottenuti sviluppando tali progetti sono senza dubbio più redditizi e proficui.

## **8. KEY PARTNERS**

Per completare il discorso relativo agli elementi chiave di una società di calcio, è necessario presentare i principali soggetti esterni che entrano in relazione con il club, influenzandone le scelte e la continuità aziendale. I più importanti sono:

- Organismi internazionali e nazionali;
- Squadre avversarie;
- Procuratori e intermediari;

- TV e giornali;
- Sponsor;
- Finanziatori e Investitori.

### 8.1. Organismi internazionali e nazionali

A prescindere da quale sia la dimensione o il blasone del club, qualsiasi società deve far fronte a dei regolamenti e delle direttive che inevitabilmente indirizzano la gestione aziendale. Queste linee guida sono fornite e costantemente aggiornate dalle numerose organizzazioni che gravitano intorno al mondo del calcio, le quali, spinte dalla passione ma anche dall'interesse di questo sport cercano di far fornire ai club, un prodotto qualitativamente sempre più elevato ma allo stesso tempo giusto e senza distinzioni.

Come presentano Gigante e Sottoriva, nell'op. cit., la struttura organizzativa del sistema calcio, che fa riferimento al Comitato Olimpico Internazionale (CIO), si fonda su una logica piramidale, dove al vertice si colloca la FIFA, seguita dalle Confederazioni riconosciute (es. UEFA per l'Europa) e dalle federazioni nazionali (es. FIGC per l'Italia). Perciò ai fini dell'analisi è doveroso approfondire, partendo dalla "testa", tutte le organizzazioni internazionali e nazionali con il quale il club deve rapportarsi <sup>(49)</sup>.

---

<sup>(49)</sup> Cfr. Gimede Gigante, Claudio Sottoriva, *Economia, gestione e finanza dei football club professionistici*, Egea.

- *Fédération Internationale des Associations de Football (FIFA)*

La FIFA, costituita ufficialmente il 21 maggio 1904 a Parigi, ha attualmente sede a Zurigo, Svizzera. Essa rappresenta la principale e la più grande organizzazione calcistica del mondo in quanto sono più di 200 i club associati alla stessa, i quali, facendone parte hanno accettato di rispettare quanto previsto dallo statuto e dal Regolamento, le due principali disposizioni della FIFA.

Proprio nei primi articoli dello Statuto si presentano le finalità dell'organizzazione, ovvero:

- migliorare costantemente il gioco, tramite programmi di sviluppo rivolti particolarmente ai giovani, diffondendolo nel mondo e avendo come focus l'impatto universale che quest'ultimo porta con sé;
- organizzare le competizioni internazionali (il Mondiale, sia per nazionali che per club);
- stabilire le regole e farle rispettare;
- controllare tutte le federazioni e valutare eventuali provvedimenti nel caso in cui si vada contro il dettame dell'organizzazione o si metta a rischio l'integrità del gioco e delle competizioni;
- lottare contro la discriminazione ed il razzismo (rientra tra i fattori ESG, a cui si dedica un capitolo a sé), promuovendo inoltre, relazioni amichevoli tra i vari membri.

Inoltre, sempre a livello statutario, la FIFA riconosce le confederazioni, che hanno il compito di raggruppare e rappresentare i membri di uno stesso continente. Esse,

presentate con i loro acronimi, sono: la C.O.N.M.E.B.O.L., la A.F.C., la UEFA, la C.A.F., la C.O.N.C.A.C.A.F e la O.F.C..

Il Regolamento FIFA ha il compito di regolamentare gli aspetti tecnici e pratici del gioco, andando a disciplinare tematiche ad esempio riconducibili al tesseramento dei giocatori, ai rapporti contrattuali degli stessi con le società ma anche agli aspetti relativi ai trasferimenti.

- *Union des Associations Européennes de Football (UEFA)*

La UEFA, fondata il 15 giugno 1954 a Basilea, ha anch'essa attualmente sede in Svizzera, però a Nyon. Come accade per la FIFA a livello mondiale, la UEFA raggruppa tutte le federazioni calcistiche europee con la finalità di collaborare con la FIFA per sviluppare il gioco del calcio. Per questo, ha premura di organizzare e gestire le principali competizioni europee sia di club, già viste precedentemente, che nazionali, ovvero la Nations League e gli Europei con le sue qualificazioni. Inoltre, si occupa anche di redigere annualmente il c.d. ranking UEFA, ovvero la classifica comunitaria delle federazioni nazionali, utile per la ripartizione dei posti alle competizioni europee. A livello normativo, i principali "vincoli" UEFA sono rappresentati dalle Licenze e dal Fair Play Finanziario. Il primo, introdotto dalla stagione 2004/05, è a tutti gli effetti un sistema di licenze mirato a indurre i club a migliorare la loro gestione attraverso il rispetto di alcuni requisiti di varia natura, pena l'esclusione dalle competizioni organizzate dalla UEFA stessa. Tali criteri da rispettare riguardano cinque macrocategorie (sportivi, infrastrutturali, organizzativi, legali ed economico-

finanziari) e sono classificati secondo tre gradi di importanza (A, vincolanti e causano mancata Licenza; B, vincolanti ma si dà un termine per sanare la situazione ed ottenere la Licenza; e C, raccomandazioni) <sup>(50)</sup>. Una volta ottenuta la Licenza, di anno in anno deve essere richiesta. Per l'ottenimento della Licenza, dal 2009 è stato introdotto, sotto la gestione UEFA di Michel Platini, il Fair Play Finanziario, un programma mirato all'introduzione di norme e vincoli di carattere prevalentemente finanziario per aumentare la competitività, incentivando l'autofinanziamento e il pareggio di bilancio. Il mancato rispetto di questi requisiti comporta delle sanzioni che vanno dall'esclusione dalle competizioni a dei semplici ammonimenti e come sottolinea Nicolliello, nell'op.cit., i principi ispiratori della manovra sono fondamentalmente tre:

- *Break even rule*, i club non devono spendere più di quanto incassano, ma fra le voci negative non devono essere conteggiati gli investimenti virtuosi come quelli per le infrastrutture (questo per limitare i grandi proprietari che potrebbero intervenire sul mercato, “dopandolo” con spese di cartellini folli);
- *Liquidity assessment*, i club devono adempiere ai propri impegni regolarmente entro le scadenze prestabilite;
- *No Overdue payables rule*, i club verranno verificati relativamente alla regolarità dei pagamenti verso i propri tesserati e verso le società con le quali effettuano operazioni di mercato.

Questi propositi di partenza sostenuti da specifici indicatori, nel corso degli anni e dei continui cambiamenti avvenuti nel contesto economico globale (es. Covid-19), hanno

---

<sup>(50)</sup> Per approfondimenti e chiarimenti cfr. Mario Nicolliello, *L'azienda calcio in Italia*, Giuffrè; e Maria De Gennaro, *I modelli di business delle società calcistiche dei 5 principali campionati europei*.

comportato la necessità di rivedere tali obiettivi, aggiungendone altri e modificando gli indicatori da considerare per la valutazione. Attualmente, dal primo giugno 2022, le regole del Fair Play Finanziario sono state sostituite dal Financial Sustainability Regulations. Il FSR, come presentato da Bava nel suo manuale più volte ripreso, ha come obiettivo il raggiungimento della sostenibilità finanziaria attraverso la solvibilità (si riprende il No Overdue payables rule del vecchio FPF), la stabilità (tramite il *Football Learning Rule* <sup>(51)</sup>, evoluzione della precedente regola del Break even rule) e il controllo dei costi (mediante il *Squad Cost Ratio* <sup>(52)</sup>).

La supervisione di tali regole viene affidata all'Organo di Controllo Finanziario dei Club UEFA, il quale oltre a controllare ha il compito di impartire sanzioni in caso di mancato adempimento <sup>(53)</sup>. A seconda della gravità dell'infrazione, le conseguenze possibili sono le seguenti: avvertimento, richiamo orale, multa, decurtazione punti, trattenuta ricavi da competizioni UEFA, divieto di iscrizione di nuovi giocatori nelle liste, restrizione del numero dei giocatori nella lista, squalifica competizione in corso, esclusione da competizioni future o addirittura revoca di titoli conquistati <sup>(54)</sup>.

Per evitare di incorrere in sanzioni o per ottenere una riduzione delle stesse, il club consapevole di essere fuori dai parametri potrebbe chiedere di sottoscrivere un Voluntary Agreement, ovvero un accordo di collaborazione che consente al club di

---

<sup>(51)</sup> Per rispettare tale regola, il club deve avere una sommatoria di utili aggregati o perdite (nel triennio di monitoraggio) all'interno della deviazione accettabile stabilita dalla UEFA. In caso di utili, tale regola viene soddisfatta; invece, in caso di perdite, il divario tollerabile è di 5 milioni di euro. Tale disavanzo può raggiungere un massimo di 60 milioni, a condizione che tale somma venga coperta da contributi o da capitale proprio.

<sup>(52)</sup> Con questa regola si introduce il rapporto tra costi/ricavi di gestione del club. In riferimento a ciò, si stabilisce che gli stipendi, le spese di trasferimento e le commissioni per gli agenti non devono superare il 70% dei ricavi. Questo parametro è sempre più importante per limitare voci di costo e ricavo spropositate (ad esempio gli onorari per gli agenti o le plusvalenze da cessione).

<sup>(53)</sup> Cfr. <https://it.uefa.com/running-competitions/integrity/financial-sustainability/#>.

<sup>(54)</sup> Cfr. Jean-Christophe Cataliotti, Tommaso Fabretti, *Il business nel pallone – Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia.

poter rientrare nei parametri in un tempo pattuito, evitando situazioni aggravanti. Oppure potrebbe essere la stessa UEFA a proporre ai club indiziati, un accordo di conciliazione al club, il c.d. Settlement Agreement. Entrambi gli accordi comportano però delle limitazioni stringenti per dimostrare la buona volontà del club alla riuscita dell'accordo, patto che se non rispettato nei termini previsti fa scattare il regime sanzionatorio previsto nella fase iniziale.

- *European Club Association (E.C.A.)*

L'E.C.A., costituita il 21 gennaio 2008 a Nyon, è un'associazione che ha il compito di rappresentare e tutelare gli interessi dei club iscritti e di conseguenza dei loro giocatori, per avere maggior peso e rilevanza in senso collettivo. Essa purtroppo non ha nessuna facoltà di partecipare al governo e all'amministrazione del calcio, essendo solo la FIFA e a cascata la UEFA gli unici responsabili. Ovviamente però, essendoci iscritti i migliori club a livello europeo, i concetti e le esigenze che emergono dalle assemblee generali rappresentano materiale su cui lavorare per i veri decisori del mondo del calcio.

- *Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI)*

Il CONI, fondato il 9 e 10 giugno del 1914, è la Confederazione delle Federazioni sportive nazionali e delle Discipline sportive associate. Il suo compito è quello di disciplinare, regolamentare e gestire qualsiasi attività sportiva, considerate punto cardine del processo di formazione, fisica e morale, e educazione dell'individuo. Esso



è un ente pubblico dotato di personalità giuridica, a cui operativamente da Statuto vengono affidati i seguenti compiti:

- Organizzare e disciplinare le varie attività sportive, sotto la sua competenza;
- Promuovere lo sport, soprattutto a livello giovanile, attraverso la diffusione di principi e la promozione di iniziative specifiche;
- Lottare contro le disuguaglianze e gli aspetti negativi che possono generarsi durante le pratiche sportive;
- Regolamentare a 360° qualsiasi aspetto delle competizioni e dei vincoli societari per garantire la massima competitività delle varie squadre;
- Valutare e garantire giusti procedimenti per la soluzione di controversie nell'ordinamento sportivo tramite principalmente la Giustizia Sportiva.

Lavorando a livello nazionale ma anche territoriale, il CONI è composto da organi centrali (Consiglio Nazionale) e organi periferici (Comitati Regionali e Provinciali). Inoltre, non potendo disciplinare direttamente tutti gli sport, soprattutto per quelli più importanti, vengono costituite delle Federazioni Sportive Nazionali con l'intento di essere sempre più vicino all'esigenze di tutti gli operatori presenti in ciascun settore.

- *Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC)*

La FIGC, costituita il 26 marzo 1898 a Torino, attualmente con sede a Roma, è un'associazione riconosciuta e federata al CONI con lo scopo di interessarsi e di promuovere lo sport del calcio. Essa operando a livello nazionale, lavora a stretto contatto con la FIFA e la UEFA cercando di disciplinare in maniera più coordinata

possibile questo gioco, e di sviluppare programmi ed iniziative autonome per migliorare internamente il settore. Operativamente, la FIGC esercita principalmente tre tipi di funzioni: organizzative (es. cura delle relazioni calcistiche internazionali, disciplina tesseramenti, ecc.), tecniche (es. determinazione delle regole del gioco, assegnazione dei titoli, ratifica delle promozioni/retrocessioni, ecc.) e di gestione (es. verifica dell'equilibrio economico-finanziario dei club, rispetto dei principi di corretta gestione degli stessi, ecc.). Per poter mettere in atto tali attività la FIGC si serve, oltre che di un proprio Statuto, delle Norme organizzative interne (N.O.I.F.), le quali sono raggruppate in capitoli, rappresentanti le aree tematiche principali. Tali capitoli sono <sup>(55)</sup>: la FIGC; le società; le leghe, i settori e la divisione femminile, l'AIA; i calciatori; il tesseramento; le tutele; ordinamento dei campionati e delle gare; rapporti tra società e tesserati.

Per poter liberamente partecipare alle competizioni, oltre all'adempimento delle regole appena presentate, le società devono rispettare degli indicatori di carattere economico-finanziari e nel farlo devono presentare gli stessi agli organi preposti della FIGC stessa. Tali indicatori, accompagnati da tutti i documenti di bilancio, riprendono a livello nazionale quanto stabilito dalla UEFA a livello europeo. Il mancato rispetto degli indicatori e degli altri obblighi comporta la non concessione della Licenza FIGC, e la conseguenziale esclusione dal campionato. Gli indicatori da considerare sono <sup>(56)</sup>:

- *Indicatore di liquidità (AC/PC)*, espresso dal rapporto tra Attività Correnti e Passività Correnti, misura l'equilibrio finanziario di breve periodo della società,

---

<sup>(55)</sup> Cfr. <https://segretariocalcio.altervista.org/noif-norme-organizzative-interne-figc-1nd/>.

<sup>(56)</sup> Cfr. Fabrizio Bava, *Come leggere i bilanci nel calcio: un approccio semplice ma rigoroso*.

ovvero la capacità di adempiere agli impieghi previsti entro i 12 mesi. Il valore soglia per la stagione 2024/2025 è fissato a 0,7 e se superato blocca la possibilità di acquistare giocatori sul mercato, se non nel caso in cui vengano preventivamente realizzate delle cessioni;

- *Indicatore di Indebitamento (D/R)*, espresso dal rapporto tra Debiti e Ricavi, misura il livello, di indebitamento rispetto al fatturato. Il valore soglia per la stagione 2024/2025 è fissato a 1,2 e se superato, insieme al precedente, per poter fare mercato è necessario il versamento di liquidità da parte dei soci;
- *Indicatore del Costo del Lavoro Allargato*, espresso dal rapporto tra Costo del Lavoro Allargato e Ricavi, ha un valore soglia fissato a 0,8. Se superato, insieme al precedente indicatore, comporta la necessità di ripianare l'eventuale carenza finanziaria.

#### - *Le Leghe*

Chi, solitamente, ha il compito di organizzare le competizioni nazionali, sono le Leghe professionistiche che, secondo Boillat e Poli <sup>(57)</sup>, adottano due differenti modelli di governance, quello associativo e quello per entità separate.

Nel primo caso le leghe vengono costituite sotto la protezione delle federazioni, le quali supervisionano e coordinano le stesse. In questo caso, entrambe sono giuridicamente delle associazioni, e operativamente si possono verificare 4 situazioni diverse di adesione:

---

<sup>(57)</sup> Cfr. Camille Boillat, Raffaele Poli, *Governance Models Across Football Associations and Leagues*, Editions CIES

- La lega è un membro diretto della federazione (ad esempio ciò che accade in Germania);
- Le società di calcio sono membri diretti della federazione (ad esempio ciò che accade in Spagna, Francia ed Inghilterra);
- Entrambi, lega e club, sono membri della federazione (ad esempio ciò che accade in Italia);
- Entrambi, lega e club, NON sono membri della federazione (ad esempio ciò che accade in India, Nuova Zelanda, Australia).

Relativamente al modello associativo, si possono avere due fattispecie. Nella prima, la lega ha lo stesso management della federazione (es. Football Association of Ireland) ed è la stessa federazione ad organizzare le competizioni; nella seconda, c'è un'autogestione della lega (es. Serie A, La Liga, Ligue 1, la Bundesliga), consentendo così alla stessa l'organizzazione dei tornei.

Nel modello per entità separate, c'è completa separazione e nessuna influenza tra le organizzazioni. Nonostante in questo modello sia sempre la lega a gestire le competizioni, anche questo ultimo può essere distinto in due diverse tipologie in base al fatto che la federazione sia uno stakeholder della lega (es. Premier League) o meno (es. MLS).

In Italia per ogni campionato professionistico esiste una Lega Nazionale specifica, oltre ad una Lega Nazionale Dilettanti che ha il compito è quello di organizzare tutto il mondo calcistico dilettantistico. Ovviamente è compito delle leghe stesse organizzare

i calendari e gli orari, gestire la vendita dei diritti Tv, rappresentare le società in essa presenti, dettare norme di gestione e coordinare il trasferimento dei calciatori.

- *Commissione Vigilanza Società di Calcio (CO.VI.SO.C)*

La CO.VI.SO.C. ha il compito di vigilare a 360° sulla corretta gestione da parte del club, nel rispetto delle disposizioni stabilite dalle istituzioni internazionali e nazionali. Le principali anomalie, soprattutto di carattere economico-finanziario, vengono portate alla luce da questa commissione, in quanto gli adempimenti contabili relativi ai pagamenti, e non solo, devono pervenire in prima battuta alla stessa.

- *Associazione Italiana Calciatori (A.I.C.)*

Istituita nel 1968, la A.I.C. è un'associazione che tutela ed assiste i calciatori di qualsiasi categoria del calcio italiano, rappresentando inoltre la categoria nelle trattative con la federazione e la lega.

## 8.2. Squadre avversarie

Ogni club nel corso dell'anno entra in relazione ed in contatto con moltissime altre squadre, soprattutto nello svolgimento delle competizioni ma anche nelle sessioni di calciomercato. Quest'aspetto è emblematico visto che in qualsiasi settore economico, si cerca di superare la concorrenza con la finalità ultima di acquisire o far fallire i competitors. Il mondo del calcio, invece, funziona in maniera diametralmente opposta,

in quanto senza avversari non si può gareggiare e per offrire un prodotto fortemente appetibile si dovrebbe realizzare un livellamento verso l'alto delle squadre partecipanti. Per questo motivo, il rapporto tra club non può che essere collaborativo, anche in relazione del fatto che per farsi sentire nei confronti delle istituzioni deve esserci un'unione di intenti.

Questa collaborazione può essere più o meno forte in base al legame che lega i club e alle collaborazioni che si vengono a creare nel corso del tempo. A riguardo potrebbe essere significativo anche il discorso dei gemellaggi tra le tifoserie organizzate, fattispecie che rende ancor più visibile questo legame tra società. La presenza oggettiva di queste partnership è evidenziabile, per esempio, in sede di calciomercato quando una società di piccola dimensione ma ricca di talenti vende costantemente, a prezzi anche non elevatissimi, i migliori profili sempre allo stesso top club, ricevendo in cambio giovani in prestito che non troverebbero spazio nella squadra blasonata. Inoltre, anche in campo potrebbe manifestarsi questo legame, quando ad esempio a fine campionato se una squadra ha bisogno di punti e l'altra ha raggiunto l'obiettivo prefissato, si cerca di lasciare il risultato alla squadra che necessita della vittoria, ovviamente senza darlo troppo all'occhio. Purtroppo, queste dinamiche sono sempre esistite e sempre esisteranno e inevitabilmente in maniera più o meno significativa influenzano la normale competitività delle manifestazioni stesse o del calciomercato. A livello internazionale, i rapporti tra club di diversi paesi si manifesta soprattutto nel caso dei trasferimenti dei giocatori, mentre, nel corso delle competizioni, viene meno in quanto i club, avendo lo stesso status, lottano entrambi per il raggiungimento del successo internazionale.

### 8.3. Procuratori e intermediari

In un contesto in continuo cambiamento, la figura che nel corso degli anni ha acquisito maggior rilevanza e peso all'interno di questo mondo è quella del procuratore. Quest'ultimo, solitamente laureato in giurisprudenza o economia, ha il compito di rappresentare gli interessi dei propri assistiti, ovvero i calciatori, nel corso delle trattative con il club. Inizialmente il loro compito era quello di scovare talenti, proporli ai club e, in caso di consenso da parte di uno di questi, sviluppare la trattativa ottenendo una percentuale tra il 3% e il 5% del trasferimento <sup>(58)</sup>. Poi, in base al blasone del club con il quale il giocatore firma il contratto e in base alle cifre dello stesso, i procuratori riescono ad ottenere visibilità e di conseguenza attirano i migliori giocatori, pronti a farsi rappresentare.

Questo meccanismo è andato in crisi nel momento in cui tali figure hanno cominciato ad espandersi, costituendo delle vere e proprie agenzie, acquisendo un peso rilevante nelle trattative calciatori-club. Infatti, mentre prima erano dei semplici aiutanti dei calciatori in sede negoziale, adesso devono essere accontentati anche loro e sono sempre più frequenti le trattative saltate perché i club non sono riusciti ad avere il lasciapassare da chi rappresenta il giocatore. La rilevanza acquisita da queste figure è testimoniata dal fatto che oltre a trovare la migliore sistemazione economica per i propri assistiti, gli agenti, tramite le loro agenzie, curano a 360° ciò che riguarda il calciatore. Infatti, è suo compito garantirgli i migliori accordi di sponsorizzazione, organizzare le apparizioni televisive/radiofoniche/sui media digitali, consentire la

---

<sup>(58)</sup> Cfr. Gimede Gigante, Claudio Sottoriva, *Economia, gestione e finanza dei football club professionistici*, Egea.

possibilità ai giornalisti di intervistarli o lasciare pezzi sugli stessi, curargli gli account sui social media <sup>(59)</sup>.

Per completare l'analisi si riportano i dati proposti dal portale QuiFinanza, il quale, studiando la situazione italiana, ha evidenziato che i club di Serie A in 9 anni (2015/2023) hanno pagato ben 1,51 miliardi di euro nei confronti dei procuratori, cifra che secondo lo studio tenderà a raddoppiare entro il 2040. Ed il confronto con la Premier League fa emergere una situazione ancor più significativa dato che la cifra tocca i 2,6 miliardi di euro <sup>(60)</sup>.

#### 8.4. TV e giornali

Questi due sono i partner più “fastidiosi” ma allo stesso tempo “profittevoli” per una società di calcio. Infatti, i giornalisti, sia televisivi che della carta stampata, puntano a trovare qualsiasi tipo di notizia, anche negativa, che possa riguardare il club per ottenere visualizzazioni e visibilità. Essi, seguono costantemente le sorti della squadra in qualsiasi attività, partendo dai semplici allenamenti, passando per le gare, fino alle interviste post-partita dove ponendo le domande più scomode e scottanti ai tesserati si cerca di far notizia.

La loro insistenza però, viene in un certo senso ripagata a peso d'oro in quanto con l'avvento dei diritti televisivi i club sono riusciti ad ottenere una quantità importante di ricavi, che nel calcio del passato non era neanche immaginabili. La storia dei diritti tv, per lo meno in Italia, ha subito molte fasi e il rapporto club/media tv si può far partire

---

<sup>(59)</sup> Cfr. <https://www.goal.com/it/notizie/procuratori-calcio-piu-ricchi-quanto-guadagnano-raiola-mendes-stipendio-ruolo/bltabc5f2ff57378275>.

<sup>(60)</sup> Cfr. <https://quifinanza.it/sport-economy/serie-a-procuratori-guadagni/838118/>.



dagli anni Duemila (anche se il fenomeno è iniziato negli anni Novanta, dove la gestione dei diritti televisivi veniva affidata in maniera collettiva alla Lega). Come sottolineato da Mario Nicolliello, nell'opera già citata, precisamente nel 1999, venne imposto alla Lega calcio di interrompere la vendita collettiva dei diritti televisivi e di passare alla negoziazione individuale. Questo provvedimento non ha fatto altro che far arricchire in maniera esponenziale le società più blasonate, in quanto, potendo vendere individualmente i propri diritti al miglior offerente, scatenarono un meccanismo al rialzo importante. I piccoli club, con un bacino di utenza più limitato, ottennero solo le "briciole" rimanenti dalle emittenti televisive, interessate solo in minima parte alle sorti di quest'ultime. Questo meccanismo con il passare del tempo, presentando le sue lacune strutturali, portò inevitabilmente alla modifica del sistema. Si tornò, infatti, dalla stagione 2010/2011, alla gestione collettiva dei diritti tv prevedendo la seguente ripartizione:

- Il 40% diviso in parti uguali tra tutti i club di Serie A;
- Il 30% diviso in considerazione del bacino di utenza dei club e più precisamente suddiviso in: 25% in base al numero dei tifosi e il 5% in base alla popolazione della città;
- Il rimanente 30% diviso tenendo in considerazione dei risultati sportivi, prevedendo nel dettaglio: un 5% in base alla classifica dell'anno corrente, un 15% in base alla classifica degli ultimi 5 anni e un 10% in base alla tradizione sportiva del club, ovvero i piazzamenti dal 1946 fino all'ultimo campionato.

Questa ripartizione, sicuramente più equa tra i vari club, viene nuovamente rivista dalla stagione 2018 nel seguente modo:

- Il 50% diviso in parti uguali tra tutti i club di Serie A;
- Il 30% assegnato in base al merito sportivo, e diviso in: 12% in base alla classifica dell'ultimo campionato, 3% in base ai punti fatti nell'ultimo campionato, 10% in base ai punti realizzati negli ultimi 5 anni e il 5% in base ai risultati nazionali ed internazionali ottenuti dalla stagione 1946/47;
- Il 20% assegnato in base al radicamento sociale, ovvero il 12% in base al numero dei paganti in casa degli ultimi tre campionati e l'8% in base all'audience televisiva.

In entrambi le modalità, veniva tolto dal totale, prima di procedere alle ripartizioni analizzate, il 10% che veniva destinato alla mutualità per sviluppare il sistema nazionale calcistico e tutti i campionati sottostanti.

A questi ricavi, si vanno ad aggiungere tutti i proventi derivanti dalla partecipazione e dai risultati ottenuti nelle competizioni UEFA, in quanto alla cifra di partenza uguale per tutti i club si andranno ad aggiungere ulteriori somme di denaro ogniqualvolta si passa un turno qualificatorio.

## 8.5. Sponsor

Data l'enorme visibilità che i club calcistici riescono a garantire e ai milioni di tifosi appassionati, sempre più imprese cercano di collegare il loro marchio o semplicemente il loro nome a quello delle squadre di calcio. Questo fenomeno realizzabile mediante

il contratto di sponsorizzazione consente al club di ottenere un quantitativo di ricavi molto consistente e con l'avvento della tecnologia la possibilità di sfruttare nuove forme di sponsorizzazione è sempre più frequente. Perciò, deve essere forte e duraturo il legame della società con i propri sponsor e di conseguenza, al migliorare dei risultati e del prestigio del club, miglioreranno le condizioni contrattuali degli accordi stessi. A livello pratico gli sponsor si distinguono in <sup>(61)</sup>:

- *Sponsor ufficiale*, o *main sponsor*: è quello che compare sul fronte della maglia da gara ed essendo il più visibile di tutti, è il principale sponsor della società
- *Sponsor tecnico*: è quello che fornisce la fornitura esclusiva dell'abbigliamento dei tesserati del club. Ultimamente per ottenere una duplice forma di entrata, si sceglie uno sponsor per l'abbigliamento tecnico/sportivo ed uno per l'abbigliamento formale/elegante, così da avere un partner specifico per ogni situazione;
- *Sponsor accessori*: sono quelli che forniscono beni e servizi aggiuntivi destinati alla società e ai tifosi, relativamente al contributo economico apportato sono secondari ma sono comunque fornitori esclusivi.

Attualmente per sfruttare al massimo gli introiti da sponsor e lo spazio a disposizione sulla maglietta, sono nate nuove forme di sponsorizzazione oltre al classico Jersey sponsor. Infatti, è frequente l'utilizzo dello Sleeve Sponsor (presente sulle maniche), del Back Sponsor (sul retro, solitamente sotto il nome del giocatore), dello Shorts Sponsor (sui pantaloncini) e dello Socks Sponsor (sui calzettoni).

---

(61) Cfr. Fabrizio Bava, *Come leggere i bilanci nel calcio: un approccio semplice ma rigoroso*.

Gli accordi di sponsorizzazione possono riguardare anche il nome delle infrastrutture di proprietà del club, come lo stadio e il centro sportivo. In questo caso, grazie ai c.d. diritti di naming, la denominazione iniziale verrà modificata inserendo il nome dello sponsor pronto a sottoscrivere un accordo solitamente di lunga durata col club. Con l'avvento della digitalizzazione, adesso molti club tramite i Virtual LED, possono vendere lo stesso spazio pubblicitario a diversi sponsor in base alla località geografica in cui l'evento verrà trasmesso, ottenendo così un incremento significativo dei ricavi <sup>(62)</sup>.

#### 8.6. Finanziatori e investitori

Questi soggetti, insieme ai proprietari, rappresentano i principali finanziatori del club. Grazie alla quotazione in borsa, le società hanno la possibilità di reperire risorse economiche/finanziarie utili alla gestione del club senza dover necessariamente intervenire con le banche, chiedendo finanziamenti. Ovviamente, nell'operare, i club dovranno sempre informare gli azionisti e rendere conto delle scelte effettuate, soprattutto se la gestione è in difficoltà e le perdite sono consistenti.

In questo contesto dinamico, si sono sviluppate nuove forme di finanziamento alternative come i mini-bond <sup>(63)</sup>, o le piattaforme come Tifosy o Socios.com già citate precedentemente, con l'obiettivo ultimo di far pervenire nelle casse del club sempre più liquidità, diversificando le fonti di finanziamento. Tutto ciò non fa altro che portare

---

<sup>(62)</sup> Cfr. Stefano Giudice, *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, Rivista di Diritto ed Economia dello Sport.

<sup>(63)</sup> Cfr. Gimede Gigante, Claudio Sottoriva, *Economia, gestione e finanza dei football club professionistici*, Egea.

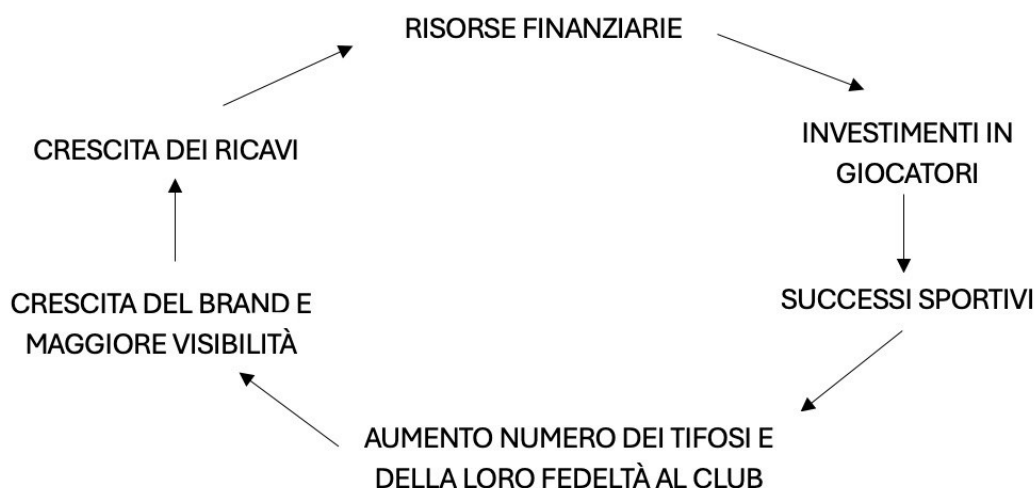
ad una gestione più trasparente, visto che gli attori in gioco hanno interesse a conoscere la reale situazione patrimoniale ed economico-finanziaria della società.

## 9. ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA

L'ultimo elemento del Business Model Canvas di una società di calcio da approfondire è quello relativo alla sfera della solidità finanziaria.

Prima di distinguere le voci di ricavo da quelle di costo, è doveroso sottolineare che l'efficienza di una società può essere vista sotto una duplice chiave di lettura: quella finanziaria e quella sportiva. Solitamente, avere una solidità finanziaria forte è il passo principale per ottenere successi sportivi, innescando così il circolo virtuoso (Figura 2.4.) tale da rafforzare e sviluppare il club <sup>(64)</sup>.

**FIGURA 2.4. – CIRCOLO VIRTUOSO SUCCESSO SPORTIVO/ECONOMICO**



Purtroppo, però, il meccanismo viene ad interrompersi in alcuni casi perché la condizione “Spesa=Successo” non si verifica e il circolo innescandosi causa dei seri

<sup>(64)</sup> Cfr. Umberto Lago, Alessandro Baroncelli, Stefan Szymanski, *Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea; e Alessandro F. Giudice, *La finanza del goal: come si crea valore nel calcio*, McGraw-Hill Education.

problemi soprattutto gestionali, in quanto i costi non essendo più coperti dalle entrate, causano un peggioramento della condizione economica finanziaria del club.

Per questo, è compito del management e dei soggetti preposti lavorare sulle voci di ricavo e di costo, cercando per le prime di differenziarle e staccarle il più possibile dall'andamento sportivo, troppo aleatorio e soprattutto non preventivabile, mentre per le seconde cercare di abbassarle, ottimizzandole. A tal proposito, si procede con la presentazione dei maggior valori in entrata e in uscita di una società di calcio.

### 9.1. Revenue Streams

L'elemento che da sempre differenzia il calcio dagli altri sport è rappresentato dall'enorme generazione di ricavi che questo settore produce; infatti, anno dopo anno, il fatturato complessivo delle squadre europee cresce e le voci di ricavo si differenziano sempre di più. Secondo il report Deloitte Football Money League 2024 <sup>(65)</sup>, nella stagione 2022/2023, le maggiori 20 società calcistiche europee hanno guadagnato ben 10,5 miliardi di ricavi, cifra record, in aumento del 14% rispetto all'anno precedente. L'importanza di questo dato, indubbiamente significativo, può essere ulteriormente sottolineata dalla situazione del Real Madrid, che attraverso una nota ufficiale sul suo sito <sup>(66)</sup>, ha comunicato che nella stagione 2023/2024 di aver generato un fatturato di 1 miliardo e 73 milioni di euro, diventando così il primo club della storia del calcio a

---

<sup>(65)</sup> Cfr. <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/football-money-league-2024.html>.

<sup>(66)</sup> Cfr. <https://onefootball.com/it/notizie/il-real-madrid-e-il-primo-club-di-calcio-a-superare-un-miliardo-di-euro-di-ricavi-39800298?language=it>.

toccare questo traguardo inimmaginabile, superiore addirittura al fatturato complessivo dell'intera Serie A.

Perciò questi dati spingono l'analisi verso lo studio delle principali voci di ricavo, che possono essere racchiuse in queste cinque macrocategorie:

- Ricavi da stadio;
- Diritti multimediali;
- Attività commerciali;
- Player trading;
- Altri ricavi;

I ricavi da stadio, che prima dell'avvento delle televisioni erano la principale voce di ricavo del club, hanno avuto nel corso degli anni un decremento significativo. Quando si fa riferimento a tale valore, si considerano ovviamente tutte le entrate derivanti dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti ma anche da tutto ciò che viene venduto il giorno delle partite (cibo, bevande e corporate hospitality <sup>(67)</sup>). La tendenza di questa voce non può che essere in crescita negli ultimi anni, considerando che, durante il Covid-19 questo valore per tutti i club del mondo si era quasi completamente azzerato, visto che i campionati continuarono senza la presenza del pubblico. La voglia delle persone di tornare a guardare i match dal vivo è stata sfruttata dalle società che, nonostante siano passati degli anni da quel periodo buio, ancora oggi sfruttano questa tendenza.

---

<sup>(67)</sup> Soprattutto negli stadi di proprietà, i club creano degli spazi all'interno dell'impianto dove i partner possono, nel mentre guardano la partita, usufruire di servizi (principalmente enogastronomici) accessori di alta qualità. Cfr. Jean-Christophe Cataliotti, Tommaso Fabretti, *Il business nel pallone – Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia.

Dagli anni Duemila, però, in generale la fruizione del calcio è stata modificata con l'avvento delle televisioni, le quali hanno portato nuova linfa nelle casse dei club. Infatti, i diritti televisivi rappresentano la voce di ricavo più significativa di qualsiasi club professionistico. Se in precedenza si è affrontata la ripartizione sotto l'aspetto percentuale, in questo caso è necessario presentare il giro d'affari che c'è dietro. Sono stati 1,1 miliardi di euro, la cifra di diritti tv da distribuire tra tutte le squadre di Serie A per il 2023/2024 <sup>(68)</sup>, valore che seppur alto, è ancora molto al di sotto dei 1,95 miliardi di euro previsto dalla Premier League inglese <sup>(69)</sup>.

A questi vanno aggiunti anche i ricavi dei diritti televisivi internazionali e la ripartizione dei montepremi delle competizioni UEFA. Ad esempio, nella prossima edizione della UEFA Champions League l'ammontare da distribuire tra i vari club sarà di ben 2,5 miliardi di euro, suddivisi in: 27,5% per le quote di partenza, 37,5% per i risultati ottenuti e i passaggi dei turni, 35% per il nuovo pilastro "value" (racchiude market pool e ranking storico). Nella seguente tabella si riportano le ripartizioni previste dalla UEFA per le competizioni in questione <sup>(70)</sup>.

	PREMI PER SQUADRA
Accesso alla fase a gironi	€18,62 milioni
Vittoria e pareggio ai gironi	€2,1 milioni e €700 mila
Bonus classifica girone	€275 mila ogni posizione conquistata
Bonus dalla 1° all'8° posizione del girone	€2 milioni

<sup>(68)</sup> Cfr. <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/03-07-2024/diritti-tv-serie-a-inter-101-milioni-milan-e-juventus-87.shtml>.

<sup>(69)</sup> Cfr. <https://www.gazzetta.it/Calcio/Premier-League/04-12-2023/premier-league-diritti-tv-accordo-chiuso-prendero-oltre-il-doppio-della-serie-a.shtml>.

<sup>(70)</sup> Cfr. [https://www.calciofinanza.it/2024/02/07/premi-champions-league-2024-2025-ricavi-club/?refresh\\_ce](https://www.calciofinanza.it/2024/02/07/premi-champions-league-2024-2025-ricavi-club/?refresh_ce).



Bonus dalla 9° all'16° posizione del girone	€1 milione
Qualificazione agli spareggi	€1 milione
Qualificazione agli ottavi	€11 milioni
Qualificazione ai quarti	€12,5 milioni
Qualificazione alle semifinali	€15 milioni
Qualificazione alla finale	€18,5 milioni
Vittoria in finale	€6,5 milioni
Pilastro "value" complessivo	€853 milioni da dividere tra i club

Ovviamente, in base alla competizione internazionale a cui si riesce a partecipare, si otterranno delle ripartizioni differenti, considerando che alcuni club dalla stagione 2024/2025 parteciperanno, e avranno modo di guadagnare, dal nuovo mondiale per club organizzato dalla FIFA.

Oltre ai ricavi diretti, la partecipazione a queste tipologie di competizioni genera degli effetti indiretti positivi, in quanto aumentando il blasone e la visibilità, creeranno degli incrementi significativi nelle altre voci di ricavo. Prime tra tutte, quelle riguardanti le attività commerciali in cui confluiscono le sponsorizzazioni e il merchandising. Le prime portano nelle casse dei club cifre importanti e sicuramente costanti, in quanto solitamente gli accordi che vengono stipulati sono di durata pluriennale. Tra gli sponsor più significativi, in termini numerici, ci sono il main sponsor e lo sponsor tecnico. Entrambi dipendono fortemente dal valore del brand del club, in quanto come già detto più volte, maggiore è lo stesso, maggiore sarà la cifra che il partner è disposta a

concedere. Nei grafici sottostanti, proposti dalle analisi compiute dal portale Football Benchmark, vengono mostrati i principali settori di provenienza degli sponsor ufficiali con le complessive cifre versate <sup>(71)</sup>, e i principali sponsor tecnici nel mondo del calcio, sia per accordi sottoscritti che per cifre versate <sup>(72)</sup>.



Per quanto concerne il merchandising, il ragionamento alla base è pressoché il medesimo in quanto maggiori saranno i successi sportivi della società, maggiori saranno le entrate derivanti dalla vendita dell'abbigliamento e dell'oggettistica riconducibile al club. La società, come sottolinea Bava nel suo manuale già citato, può procedere direttamente a tale attività attraverso la produzione diretta, oppure incaricare una azienda esterna alla produzione concedendo la c.d. licenza. Ovviamente la vendita

(71) Cfr. [https://www.footballbenchmark.com/library/commercial\\_deal\\_landscape\\_in\\_the\\_big\\_five\\_leagues](https://www.footballbenchmark.com/library/commercial_deal_landscape_in_the_big_five_leagues).

(72) Cfr. [https://www.footballbenchmark.com/library/sponsorship\\_overview\\_2023\\_24](https://www.footballbenchmark.com/library/sponsorship_overview_2023_24).

di tali prodotti viene effettuata presso gli store ufficiali fisici presenti, ad esempio, allo stadio o nel centro città, ma anche negli shop ufficiali online tramite l'e-commerce.

Ricollegandoci alle attività chiave di una società di calcio, i club attualmente hanno compreso l'importanza delle operazioni di calciomercato e soprattutto delle operazioni di player trading. Il funzionamento è simile a quello borsistico, in quanto in questo caso si cerca acquisire un giocatore ad un prezzo minore rispetto a quello potenziale per poi rivenderlo ad un prezzo superiore rispetto a quello iscritto in bilancio ottenendo una plusvalenza. Per comprendere meglio il fenomeno si propone un esempio molto semplice ma utile per capire nella pratica il concetto.

Prezzo di acquisto: €50 milioni

Durata contratto sottoscritto: 5 anni

Quota di ammortamento annua: €50 milioni / 5 anni = €10 milioni

BILANCIO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
Valore d'iscrizione	€50 milioni	€40 milioni	€30 milioni	€20 milioni	...
Ammortamento	€10 milioni	€10 milioni	€10 milioni	...	...
Valore residuo	€40 milioni	€30 milioni	€20 milioni	...	...

Ovviamente, se si continuasse con l'ammortamento al termine del 5° anno il prezzo d'acquisto verrebbe completamente ammortizzato, realizzando un valore residuo in bilancio pari a €0. Ma, nel caso in cui si procedesse alla vendita...

Prezzo di vendita all'anno 4: € 35 milioni

Plusvalenza realizzata: €35 milioni – valore in bilancio (€20 milioni) = €15 milioni

Questo processo, che ovviamente può essere compiuto in qualsiasi periodo durante il contratto, consente alla società di iscrivere delle componenti positive di reddito attraverso le operazioni di calciomercato. Il ricorso a questa pratica, considerando che il valore del giocatore, calcolato considerando diverse variabili (non tutte oggettive, anzi molte volte soggettive), viene fissato dal club seguendo il più classico incontro tra domanda e offerta, viene molte volte utilizzato per “aggiustare” i bilanci, proprio perché non vi è un valore universale e inconfutabile di vendita. Infatti, questa voce di

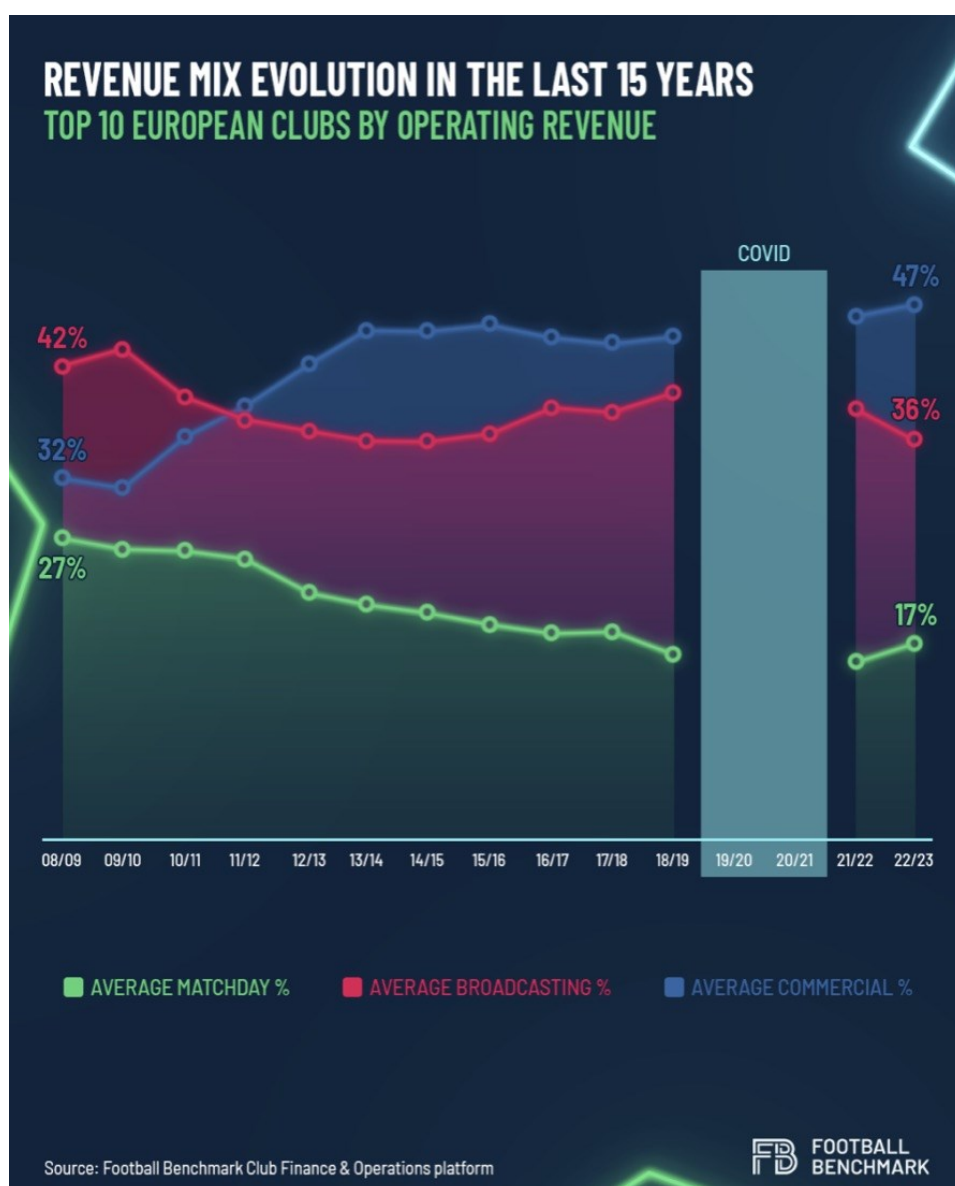
bilancio inizia ad essere frequente in moltissimi bilanci calcistici e anche in termini di ammontare copre una bella fetta dei ricavi totali. Nel caso in cui la differenza fosse negativa, si dovrebbe iscrivere una minusvalenza, ovvero un costo, anche se nella pratica si cerca di evitare questa fattispecie mantenendo il giocatore fino a scadenza oppure vendendolo al prezzo iscritto in quel momento in bilancio.

Significativi, in questo aggregato, sono anche i ricavi da cessione temporanea (prestiti) dei giocatori che, se da un lato rappresentano un'entrata, dall'altro lato, per la società che acquisisce le prestazioni del giocatore, rappresenta una voce di costo.

Altri ricavi significativi sono quelli derivanti dallo stadio di proprietà mediante il processo del naming right, ovvero cambiare la denominazione dell'infrastruttura stipulando un contratto con lo sponsor interessato, oppure tramite i Virtual LED, citati precedentemente. Inoltre, significative possono essere le donazioni, ovvero somme di denaro offerte senza condizioni, ma soprattutto i contributi, forniti dalle organizzazioni calcistiche nazionali o internazionali nel momento in cui si verificano alcuni eventi. Uno di questi è il c.d. paracadute, un sistema mediante il quale si va a garantire alle società che retrocedono nelle serie inferiori un aiuto finanziario, per il fatto di aver perso i benefici economici-finanziari della serie in cui militavano. Infine, anche i social permettono di generare ricavi, sia perché sviluppano il circolo virtuoso approfondito nei capitoli precedenti, sia perché, in base al numero di interazioni e di utenti posseduti, permettono di ottenere un guadagno diverso in base ai criteri della piattaforma.

In conclusione, per comprendere il peso specifico che ognuna delle voci presentate ha, è utile riprendere lo studio condotto da Bava nell'opera citata. Infatti, secondo tale analisi negli ultimi anni, in Serie A (ma l'incidenza è simile in tutti i migliori

campionati europei) mediamente, i ricavi da diritti televisivi e radiofonici rappresentano il 40% del totale del fatturato, seguiti da quelli da player trading con una cifra compresa tra il 21% e il 24%, da quelli da attività commerciali tra il 16% e il 19%, da i ricavi da stadio tra l'8% e il 10, da altri ricavi tra il 9% e il 10% ed infine dai contributi in conto esercizio con il rimanete 1%. A tal proposito anche Football Benchmark ha cercato di studiare l'evoluzione storica del fenomeno, arrivando alle seguenti conclusioni <sup>(73)</sup>.



<sup>(73)</sup> Cfr. [https://www.footballbenchmark.com/library/commercial\\_deal\\_landscape\\_in\\_the\\_big\\_five\\_leagues](https://www.footballbenchmark.com/library/commercial_deal_landscape_in_the_big_five_leagues).

## 9.2. Cost Structure

Nonostante i fatturati realizzati dalle società di calcio raggiungano cifre inimmaginabili, la stragrande maggioranza dei club in giro per il mondo si trova a fine anno a dover far fronte con risultati d'esercizio negativi, molto volte anche consistenti. Entrando nel dettaglio nelle voci di costo, il club può essere visto come una qualsiasi azienda che deve sostenere dei costi strutturali. Infatti, essa, come sottolinea Bava nell'opera sopra citata, deve provvedere ad acquistare beni di consumo vari (es. abbigliamento, medicinali, strumentazioni tecniche, cibo, prodotti da vendere nei negozi, attrezzature varie, ecc.); inoltre deve sostenere spese per servizi come le bollette delle varie utenze delle varie infrastrutture, servizi richiesti all'esterno, i trasporti, le assicurazioni, le manutenzioni, le consulenze tecniche/legali/fiscali/amministrative/commerciali, le revisioni contabili, la pubblicità/promozione, la vigilanza, la pulizia, i compensi per gli amministratori. Poi, se ne necessitasse, dovrebbe sostenere costi per il godimento di beni di terzi (es. affitto strutture come lo stadio oppure per giocatori in prestito) oppure, nel caso di strutture di proprietà, procedere con l'ammortamento dell'immobilizzazione sostenuta. Ma la vera voce di costo significativa e che indirizza l'andamento della gestione a causa della sua incidenza è rappresentata dalle retribuzioni, non tanto del personale, ma dei calciatori, che insieme all'ammortamento dei cartellini, rappresentano in percentuale le uscite più onerose per le casse del club.

Partendo da quest'ultimo aspetto, l'ammortamento consente di spalmare il costo del cartellino lungo la durata stabilita contrattualmente. Visto e considerato che solitamente i giocatori presenti in rosa sono parecchi, e diversi sono stati quelli

acquistati dalla società nel corso degli anni, in ogni periodo la quota di ammortamenti complessiva risulterà essere importante, soprattutto per i grandi club che sostengono somme ingenti per avere i migliori giocatori. La caratteristica dell'ammortamento è che quest'ultimo può essere ridefinito nel caso in cui si proceda a rinnovare il contratto del giocatore e di conseguenza la quota rimanente da ammortizzare, verrà divisa tenendo in considerazione il nuovo periodo aggiuntivo presente. Si propone, di seguito, un esempio concreto, riprendendo quando visto in precedenza cambiando ovviamente la fattispecie.

Prezzo di acquisto: €50 milioni

Durata contratto sottoscritto: 5 anni

Quota di ammortamento annua: €50 milioni / 5 anni = €10 milioni

BILANCIO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5
Valore d'iscrizione	€50 milioni	€40 milioni	€30 milioni	€20 milioni	...
Ammortamento	€10 milioni	€10 milioni	€10 milioni	...	...
Valore residuo	€40 milioni	€30 milioni	€20 milioni	...	...

All'inizio dell'anno 4 la società e il calciatore trovano un accordo per il prolungamento del contratto dello stesso per altri due anni. Perciò la quota d'ammortizzare sarà la seguente:

Quota di ammortamento annua: €20 milioni / 4 anni = €5 milioni

BILANCIO	ANNO 4	ANNO 5	ANNO 6	ANNO 7
Valore d'iscrizione	€20 milioni	€15 milioni	€10 milioni	€5 milioni
Ammortamento	€5 milioni	€5 milioni	€5 milioni	€5 milioni
Valore residuo	€15 milioni	€10 milioni	€5 milioni	€0 milioni

Per quanto concerne lo stipendio del calciatore, per cercare di comprendere banalmente perché questa voce rappresenta il costo maggiore di una società di calcio, basta riprendere i concetti espressi da Giudice nel suo libro *“La finanza del goal”*. Secondo lo stesso, c'è una correlazione positiva tra successi in campo e le retribuzioni dei giocatori, in quanto maggiore sarà il monte ingaggi, maggiore sarà la probabilità di vittoria, non tanto della partita, quanto del torneo. Questo concetto viene spiegato ulteriormente con i numeri che attribuiscono un 70% a questa correlazione, mentre il restante 30% spiega che c'è anche una componente di casualità/fortuna nel

posizionamento in classifica della squadra. Perciò, visto e considerato che l'obiettivo finale di qualsiasi club è vincere, sempre in relazione alle disponibilità possedute, si cercherà di ingaggiare i migliori calciatori, innescando un meccanismo al rialzo dei loro ingaggi.

Oltre a questa motivazione, il fenomeno che ha fatto innalzare, soprattutto negli ultimi anni tale voce di costo, è stato il meccanismo dei c.d. parametri zero. Questi ultimi sono tutti quei giocatori che arrivati alla scadenza del contratto hanno la possibilità di firmare liberamente con qualsiasi club, senza che quest'ultimo debba sostenere il costo del cartellino. Però per convincere il calciatore e battere la concorrenza, il club "acquirente" dovrà offrire un contratto molto più alto di quello che avrebbe offerto nel caso di trasferimento "tradizionale".

Quindi nella pratica, lo stipendio sarà costituito solitamente da una parte fissa più una parte variabile (premi/bonus) che verranno corrisposti al raggiungimento di alcuni obiettivi personali e/o di squadra. Ovviamente in relazione allo stipendio, è da tenere in considerazione che quest'ultimo si divide in netto e lordo. Il primo è quanto effettivamente ricevuto dal giocatore alla fine di ogni mese, mentre il secondo rappresenta l'effettivo esborso sostenuto dalla società che oltre alla parte netta deve procedere al pagamento dei contributi, essendo il giocatore un lavoratore dipendente a tutti gli effetti, e delle tasse. Come presenta Bava nel libro già citato, parlando dell'argomento, in Italia moltissime società dal 2019 fanno uso del Decreto Crescita, una manovra proposta dal governo italiano che prevede una tassazione agevolata sullo stipendio del 50% per tutti i lavoratori stranieri che:

- Non risultino residenti in Italia per i 2 periodi di imposta precedenti;



- Si impegnino a mantenere la residenza in Italia per almeno 2 periodi d'imposta;
- Abbiano un'età maggiore ai 21 anni e un reddito superiore a un milione di euro.

Per comprendere con i numeri l'ammontare di queste cifre esorbitanti si riporta di seguito, la ricerca condotta da Transfermarkt, che ha stilato la classifica dei top 4 campionati per monte ingaggi <sup>(74)</sup>.



In conclusione, come fatto precedentemente con i ricavi, per avere un'idea più chiara sulle uscite e soprattutto sul peso che quest'ultime hanno, si riprende lo studio condotto da Bava nello stesso libro sopra citato. L'autore analizzando la situazione della Serie A degli ultimi anni, ha riscontrato che il 50% delle uscite sono relative al costo del lavoro e il 25% per ammortamenti e svalutazioni. Il restante 25% è riconducibile ai costi generali di varia natura presentati brevemente all'inizio della trattazione.

<sup>(74)</sup> Cfr. <https://www.transfermarkt.it/campionati-top-premier-avanti-per-valore-la-juve-sfiora-la-top10-per-monte-ingaggi/view/news/431977>.

## 10. FATTORI ESG

In un contesto fortemente dinamico, dove i cambiamenti sono continui e significativi, risulta necessario tenere in considerazione qualsiasi aspetto, sia interno che esterno, dell'attività d'impresa. Se le tematiche aziendali ed economiche sono state già ampiamente approfondite, è divenuto obbligatorio prendere in considerazione anche gli argomenti ambientali e sociali che stanno interessando il mondo del calcio. A tal proposito, a livello europeo, un contributo significativo è quello fornito dalla UEFA che ha presentato la sua strategia di sostenibilità, intitolata “*Strength through Unity - L'Unione fa la forza*” <sup>(75)</sup>, con l'intento di affrontare e superare, insieme a tutti gli stakeholder presenti nel settore, le problematiche ambientali, sociali e di governance che si vengono a presentare. Essendo la principale organizzazione calcistica europea, la UEFA si sente responsabile di guidare e di sviluppare una visione condivisa, volta al cambiamento di pensiero, attraverso azioni concrete per sviluppare la consapevolezza dell'importanza di tali tematiche e per fornire di conseguenza ancor più di rilevanza e successo a questo sport. Nella presentazione del programma, la UEFA ha esplicitamente sottolineato la sua mission, ovvero: ispirare, attivare e accelerare azioni collettive per il rispetto dei diritti umani e dell'ambiente all'interno del calcio europeo. Per far ciò, sono stati delineati anche degli obiettivi guida come l'essere riconosciuti un modello di riferimento, avere il rispetto come valore cardine, salvaguardare la sicurezza di tutti e proteggere il gioco del calcio, promuovendo operazioni fruttuose ma sostenibili.

---

<sup>(75)</sup> Cfr. [https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa\\_football\\_sustainability\\_strategy.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf).

Operativamente, la strategia è incentrata su 11 politiche divise in 5 aree d'azione, ognuna caratterizzata da obiettivi e KPI, oltre che da una aspettativa per il 2030, data finale per la valutazione della riuscita di questa agenda. L'approccio, coerente con la documentazione e i regolamenti dell'istituzioni interessate, sarà comunque flessibile in quanto, nel corso degli anni, vi saranno revisioni periodiche e valutazioni sui progressi compiuti per aggiustare, eventualmente, il tiro e ricalibrare la rotta. Il tutto sarà guidato dagli standard e dai meccanismi ESG, che fungeranno da collante tra la sostenibilità e le strategie operative/finanziarie, tenendo sempre ben a mente, che il successo di questa iniziativa può arrivare con la collaborazione di tutti. Si riporta di seguito, il grafico presente nel report sopracitato relativamente all'ecosistema calcio.



Entrando più nel dettaglio, le politiche sono suddivise in due grandi blocchi: rispetto dei diritti umani e rispetto dell'ambiente. Per quanto concerne il primo blocco, sono 7 le politiche che sono state identificate, ovvero:

- *Antirazzismo*: prevenire e combattere qualsiasi forma di discriminazione razziale presente nel calcio, con l'intento per il 2030 di sradicare completamente questo male, dentro e fuori dagli stadi;

- *Tutela dei minori e dei giovani*: tutelare i diritti di queste categorie attraverso la prevenzione e la risposta immediata a qualsiasi forma di danno, con l'intento per il 2030 di fornire un ambiente sicuro e di crescita per tutti coloro che si affacciano da piccoli a questo sport;
- *Uguaglianza ed inclusione*: far in modo che ognuno, attraverso l'applicazione dei principi della parità dei diritti e delle opportunità, si senta rispettato e libero di esprimersi e divertirsi giocando a calcio, con l'intento per il 2030 di stabilire un ecosistema calcio inclusivo e senza discriminazioni;
- *Calcio per tutte le abilità*: garantire l'accessibilità alle infrastrutture e agli ambienti calcistici a tutti coloro che vogliono farne parte, con l'intento per il 2030 di riuscire a distruggere qualsiasi tipo di barriere;
- *Salute e benessere*: salvaguardare questi aspetti attraverso attività calcistiche rivolte a tutte le età e anche ad attività di sensibilizzazione sulle malattie, con l'intento per il 2030 di mobilitare l'intera comunità calcistica per promuovere stili di vita più attivi ed una salute migliore;
- *Sostegno ai rifugiati*: aiutare rifugiati e richiedenti asilo a mantenersi in salute fisica e mentale mediante il potere del calcio, con l'intento per il 2030 di essere leader nella protezione e nell'inclusione di queste persone tramite lo sport;
- *Emergenza e diritti*: garantire la dignità, il rispetto, l'uguaglianza dei diritti, la libertà e la solidarietà a tutti coloro che gravitano nel mondo del calcio, con l'intento per il 2030 di includere questi principi dei diritti umani in qualsiasi decisione strategica riguardante il calcio.

Il secondo blocco ingloba le seguenti 4 politiche:

- *Economia circolare*: ottimizzare il consumo e il ciclo di vita dei vari prodotti utilizzati in tutti gli eventi UEFA, con l'intento per il 2030 di inserire in pianta stabile l'approccio 4R (Ridurre, Riutilizzare, Riciclare e Recuperare) in tutte le operazioni per minimizzare i costi ma anche l'impatto ambientale;
- *Emergenza climatica*: usufruire delle iniziative calcistiche e della visibilità di questo sport per prevenire o ridurre il degrado ambientale, con l'intento per il 2030 di ridurre l'impatto di carbonio e diventare attore credibile per tutti coloro che lavorano alla protezione dell'ambiente;
- *Sostenibilità degli eventi*: creare eventi che non impattano in maniera eccessiva sull'ambiente della città ospitanti e dell'area circostante, con l'intento per il 2030 di stabilire nuovi criteri di riferimento per avere eventi sostenibili e a impatto zero;
- *Sostenibilità delle infrastrutture*: creare impianti che oltre a portare benefici economici, garantiscano benefici ambientali per le comunità locali, con l'intento per il 2030 di alzare l'asticella e sviluppare strutture all'avanguardia, via via sempre più sostenibili.

Ovviamente queste strategie devono essere accompagnate da piani di azione concreti e deve essere sempre presente e forte la volontà di realizzare quanto previsto. Per questo, come di seguito riportato, ognuna delle 11 politiche è stata tradotta in obiettivi e KPI per monitorare in corso d'opera la buona riuscita del programma di sostenibilità.



# ANTI RAZZISMO

TEMI	OGGETTIVI	KPIs	TEMPISTICA & DIFFICOLTÀ*	SDGs
<b>TUTTI</b>	Zero episodi di razzismo in tutti gli eventi UEFA e in tutto il calcio europeo entro il 2030	Numero di episodi	L5	
<b>1. MISURE ANTIRAZZISMO IN TUTTI I REGOLAMENTI, POLITICHE, LINEE GUIDA E COMUNICAZIONI DELLA UEFA</b>	Regolamenti, politiche e linee guida UEFA con integrazione di criteri anti-razzismo entro il 2024	% di regolamenti, politiche e linee guida applicabili che includono criteri anti-razzismo	M4	
	Campagne UEFA di comunicazione e consapevolezza allineate ai principi anti-razzismo	Numero di comunicazioni Numero di persone raggiunte dalla campagna	S2	
<b>2. PIANI E AZIONI DI PREVENZIONE E DI FORMAZIONE, CON UN FOCUS PARTICOLARE SU MINORI E GIOVANI</b>	Sviluppare un piano per un programma di prevenzione e istruzioni (incluso abusi e hate speech online) entro il 2024.	Stato dell'attività	M3	
	100% delle federazioni affiliate raggiunte da programmi di istruzione entro il 2024	% di Associazioni affiliate	M4	
<b>3. PIANI E AZIONI COLLABORATIVE PER IDENTIFICARE, INDAGARE E SANZIONARE IL RAZZISMO NEL CALCIO</b>	Sistema di gestione del rispetto sviluppato entro il 2025	Stato dell'attività	M4	
	Monitoraggio delle partite a rischio attraverso un sistema di monitoraggio	Numero di partite monitorate	S2	
<b>4. SISTEMA DI DENUNCIA TRASPARENTE E ACCESSO AD AZIONI DI SUPPORTO</b>	Strutture di denuncia e supporto in tutte le competizioni UEFA entro il 2024 e in tutte le 55 Associazioni affiliate entro il 2030	% di competizioni UEFA % di Associazioni affiliate	M4 L4	



# TUTELA DEI MINORI E DEI GIOVANI

TEMI	OGGETTIVI	KPIs	TEMPISTICA & DIFFICOLTÀ*	SDGs
<b>TUTTI</b>	Zero episodi di abuso di minori negli eventi UEFA e in tutto il calcio europeo giocato da minori e giovani entro il 2030	Numero di episodi di abuso	L5	
<b>1. METTERE IN RETE E FORMARE GLI ADDETTI ALLA PROTEZIONE DEI MINORI E DEI GIOVANI NEL CALCIO EUROPEO</b>	Il 100% delle Associazioni affiliate sottoscrive i punti fondamentali entro il 2022	% di Associazioni affiliate	S1	
	Implementare i requisiti chiave nei Regolamenti delle Licenze UEFA per Club entro il 2023	Stato dell'attività	S3	
<b>2. PIATTAFORMA ONLINE UEFA PER LA PROTEZIONE DEI MINORI</b>	Il 100% delle Associazioni affiliate riceve formazione su punti fondamentali entro il 2024	Numero totale di partecipanti alle attività di formazione (come enti o individui)	M2	
	Il 100% delle Associazioni affiliate è data di una politica di tutela dei minori e dei giovani entro il 2025	% di Associazioni affiliate	M4	
<b>3. ACCORDI E PROTOCOLLI SPECIFICI PER GLI EVENTI PER LA TUTELA DEI MINORI E DEI GIOVANI, INCLUSO ACCESSO A FORME DI COMPENSAZIONE</b>	Aumento della copertura della piattaforma digitale UEFA sulla tutela dei minori del 50% entro il 2023 (dalla stagione 2020/21)	% di copertura della piattaforma	S2	
	Protocollo di norme per la tutela dei minori e dei giovani per eventi specifici messo a disposizione delle federazioni affiliate entro il 2024	Stato dell'attività	M2	
	Analisi dei rischi in tutti i paesi delle Associazioni affiliate alla UEFA disponibile entro il 2022	Numero di paesi coperti	S4	

\*Tempistica: S = breve, M = medio, L = lungo termine. Difficoltà da 1 (minore) a 5



# UGUAGLIANZA E INCLUSIONE

TEMI	OGGETTIVI	KPIs	TEMPISTICA & DIFFICOLTÀ*	SDGs
<b>TUTTI</b>	Zero episodi di discriminazione all'interno della UEFA, negli eventi UEFA e in tutto il calcio europeo entro il 2030	Numero di episodi	L5	
<b>1. MISURE DI UGUAGLIANZA E INCLUSIONE IN TUTTI I REGOLAMENTI, POLITICHE, LINEE GUIDA E COMUNICAZIONI DELLA UEFA</b>	I regolamenti, politiche e linee guida UEFA di riferimento includono criteri di uguaglianza e inclusione entro il 2024	% di regolamenti, politiche e linee guida di riferimento che includono criteri di uguaglianza e inclusione	M4	
	Campagne UEFA di comunicazione e sensibilizzazione allineate ai principi di uguaglianza e inclusione	Numero di comunicazioni Numero di persone raggiunte dalla campagna	S2	
<b>2. LA UEFA DIFENDE LE PARI OPPORTUNITÀ PER LE DONNE NELL'ECOSISTEMA CALCIO</b>	Certificazioni di parità salariale emesse dalla UEFA entro il 2022 e promozione del meccanismo in tutte le Associazioni affiliate	Stato dell'attività % di Associazioni affiliate	S2	
	Distribuzione di strumenti di uguaglianza e inclusione per le Associazioni affiliate entro il 2024	% di Associazioni affiliate	M2	
<b>3. MISURE CONTRO LA DISCRIMINAZIONE BASATA SU GENERE, ETÀ, ORIENTAMENTO SESSUALE, RELIGIONE O ABILITÀ</b>	Riconoscimento ufficiale del gruppo di lavoro permanente su uguaglianza e inclusione entro il 2022	Stato dell'attività	S2	
	Somministrazione di sondaggi su uguaglianza e inclusione in tutto il calcio europeo con un tasso di risposta di almeno il 60% entro il 2025.	Tasso di risposta Punteggio medio di uguaglianza e inclusione	M4	



# CALCIO PER TUTTE LE ABILITÀ

TEMI	OGGETTIVI	KPIs	TEMPISTICA & DIFFICOLTÀ*	SDGs
<b>TUTTI</b>	Triplicare il numero di calciatori con disabilità in tutto il calcio europeo e raddoppiare il numero di disabili che lavorano nella UEFA e per gli eventi organizzati dalla UEFA entro il 2030	Numero di nuovi calciatori con disabilità Numero di dipendenti con disabilità	L4	
<b>1. ALIMENTARE L'ACCESSO A OPPORTUNITÀ DI GIOCO OLTRE CHE A FORMAZIONE PROFESSIONALE, LAVORO E VOLONTARIATO</b>	Il 100% delle Associazioni affiliate offre opportunità di gioco per chiunque volesse giocare a calcio entro il 2025	% di Associazioni affiliate	L4	
	Il 100% delle Associazioni affiliate offre programmi di formazione specifici per allenatori e arbitri entro il 2026	% di federazioni affiliate Numero di allenatori e arbitri che hanno svolto una formazione	M4	
<b>2. MIGLIORARE L'ACCESSIBILITÀ PER PERSONE CON DISABILITÀ A STADI, STRUTTURE CALCISTICHE E PARTITE TRASMESSE IN TELEVISIONE</b>	Il 100% degli stadi e delle trasmissioni tv degli eventi UEFA sono conformi ai requisiti UEFA sulle infrastrutture e l'accessibilità entro il 2026	% di sedi e partite conformi ai requisiti di accessibilità della UEFA	M5	
	L'80% delle Associazioni affiliate avvia unità di Calcio per tutte le abilità entro il 2030	% di Associazioni affiliate	L5	

\*Tempistica: S = breve, M = medio, L = lungo termine. Difficoltà da 1 (minore) a 5



# SALUTE E BENESSERE

TEMI	OGGETTIVI	KPIs	TEMPISTICA & DIFFICOLTÀ*	SDGs
<b>1. PROGRAMMI BASATI SUL CALCIO PER LE PERSONE PIÙ ANZIANE</b>	Iniziativa UEFA dedicata al coinvolgimento degli anziani nel calcio entro il 2024	Stato dell'attività	M4	
	Il 30% delle Associazioni affiliate organizza attività calcistiche per anziani entro il 2027	% di Associazioni affiliate	L3	
<b>2. LINEE GUIDA E RACCOMANDAZIONI PER MIGLIORARE LE COMPETENZE IN FATTO DI SALUTE E BENESSERE E PER PROMUOVERE LA PREVENZIONE</b>	Materiale di riferimento per personale UEFA, disponibile entro il 2022	Numero di persone che hanno ricevuto il materiale	S2	
	Check-up medico dedicato per il personale UEFA	% di personale controllato	S2	
<b>3. CAMPAGNE DI CONSAPEVOLEZZA PER GIOVANI</b>	L'80% delle federazioni affiliate collabora con la UEFA in campagne di consapevolezza entro il 2024	% di federazioni affiliate attive	S3	



# SOSTEGNO AI RIFUGIATI

TEMI	OGGETTIVI	KPIs	TEMPISTICA & DIFFICOLTÀ*	SDGs
<b>1. DISPONIBILITÀ E ACCESSO AD ATTIVITÀ CALCISTICHE, INIZIATIVE ED EVENTI ORGANIZZATI NELLE COMUNITÀ OSPITANTI</b>	Il 70% delle Associazioni affiliate offre opportunità di partecipazione ai rifugiati entro il 2025	Numero di Associazioni affiliate Numero di iniziative Numero di calciatori	M4	
	Implementazione di tornei di calcio in tutta Europa entro il 2026	Stato dell'attività	M5	
<b>2. OPPORTUNITÀ PER I GIOVANI CALCIA TORI DI ACCEDERE A PROGRAMMI SPORTIVI AMATORIALI E PROFESSIONISTICI</b>	Il 50% delle Associazioni affiliate offre iniziative di sviluppo calcistico per giovani rifugiati entro il 2027	% di Associazioni affiliate Numero di iniziative Numero di calciatori	L5	
	Il 50% delle Associazioni affiliate promuove pubblicamente l'inclusione sociale dei rifugiati entro il 2025	Numero di associazioni affiliate che lavorano con un'agenzia UNHCR regionale / nazionale	M3	

\*Tempistica: S = breve, M = medio, L = lungo termine. Difficoltà da 1 (minore) a 5



# EMERGENZA E DIRITTI

TEMI	OBIETTIVI	KPIs	TEMPISTICA & DIFFICOLTÀ*	SDGs
1. PROMOZIONE E APPLICAZIONE DELL'IMPEGNO SUI DIRITTI UMANI DELLA UEFA ALL'INTERNO DEI REGOLAMENTI, POLITICHE, LINEE GUIDA E RELAZIONI LAVORATIVE DELLA CONFEDERAZIONE	I regolamenti, politiche e linee guida UEFA di riferimento includono criteri sui diritti umani entro il 2024	% di regolamenti, politiche e linee guida applicabili che includono criteri sui diritti umani	M4	 
	Codice etico UEFA sui rapporti di lavoro allineato all'impegno sui Diritti Umani entro il 2024	% di rapporti di lavoro allineati	M3	
	Rete di attività e consapevolezza sui temi dei diritti umani entro il 2024	Numero di entità coinvolte (associazioni/individui)	M3	
2. MECCANISMI DI RISPOSTA RAPIDA PER FORNIRE AIUTO IN SITUAZIONI DI EMERGENZA UMANITARIA ATTRAVERSO L'EROGAZIONE DI CONTRIBUTI DI SOLIDARIETÀ	100% delle richieste elaborate entro un mese	Tempo di risposta Numero di Associazioni affiliate a conoscenza del programma di finanziamenti della UEFA	M3	



# ECONOMIA CIRCOLARE

TEMI	OBIETTIVI	KPIs	TEMPISTICA & DIFFICOLTÀ*	SDGs
<b>TUTTI</b>	Zero rifiuti di plastica e zero spreco di alimenti - all'interno della UEFA, negli eventi UEFA e in tutto il calcio europeo - entro il 2030	Quantità di rifiuti di plastica Quantità di cibo sprecato	L5	
1. INSERIMENTO DI PROCESSI E STRUMENTI 4R NEI REGOLAMENTI DELLE INFRASTRUTTURE CALCISTICHE	Le linee guida della UEFA includono i criteri 4R entro il 2025 Spingere le Associazioni affiliate ad applicare i criteri 4R	% delle linee guida di riferimento della UEFA che includono criteri di economia circolare % di federazioni affiliate	M4	
2. APPROCCIO 4R PER L'OPERATIVITÀ E GLI EVENTI DELLA UEFA	Metodologia 4R per gli eventi UEFA, con un focus particolare su imballaggi, plastiche, oggetti monouso, spreco di cibo e rifiuti disponibile entro il 2024	Stato dell'attività	M4	
3. TRASFERIMENTO DI CONOSCENZE NEI PROGETTI PILOTA UEFA 4R	Un progetto pilota sull'economia circolare per stagione fino al 2025	Numero di entità coinvolte nel progetto % di riduzione dei rifiuti	S3	

\*Tempistica: S = breve, M = medio, L = lungo termine. Difficoltà da 1 (minore) a 5



# EMERGENZA CLIMATICA

TEMI	OBIETTIVI	KPIs	TEMPISTICA & DIFFICOLTÀ*	SDGs
1. RIDURRE LE EMISSIONI DI CARBONIO DIRETTE E INDIRETTE DELLE OPERAZIONI E DEGLI EVENTI UEFA	Tagliare le emissioni di gas serra del 50% entro il 2030 - come tappa intermedia verso le emissioni zero entro il 2040 all'interno della UEFA, negli eventi UEFA e in tutto il calcio europeo	Emissioni di carbonio degli eventi Intensità delle emissioni di carbonio degli eventi (per numero di spettatori presenti)	L5	
2. PREVENZIONE E MONITORAGGIO DELL'IMPATTO AMBIENTALE DELLA UEFA	Misurare l'impatto ambientale di tutti gli eventi UEFA entro il 2024 Incoraggiare i club e le federazioni affiliate a misurare l'impatto delle competizioni	Numero di eventi UEFA monitorati	M4	
3. PROMOZIONE E APPLICAZIONE DELL'IMPEGNO SULL'AMBIENTE DELLA UEFA ALL'INTERNO DEI REGOLAMENTI, POLITICHE, LINEE GUIDA E RELAZIONI LAVORATIVE DELLA CONFEDERAZIONE	I regolamenti, politiche e linee guida UEFA di riferimento includono criteri climatici entro il 2024 Codice etico UEFA sui rapporti di lavoro allineato all'impegno Ambientale	% di regolamenti, politiche e linee guida applicabili che includono criteri climatici % di rapporti di lavoro allineati	M4	
4. AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA E LE ATTIVITÀ PER LA PROTEZIONE DEL CLIMA E DELL'AMBIENTE IN TUTTA LA COMUNITÀ CALCISTICA	Bacino della campagna superiore ai 2,5 miliardi di telespettatori entro il 2024	Numero di persone raggiunte dalla campagna	S3	



# SOSTENIBILITÀ DEGLI EVENTI

TEMI	OBIETTIVI	KPIs	TEMPISTICA & DIFFICOLTÀ*	SDGs
<b>TUTTI</b>	Migliorare continuamente l'indice di sostenibilità di ogni evento UEFA e ottimizzarlo entro il 2030	Media dell'indice di sostenibilità degli eventi	L5	          
1. SVILUPPO DEL SISTEMA DI GESTIONE UEFA RELATIVO AGLI IMPATTI DEGLI EVENTI	Sistema di gestione sostenibile degli eventi UEFA (SEMS) disponibile entro il 2023 Il 100% dei bandi di gara include requisiti relativi alle 11 politiche di sostenibilità entro il 2022	Stato dell'attività % dei bandi di gara	S4 S3	
2. PROMOZIONE DEL SISTEMA IN TUTTA EUROPA, CON ATTIVITÀ DI FORMAZIONE A LIVELLO DI ASSOCIAZIONI, LEGHE E CLUB AFFILIATI.	Fornire formazione specifica per il SEMS a tutte le Associazioni affiliate entro il 2025	% di Associazioni affiliate formate	M3	

\*Tempistica: S = breve, M = medio, L = lungo termine. Difficoltà da 1 (minore) a 5.



# SOSTENIBILITÀ DELLE INFRASTRUTTURE

TEMI	OBIETTIVI	KPIs	TEMPISTICA & DIFFICOLTÀ*	SDGs
1. LINEE GUIDA PER LE INFRASTRUTTURE SOSTENIBILI	Linee guida UEFA per le infrastrutture sostenibili disponibili entro il 2022	Stato dell'attività	S4	
2. PROMOZIONE E APPLICAZIONE DEI CRITERI DI SOSTENIBILITÀ DELLE INFRASTRUTTURE NELL'INTERA GOVERNANCE, POLITICHE E LINEE GUIDA DELLA UEFA.	I regolamenti, politiche e linee guida UEFA di riferimento includono criteri sulla sostenibilità delle infrastrutture entro il 2024	% di regolamenti, politiche e linee guida applicabili che includono criteri sulla sostenibilità delle infrastrutture	M3	
3. TRASFERIMENTO DI CONOSCENZE SULLE BUONE PRATICHE RELATIVE AGLI STADI.	Rete di condivisione delle conoscenze avviata entro il 2023	% di Associazioni affiliate coinvolte	S2	

\*Tempistica: S = breve, M = medio, L = lungo termine. Difficoltà da 1 (minore) a 5.

Questo percorso verso la sostenibilità, essendo incentrato sulla collaborazione di tutti gli stakeholder, è stato recepito da tutte le federazioni e leghe che hanno proposto le loro strategie riprendendo i principi elaborati dalla UEFA. È stata proprio l'Italia, o meglio la Lega Serie A, la prima Lega calcistica scelta dalla massima istituzione europea per realizzare un progetto pilota incentrato sulla sostenibilità. Questa agenda, intitolata “*Calcio Social Responsibility*”, si basa sugli stessi principi, improntati sulla situazione italiana, ed ha anch'essa una visione al 2030 <sup>(76)</sup>.

A livello pratico, sarà obbligatorio per ogni società, procedere alla rendicontazione societaria di sostenibilità presentando gli aspetti relativi appunto a tali fattori ESG.

---

<sup>(76)</sup> Cfr. [https://img.legaseriea.it/vimages/64cd0c8e/WEB\\_finale\\_CSRopuscolo\\_01\\_low.pdf](https://img.legaseriea.it/vimages/64cd0c8e/WEB_finale_CSRopuscolo_01_low.pdf).



## CAPITOLO 3

### CASO PRATICO “JUVENTUS F.C.”

#### 1. STORIA DEL CLUB

La Juventus Football Club è la società calcistica italiana più vincente della storia a livello nazionale e una delle più importanti e blasonate a livello europeo ed internazionale <sup>(1)</sup>.

La fondazione del club, che ha da sempre sede a Torino, viene fatta risalire al 1° novembre 1897, quando un gruppo di giovani studenti del Liceo Classico Massimo D’Azeglio decisero di dar vita a questa idea, attribuendogli il nome Juventus che in latino significa appunto “gioventù”. Guidata dal primo storico presidente Enrico Canfari, da lì a poco la società iniziò a strutturarsi e vennero scelti come primo passo il campo, in Piazza d’Armi, e la maglia da gioco, di colore rosa. Il 1900 segna il debutto nel campionato italiano del club.

Tre anni più tardi, per uno scherzo del destino, arrivarono i colori bianconeri; infatti, per un errore nell’ordine d’acquisto fatto a Nottingham, vennero scambiate le maglie con quelle del Notts Country e da lì in poi i colori sociali divennero quelli che hanno reso famoso e riconoscibile il club in tutto il mondo.

Questo evento diede il via ai successi della società, tanto che nel 1905 la Juventus riuscì ad aggiudicarsi il primo titolo italiano. Purtroppo, a seguito di incomprensioni e

---

<sup>(1)</sup> La maggior parte delle informazioni contenute in questi paragrafi sono state riprese e riadattate dai bilanci pubblicati annualmente da Juventus F.C. sul seguente link: <https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni>.

contestazioni, il presidente dell'epoca Alfredo Dick decise di lasciare il comando per fondare l'attuale Torino F.C., causando così un vuoto di potere e di conseguenza anni difficili per la società bianconera.

La svolta arrivò il 24 luglio del 1923, quando l'Assemblea dei Soci decise di eleggere come presidente Edoardo Agnelli, figlio del fondatore di una delle più importanti imprese italiane, la FIAT. Nacque il connubio famiglia Agnelli-Juventus, ancora oggi esistente e forte. Questa svolta societaria portò a cambiamenti significativi, come il nuovo stadio in Corso Marsiglia, che si tradussero immediatamente in successi sportivi. Infatti, due anni più tardi la società riuscì ad ottenere il secondo titolo italiano ma soprattutto ben cinque scudetti consecutivi dal 1930 al 1935. Crescendo di blasone e di importanza, iniziarono ad arrivare in rosa molti giocatori di spessore internazionale, oltre ai migliori giocatori italiani che furono decisivi anche per i successi della nazionale italiana, vincitrice del primo storico mondiale nel 1934.

Da lì in avanti seguirono altre vittorie nazionali e le prime apparizioni in campo europeo, ma la svolta decisiva si ottenne per merito di Umberto Agnelli, che salendo al comando del club nel 1955 riuscì, tre anni più tardi, a vincere il decimo titolo nazionale, ottenendo la prima stella. Dopo aver vinto diversi titoli e acquistato giocatori del calibro di John Charles e Omar Sivori, l'avvocato, nel 1962, lasciò la guida dirigenziale, rimanendo comunque presidente onorario, a Vittore Catella che negli anni Sessanta continuò la striscia vincente con altri tre scudetti.

Ma la svolta decisiva si ebbe con Giampiero Boniperti, ex calciatore bianconero, che nel luglio del 1971 salendo alla presidenza del club, diede vita ad uno dei cicli più vincenti della storia juventina. Furono ben 9 i titoli nazionali ottenuti in quel periodo

(il ventesimo scudetto, quello della seconda stella, arrivò nel 1982), oltre al primo successo europeo con la Coppa UEFA (vecchio nome della UEFA Europa League) del 1977 e la Coppa delle Coppe del 1984. Inoltre, il 29 maggio del 1985, il club riuscì ad ottenere il primo storico, e a lungo inseguito, successo nella massima competizione europea, che però arrivò nella serata più triste della storia del club. Infatti, prima della finale della Coppa dei Campioni (vecchio nome della UEFA Champions League) contro il Liverpool, la folla si scatenò e persero la vita 39 persone, consumando quella che passò alla storia come la tragedia dell'Heysel. L'evento, che segnerà il calcio in maniera significativa, nonostante la gravità, non fu considerato tale da portare al rinvio della partita che si giocò regolarmente in un clima di terrore. A vincere fu appunto la Juventus, che tramite questo successo doloroso ottenne anche il pass per giocare la Coppa Intercontinentale nell'inverno successivo. In quella occasione, l'8 dicembre 1985, la società bianconera battendo, l'Argentinos Junior, divenne per la prima volta nella sua storia campione del mondo per club.

Ovviamente per raggiungere questi successi, il club investì parecchio per acquisire le prestazioni dei migliori giocatori e in quel periodo i più forti del mondo volevano vestire la casacca bianconera. Tra i tanti fenomeni è doveroso ricordare gli italiani Zoff, Scirea, Tardelli, Cabrini, Causio, Paolo Rossi, Gentile, Furino, Anastasi e Bettega che portarono, alcuni di loro, anche al successo della nazionale nel mondiale del 1982. Mentre tra gli stranieri, significative furono le stagioni in maglia bianconera di Brady, Boniek e soprattutto Platini considerato da moltissimi uno dei più grandi giocatori della storia del calcio. A livello tecnico, la figura più significativa è quella di Giovanni

Trapattoni, l'allenatore con più panchine (596), più titoli (14) e più vittorie (319) nella storia della Juventus.

Sotto l'era Boniperti, nel suo ultimo anno di presidenza nel 1990, il club ottenne la sua seconda Coppa UEFA e la Coppa Italia, ma, mentre il successo europeo arrivava, seppur a fatica (tre anni dopo arrivò la terza Coppa UEFA), il successo a livello nazionale mancava ormai da troppo tempo.

Perciò, nel 1994 si aprì una nuova fase con a capo sempre il presidente Chiusano, successore di Boniperti, ma i ruoli operativi vennero affidati a Bettega, Giraud e Moggi. La strategia portò subito i successi sperati dato che nel 1995 il titolo tornò a Torino così come la Coppa Italia, e nel 1996 si aggiunse alla bacheca bianconera la seconda UEFA Champions League dopo aver sconfitto in finale l'Ajax. Questa fase rappresentò senza dubbio un periodo ricco di successi nazionali ed internazionali, con l'unico rammarico di essere più volte, dopo il 1996, arrivati in finale della massima competizione europea senza purtroppo vincerla. Come accadde nel periodo di Boniperti, inevitabilmente anche in quegli anni, gli organici vennero costantemente migliorati ed erano composti dai migliori giocatori in circolazione come ad esempio Ferrara, Viali, Paulo Sosa, Deschamps, Baggio, Peruzzi, Ravanelli, Vieri, Zidane, Inzaghi, Buffon, Thuram, Nedved, Trezeguet, Cannavaro ed Ibrahimovic. A questi ultimi è doveroso aggiungere Alessandro Del Piero, il giocatore recordman della Juventus e ancora oggi quello più amato da tutti i tifosi bianconeri. Questi top player, hanno visto susseguirsi in panchina diversi allenatori, su tutti Lippi e Capello che hanno segnato, con le loro vittorie e le loro presenze, capitoli ricchi di successi per il club e di gioia per i tifosi.

Quegli anni furono significativi anche a livello infrastrutturale, in quanto il 15 luglio 2003 la società riuscì ad acquisire dal Comune di Torino il diritto di superficie per 99 anni dello Stadio Delle Alpi, con l'intento di costruirci negli anni successivi uno stadio di proprietà, ovvero l'attuale Allianz Stadium.

Però, nonostante la squadra continuava ad essere competitiva e riusciva ad avere successi dentro e fuori dal campo, le morti di Chiusano e di Umberto Agnelli furono da cattivo presagio. Infatti, nella stagione 2005/2006 la Juventus venne coinvolta in uno dei più grandi scandali del mondo del calcio italiano. Questo filone d'inchiesta, noto come "Calciopoli", portò la Giustizia Sportiva a condannare la società bianconera a disputare il campionato di Serie B con l'aggiunta di una pesante penalizzazione, oltre che a revocare gli scudetti dei due anni precedenti vinti sul campo. Si accusava infatti l'operato di Moggi e Giraudò, ritenuti responsabili di aver interferito con la classe arbitrale con l'intento di influenzare i risultati delle partite. La Juventus era da ricostruire sotto tutti i punti di vista.

A livello dirigenziale si ripartì con il presidente Giovanni Cobolli Gigli e l'amministratore delegato Jean-Claude Blanc, venne nominato allenatore l'ex legenda bianconera Deschamps e la squadra venne restaurata ad eccezione di uno zoccolo duro composto dagli italiani Buffon, Camoranesi e Del Piero, scesi in B nonostante essere freschi vincitori del mondiale nel 2006, oltre a Trezeguet e Nedved. L'anno successivo la squadra vincendo il campionato torna in Serie A ma nelle stagioni successive i risultati sportivi faticavano ad arrivare e i trofei che hanno da sempre caratterizzato la storia della Juventus erano sempre più lontani.

Fino a quando, nel 2010 avvenne la svolta societaria che portò nuovamente un membro della famiglia Agnelli alla presidenza del club. Infatti, Andrea Agnelli acquisita la carica, pone le fondamenta del nuovo corso scegliendo Giuseppe Marotta come Amministratore Delegato e Direttore Generale Area Sport e Aldo Mazza come Amministratore Delegato e Chief Financial Officer. Inizia ufficialmente il terzo grande ciclo della storia della Juventus.

Dopo un anno di assestamento, dalla stagione 2011 per 9 anni di fila il club riesce ad ottenere il titolo italiano oltre a diverse Coppe Italia e Supercoppe italiane, mentre a livello europeo, nonostante il rafforzamento continuo della rosa anche con l'acquisto del giocatore più forte del mondo, Cristiano Ronaldo, il sogno della Champions League si è spento per ben due volte in finale. Il merito di questo ciclo vincente è soprattutto dovuto, oltre che dai calciatori di fama internazionale presenti in rosa (Buffon, Chiellini, Barzagli, Bonucci, Vidal, Marchisio, Pirlo, Pogba, Tevez, Higuain, Dybala, Pjanic, Khedira, C. Ronaldo e tanti altri) e dagli allenatori blasonati (Conte vincitore di 3 scudetti, Allegri vincitore di 5 scudetti e Sarri vincitore di 1 scudetto), dai frequenti investimenti infrastrutturali sviluppati dalla società. Infatti, al nuovo stadio di proprietà, lo Juventus Stadium (oggi Allianz Stadium), seguirono il Training Center e Media della prima squadra nell'Area Continassa, il J Museum, il J College nello storico Training Center di Vinovo, il J Medical e il J Hotel.

Nonostante i continui successi in ambito nazionale, la società cercò di rinnovarsi sia in campo che in panchina. Infatti, dopo un periodo caratterizzato esclusivamente dal rafforzamento della rosa tramite spese consistenti sia per i cartellini che per gli ingaggi dei giocatori, si cercò di iniziare un processo di sostenibilità con l'idea di sviluppare

internamente il talento, limitando così il ricorso ricorrente ad acquisti folli in sede di calciomercato. Seguendo questo pensiero, nel 2018 venne fondata la Juventus U23 (oggi Next Gen), ovvero la seconda squadra bianconera militante nel campionato di Serie C, permettendo così ai giovani ragazzi della cantera di poter crescere e farsi le ossa in un campionato sicuramente più formativo e difficile rispetto alla Primavera. Inoltre, dopo il quinquennio ricco di successi di Massimiliano Allegri, la società decise nel 2019 di affidare la guida tecnica a Maurizio Sarri ma dopo un solo anno, nonostante la vittoria dello scudetto, venne esonerato. Le ragioni di tale scelta furono da attribuire in primis alla crisi pandemica da Covid-19 che, portando con sé strascichi negativi a livello economico-finanziario, causò una riduzione dei costi da parte della società. Ma soprattutto, forti del fatto di essere estremamente competitivi a livello di organico, il club decise di scommettere come guida tecnica sul giovane Andrea Pirlo, ex giocatore bianconero. La mossa non portò gli esiti sperati in quanto dopo 9 anni, la Juventus dovette cedere lo scettro di Campione d'Italia all'Inter; e anche il "maestro", nonostante la vittoria di Coppa Italia e Supercoppa italiana, venne esonerato.

In un clima di incertezza, sia economica che sportiva, serviva un allenatore forte ed esperto, capace di guidare una squadra sempre più giovane e sicuramente meno esperta e forte delle precedenti. L'identikit perfetto era quello di Massimiliano Allegri, grande conoscitore dell'ambiente juventino e artefice dell'ultimo grande ciclo di trofei. Il tecnico livornese, secondo per panchine (407), vittorie (271) e trofei (12) nella storia bianconera, purtroppo ha dovuto far i conti nel suo secondo mandato, ogni anno, con qualche problema di natura calcistica o extracampo che hanno inevitabilmente influenzato l'andamento della squadra. Infatti, nel 2021, dopo aver perso CR7 a

campionato già iniziato senza essere stato adeguatamente sostituito, seguì l'anno successivo l'inchiesta "Prisma" (caso legato alle plusvalenze fittizie ottenute dal club e alla manovra stipendi portata avanti durante il periodo della pandemia da Covid-19) che portarono a scombussolamenti societari e sportivi significativi. L'intera dirigenza capitanata dal presidente Andrea Agnelli fu costretta a dimettersi e al sostituto scelto dal gruppo di maggioranza Exor, Gianluca Ferrero, venne chiesto di ristrutturare la società, attuando una politica di spending review tenendo in considerazione le sanzioni che il club avrebbe dovuto pagare e i mancati introiti derivanti dall'impossibilità di disputare le competizioni UEFA. Il terzo ed ultimo anno dell'Allegri-bis, a seguito dell'attuazione delle sentenze, fu caratterizzato dall'assenza di operazioni di calciomercato in entrata e dalla impossibilità di partecipare alla Champions League, sebbene l'anno precedente la squadra riuscì sul campo a qualificarsi. Nonostante queste difficoltà, nel triennio sotto la guida di Allegri la squadra raggiunse per due volte la finale di Coppa Italia, vincendone una, e riuscì sempre a qualificarsi alla massima competizione europea, considerato l'obiettivo minimo del club in questa fase di rifondazione.

Ma ciò non è bastato visto che, per la stagione 2024/2025, il neodirettore sportivo Cristiano Giuntoli ha deciso di esonerare il tecnico livornese e affidare la panchina del club più titolato d'Italia al giovane Thiago Motta, fresco di una grande stagione alla guida del Bologna. Soltanto il futuro consentirà di valutare la bontà di tale operazione, con la speranza di ricreare, puntando questa volta sulla sostenibilità, un altro ciclo vincente e storico della Juventus.



Per quanto riguarda il calcio femminile, nell'anno di fondazione della squadra "rosa", il club riuscì ad ottenere nella stagione 2017/ 2018, il titolo di campionesse d'Italia. A questo seguirono diversi trofei come scudetti, Coppe Italia e Supercoppe italiane, (l'ultima conquistata nella stagione 23/24), oltre che la partecipazione fissa alla UEFA Women's Champions League.

Per completare la trattazione storica del club, prima di entrare nel dettaglio, si riportano tutti i trofei vinti dalla Juventus, seguendo quanto proposto dal Bilancio pubblicato sul proprio sito ufficiale.

SCUDETTI	38*	SCUDETTI CAMPIONATO SERIE A FEMMINILE	5
COPPA ITALIA	15	COPPA ITALIA FEMMINILE	3
SUPERCOPPA ITALIANA	9	SUPERCOPPA ITALIANA FEMMINILE	4
COPPA INTERCONTINENTALE	2		
UEFA CHAMPIONS LEAGUE	2		
COPPA DELLE COPPE UEFA	1		
COPPA UEFA	3		
SUPERCOPPA UEFA	2		
COPPA INTERTOTO UEFA	1		

\* vinti sul campo, di cui uno revocato nel (2004/2005) e uno non assegnato nel (2005/2006)

## 2. IL BM CANVAS E I FATTORI ESG APPLICATI AL CLUB

### 2.1. Blocco “clienti”

I ben 27 milioni di tifosi al mondo <sup>(2)</sup>, di cui circa 8 milioni solo in Italia <sup>(3)</sup>, rendono la Juventus la tredicesima società di calcio più tifata sul pianeta oltre che quella più seguita a livello nazionale. Questi numeri significativi, che sottolineano fortemente il blasone del club, permettono alla società di avere un importante bacino di utenza sul quale lavorare e fornire una proposta di valore sempre aggiornata e al passo con le tendenze del momento. Il rapporto con quest’ultimi è abbastanza radicato e forte, grazie al fatto che la società è riuscita in maniera ciclica nel corso degli anni ad ottenere successi in campo nazionale ed internazionale, vittorie che hanno permesso di sviluppare un legame inossidabile con i colori bianconeri. Nonostante alcuni screzi interni che hanno alterato il rapporto con l’assetto dirigenziale, diversi sono i sostenitori organizzati della Juventus che, sia in casa che in trasferta, animano e sostengono la squadra con cori e bandiere. Tra questi è doveroso ricordare Drughi Bianconeri, Tradizione Bianconera, Antichi Valori, Viking, N.A.B. 1977, Bravi Ragazzi e Nucleo 1985; oltre ai più di 550 Official Fan Club affiliati <sup>(4)</sup>.

I canali attraverso cui la società entra in contatto con questi ultimi sono i più disparati, partendo dal recente Allianz Stadium, luogo di mille battaglie, passando per il nuovissimo centro sportivo della prima squadra sorto nell’Area Continassa, fino ad arrivare alle varie strutture di proprietà (Allianz Training Center Vinovo, J Museum, J Medical, J College, J Hotel, J Headquarters, Hong Kong Branch, J Creator Lab). Per

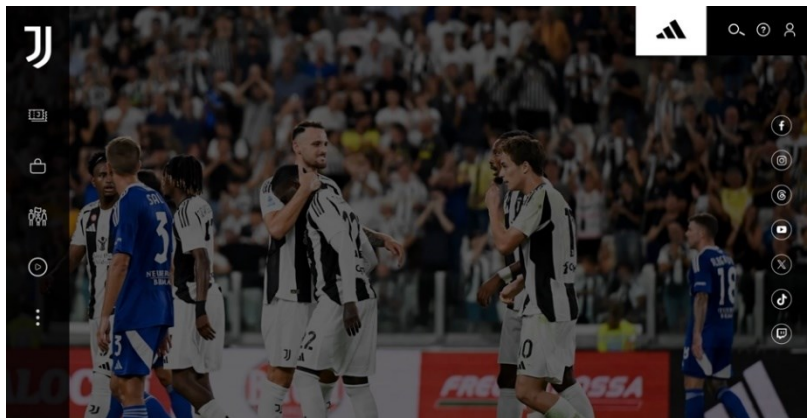
---

<sup>(2)</sup> Cfr. <https://sport.sky.it/calcio/squadre-piu-tifosi-mondo-classifica/amp>.

<sup>(3)</sup> Cfr. <https://www.open.online/2023/08/17/serie-a-classifica-numero-tifosi/>.

<sup>(4)</sup> Cfr. [https://it.m.wikipedia.org/wiki/Tifoseria\\_della\\_Juventus\\_Football\\_Club](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Tifoseria_della_Juventus_Football_Club).

sfruttare questa passione, inoltre, la società si mette in contatto con i propri consumatori tramite gli Official Store (sono cinque di cui due a Torino, uno a Serravalle Scrivia, uno a Milano e uno a Roma) e con lo shop online (Juventus Official Online Store). Quest'ultimo è raggiungibile tramite il sito ufficiale (Juventus.com) o l'applicazione scaricabile gratuitamente (Juventus) che al suo interno presentano diverse sezioni per permettere al tifoso di aggiornarsi a 360° sulle notizie del club, oltre che acquistare i biglietti per le partite. Si riporta la schermata iniziale del sito web, tenendo in considerazione che gli stessi contenuti sono presenti nell'app in maniera ottimizzata a seconda del dispositivo sul quale viene scaricata.



Come si può notare nella parte destra della immagine, per essere al passo con i tempi e sfruttare in qualsiasi momento della giornata il legame con i tifosi, la Juventus è forte su qualsiasi social attualmente in commercio. Infatti, i social rappresentano senz'ombra di dubbio i canali più immediati per veicolare i giusti contenuti con l'intento di rafforzare il rapporto società/clienti. Il club bianconero, secondo una ricerca condotta da Football Benchmark nel 2023 <sup>(5)</sup>, è settimo al mondo per numero di follower con 147,1 milioni di seguaci complessivi sulle diverse piattaforme (Facebook, Instagram,

---

<sup>(5)</sup> Cfr. [https://www.footballbenchmark.com/library/social\\_media\\_followers\\_and\\_engagement\\_top\\_20\\_football\\_clubs](https://www.footballbenchmark.com/library/social_media_followers_and_engagement_top_20_football_clubs).

X, YouTube, TikTok, Weibo) ma questo valore negli ultimi anni è sicuramente salito considerando la politica di rafforzamento realizzata principalmente su Instagram, YouTube e TikTok ma anche perché il club è “sbarcato” su Threads, Twitch e Whatsapp. Ovviamente, nonostante il mondo si sia spostato su Internet, la società non disdegna il vecchio collegamento con i propri tifosi rappresentato dai canali televisivi. Oltre a far parlare di sé sulle principali emittenti pubbliche e private, il club dispone di una propria “televisione”, Juventus TV (JTV), il canale tematico sui colori bianconeri. Questa relazione con i tifosi è costantemente alimentata dal forte senso di appartenenza che rende il popolo bianconero una vera e propria comunità. Coloro che si sentono parte integrante di quest’ultima hanno nel DNA due motti guida che racchiudono in maniera significativa cosa significa essere juventino. Il primo, proveniente dalle parole del grande Giampiero Boniperti, “Vincere non è importante, è l’unica cosa che conta”, dimostra come nella Juventus, più di qualsiasi altro club, l’obiettivo principale è il raggiungimento di successi e di trofei data la tradizione vittoriosa della società. Il secondo, che si può ricollegare al precedente, è “Fino alla fine”, sottolineando come qualsiasi tesserato, ma anche sostenitore, è tenuto a dare tutto sé stesso per la maglia. Guidati da questi ideali, i tifosi dimostrano costantemente il proprio legame con il club attraverso la sottoscrizione di abbonamenti e l’acquisto di biglietti, ma soprattutto tramite iniziative di membership. Juventus, infatti, propone ai propri tifosi le seguenti modalità di affiliazione al club differenti per contributo apportato e per servizi offerti

(6): J1897, Black&White, Stadium, Young, Junior e Kids. A queste si aggiunge la

---

(6) Cfr. [https://membership.juventus.com/products?locale=it&gad\\_source=1&gbraid=0AAAAAoOQ\\_fmMBAAtMS-ietid2sQ5aOvdjc&gclid=EAIaIQobChMIorLNk5-DiAMV3K6DBx3N6xXQEAAAYASAAEgLtmvD\\_BwE](https://membership.juventus.com/products?locale=it&gad_source=1&gbraid=0AAAAAoOQ_fmMBAAtMS-ietid2sQ5aOvdjc&gclid=EAIaIQobChMIorLNk5-DiAMV3K6DBx3N6xXQEAAAYASAAEgLtmvD_BwE).

Juventus Card, ovvero la tessera del tifoso bianconera, che si può considerare la forma di affiliazione base. Inoltre, per tutti coloro che vogliono essere ancor più parte integrante delle dinamiche decisionali della società, c'è la possibilità di sottoscrivere i Fan Token Juventus su Socios.com <sup>(7)</sup>, una delle forme di ownership più utilizzate negli ultimi anni. Infine, per sviluppare la relazione ed ingaggiare nuovi seguaci da ormai diverso tempo, il club bianconero si “serve” dei cosiddetti Juventus Ambassador, solitamente ex calciatori che portano e fanno conoscere il brand in giro per il mondo tramite iniziative ed eventi sponsorizzati dalla società.

## 2.2. Blocco “offerta”

La proposta di valore della Juventus è chiara e nell'ultimo anno è stata sottolineata dalle scelte tecniche prese dal nuovo direttore sportivo Cristiano Giuntoli: vincere, facendo divertire i tifosi attraverso un bel gioco e lo schieramento di campioni. Infatti, essendo la partita il “prodotto” core da offrire ai propri spettatori, la società deve essere in grado di fornire la migliore soluzione possibile, facendo vivere emozioni.

Il club bianconero lo ha fatto in primis a livello infrastrutturale, fornendo al proprio pubblico una bomboniera ingegneristica come l'Allianz Stadium. Quest'ultimo infatti consente di vedere il match nelle migliori condizioni possibili da qualsiasi settore e di coccolare i tifosi con servizi aggiuntivi che permettono di vivere un'esperienza totalizzante. Non viene trascurato neanche il pubblico a casa, in quanto sono presenti

---

<sup>(7)</sup> Cfr. <https://www.fantoken.com/it/juv/>.

numerossissime telecamere che consentono di riprendere il match da qualsiasi inquadratura, facendo immedesimare il tifoso nei giocatori in campo.

Dopo aver messo lo spettatore nelle giuste condizioni, è importante fargli vedere un vero e proprio spettacolo e la società da sempre ha cercato di riuscirci sia tramite il gioco espresso, sia con l'acquisto dei migliori giocatori di fama internazionale. È per questo che in Juventus sono passati allenatori del calibro di Trapattoni, Allegri, Lippi, Capello, Ancellotti e Conte che con le loro idee, a volte differenti, hanno fatto divertire i tifosi. Mentre per quanto riguarda i giocatori, in passato la casacca bianconera è stata indossata da top-player come ad esempio Scirea, Boniperti, Charles, Buffon, Del Piero e dai Palloni d'Oro Sivori, Paolo Rossi, Platini, Baggio, Zidane, Nedved, Cannavaro e Cristiano Ronaldo. Nonostante le condizioni economiche non consentano di competere con i ricchissimi club in giro per l'Europa, la Juventus, mantenendo il suo status da grande, riesce comunque ad ingaggiare i migliori allenatori emergenti, per ultimo Thiago Motta, e potenziali ottimi giocatori come Dušan Vlahović o Gleison Bremer. Ovviamente tutto ciò viene realizzato per cercare, dando continuità alla storia del club e agli ideali che trainano la società, di ottenere vittorie e trofei.

Per non essere troppo dipendenti dall'offerta principale, la Juventus, ormai da diverso tempo, mette a disposizione dei propri tifosi proposte di valore di supporto come il J Museum, il J Medical, il J College oltre che tutto il merchandising veicolato tramite gli store.

### 2.3. Blocco “infrastrutture”

Partendo dalle risorse, l’asset più importante del club è la Juventus stessa, o meglio il marchio Juventus. Secondo la ricerca condotta da Brand Finance <sup>(8)</sup>, il brand bianconero ha un valore di 581,6 milioni di euro, frutto ovviamente dell’importante fan-base e della tradizione vincente del club oltre che all’abile sfruttamento del marchio. Proprio su quest’ultimo aspetto si cerca di lavorare per essere più attraenti agli sponsor, aggiornandosi continuamente per essere al passo con i tempi. A dimostrazione di ciò, oltre che sfruttare le tendenze del momento, la società nel 2017 ha abbandonato il vecchio logo optando per uno più minimal, ritenuto d’impatto e alla moda. Si riporta l’evoluzione storica dello stemma, ripresa dal portale Juve News <sup>(9)</sup>.



<sup>(8)</sup> Cfr. <https://brandfinance.com/press-releases/linter-entra-nella-top-10-dei-club-con-i-brand-piu-forti-del-mondo-e-la-juve-ne-esce>.

<sup>(9)</sup> Cfr. <https://www.juventusnews.eu/stemma-juventus/>.

Ovviamente per avere un marchio forte, è necessario avere una società altrettanto forte e la Juventus sotto questo punto di vista è ben strutturata. Come riportato dal sito ufficiale <sup>(10)</sup>, l'assetto proprietario, ricordando che è una società per azioni quotata in borsa, è suddiviso nel seguente modo:

- Il 65,4% è controllato dalla Exor N.V., la holding finanziaria olandese controllata dalla famiglia Agnelli;
- Il 24,5% è disponibile per la circolazione sul mercato azionario;
- Il 10,1% è controllato dalla Lindsell Train Ltd, società di investimento mobiliare britannica.

Questa struttura societaria, riconducibile al più classico schema "A public business", ha permesso al club di essere patrimonialmente e finanziariamente solido anche in periodi economici non estremamente entusiasmanti. Infatti, dal 2019 ad oggi la Juventus ha effettuato ben tre ricapitalizzazioni per un ammontare complessivo di 900 milioni di euro <sup>(11)</sup>, per far fronte alle perdite realizzate negli stessi periodi, permettendo al club di rimanere competitivo sotto l'aspetto sportivo. Successivamente al terremoto interno causata dall'inchiesta "Prisma", queste sono le attuali figure dirigenziali e tecniche <sup>(12)</sup>:

Presidente onorario	Franzo Grande Stevens
Chairman	Gianluca Ferrero
Chief Executive Officer	Maurizio Scanavino
Head of Football Institutional Relations	Giorgio Chiellini

<sup>(10)</sup> Cfr. <https://www.juventus.com/it/club/investitori/#azionariatoetitolo>.

<sup>(11)</sup> Cfr. <https://amp24.ilsole24ore.com/pagina/AFFho88>.

<sup>(12)</sup> Cfr. <https://www.juventus.com/it/club/corporate-governance/#sistemadigovernance> e <https://www.transfermarkt.it/juventus-fc/mitarbeiter/verein/506>.



Amministratori indipendenti (comitato per le nomine e remunerazione, comitato controllo e rischi, comitato ESG)	Laura Cappiello, Fioranna Vittoria Negri, Diego Pistone
Collegio sindacale	Roberto Spada (presidente), Maria Luisa Mosconi e Roberto Petrignani (sindaci effettivi)
Chief Marketing Officer	Mike Armstrong
Chief People, Culture & Sustainability Officer	Greta Bodino
Women's Football Director	Stefano Braghin
Managing Director Revenue & Institutional Relations	Francesco Calvo
Managing Director Corporate & Finance	Stefano Cerrato
Managing Director Football	Cristiano Giuntoli
Chief Legal Officer	Roberta Ponte
Chief of Staff Football	Giuseppe Pompilio
Football Teams Staff Coordination Manager e Responsabile del settore giovanile	Gianluca Pessotto
Responsabile Tecnico	Marco Storari
Segretario Generale	Massimo Cosentino
Direttore Area Scouting	Massimo Stefanelli
Coordinatore vivaio	Massimiliano Scaglia

Responsabile Area Medica	Luca Stefanini
Medico Sociale	Marco Freschi
Scenziato Sport	Duccio Ferrari Bravo
Nutrizionista	Matteo Pincella
Team Manager	Matteo Fabris
Coordinatore dei Portieri	Claudio Filippi
Allenatore	Thiago Motta
Vice Allenatore	Alexandre Hugeux
Preparatori dei Portieri	Alfred Dossou-Yovo e Iago Lozano
Preparatore Atletico	Simon Colinet

Dopo aver delineato le figure chiave del club, è necessario spostare l'attenzione sul parco giocatori, principale asset di qualsiasi società calcistica. Non essendo stata ancora resa nota la relazione finanziaria annuale avente data 30 giugno 2024, per valutare il parco giocatori si prenderà come dato di riferimento quanto inserito nella relazione finanziaria semestrale consolidata abbreviata al 31 dicembre 2023 <sup>(13)</sup>. Da quest'ultima emergono nel dettaglio i giocatori di proprietà della Juventus nella stagione 2023/2024, composizione che a seguito del calciomercato 2024/2025 ha subito alcuni cambiamenti (le operazioni di calciomercato del club bianconero della stagione corrente si analizzeranno nel corso del paragrafo). Si riporta quanto segue:

---

<sup>(13)</sup> Cfr. <https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni>.

Nome del calciatore	Costo storico al 31/12/23	Fondo		Valore di carico residuo al 31/12/23	Durata contratto	Scadenza contratto
		ammortamento e svalutazioni al 31/12/23				
<b>Prima Squadra</b>	<b>454.138</b>	<b>246.325</b>	<b>207.813</b>			
Cambiaso Andrea	13.332	3.855	9.477	5 anni	30/06/27	
Chiesa Federico	44.596	23.169	21.427	5 anni	30/06/25	
Da Silva Danilo	37.213	29.619	7.594	2 anni	30/06/25	
De Sciglio Mattia	12.241	11.280	961	3 anni	30/06/25	
Fagioli Nicolò	650	369	281	5 anni	30/06/28	
Gatti Federico	8.981	2.444	6.537	5 anni	30/06/28	
Huijsen Dean Donny	471	156	315	5 anni	30/06/27	
Iling Junior Samuel	1.880	982	898	3 anni	30/06/25	
Kean Moise Bioty	36.981	22.520	14.461	4 anni	30/06/25	
Kostic Filip	14.774	5.130	9.644	4 anni	30/06/26	
Lobo Silva Alex Sandro	28.125	27.484	641	5 anni	30/06/24	
Locatelli Manuel	36.391	14.842	21.549	5 anni	30/06/28	
Mc Kennie Weston James Earl	21.899	14.108	7.791	2 anni	30/06/25	
Milik Arkadiusz Krystian	8.001	1.394	6.607	4 anni	30/06/26	
Miretti Fabio	185	44	141	4 anni	30/06/27	
Nicolussi Caviglia Hans	1.610	1.156	454	3 anni	30/06/26	
Perin Mattia	16.290	14.450	1.840	3 anni	30/06/25	
Pinsoglio Carlo	826	821	5	2 anni	30/06/25	
Pogba Paul Labile	3.125	1.158	1.967	4 anni	30/06/26	
Rabiot Adrien	1.481	1.388	93	1 anno	30/06/24	
Rugani Daniele	4.205	4.060	145	3 anni	30/06/24	
Silva Nascimento Gleison Bremer	46.939	12.350	34.589	5 anni	30/06/27	
Szczesny Wojciech	18.443	16.110	2.333	5 anni	30/06/25	
Vlahovic Dusan	83.376	36.150	47.226	5 anni	30/06/26	
Weah Timoty Tarpeh	11.200	1.120	10.080	5 anni	30/06/28	
Yildiz Kenan	923	166	757	4 anni	30/06/27	

Come presentato in sede introduttiva, la società bianconera, seguendo l'esempio dei più importanti club in giro per il mondo, ha deciso di costituire nel 2018 una seconda squadra, militante nel campionato di Serie C. Quest'ultima, denominata inizialmente Juventus U23, ora Next Gen, serve alla società per far crescere giovani calciatori e permettere loro di confrontarsi in un calcio, sicuramente più formativo rispetto a quello del settore giovanile. Si riportano i valori iscritti nella relazione finanziaria semestrale al 31/12/24:

Nome del calciatore	Costo storico al 31/12/23	Fondo		Valore di carico residuo al 31/12/23	Durata contratto	Scadenza contratto
		ammortamento e svalutazioni al 31/12/23				
<b>Next Gen</b>	<b>8.141</b>	<b>4.551</b>	<b>3.590</b>			
Cerri Leonardo	1.546	1.251	295	4 anni	30/06/26	
Citi Alessandro	-	-	-	1 anno	30/06/25	
Comenencia Livano Shyron	490	90	400	2 anni	30/06/25	
Crespi Gian Marco	-	-	-	1 anno	30/06/24	
Daffara Giovanni	-	-	-	4 anni	30/06/26	
Damiani Samuele (AT)	-	-	-	1 anno	30/06/24	
Doratiotto Giulio	140	128	12	2 anni	30/06/24	
Garofani Giovanni Gabriele	27	22	5	4 anni	30/06/25	
Guerra Simone	7	3	4	1 anno	30/06/24	
Hasa Luis	-	-	-	3 anni	30/06/24	
Iocolano Simone	-	-	-	1 anno	30/06/24	
Mancini Tommaso	1.716	439	1.277	5 anni	30/06/27	
Maressa Tommaso	488	445	43	2 anni	30/06/24	
Mbangula Tshifunda Samuel	390	230	160	4 anni	30/06/26	
Muharemovic Tarik	361	147	214	3 anni	30/06/26	
Mulazzi Gabriele	37	14	23	4 anni	30/06/26	
Nonge Boende Joseph	540	249	291	3 anni	30/06/26	
Ntenda Wa Dimbonda	600	540	60	2 anni	30/06/24	
Palumbo Martin	781	176	605	2 anni	30/06/25	
Perotti Clemente	82	40	42	3 anni	30/06/25	
Poli Fabrizio	15	13	2	1 anno	30/06/24	
Rouhi Jonas Jakob	305	243	62	3 anni	30/06/25	
Salifou Dikeni Rafid (AT)	-	-	-	4 anni	30/06/27	
Savona Nicolò	16	10	6	3 anni	30/06/26	
Scaglia Simone	-	-	-	4 anni	30/06/26	
Stivanello Riccardo (AT)	-	-	-	4 anni	30/06/27	
Stramaccioni Diego	394	394	-	1 anno	30/06/24	
Turicchia Riccardo	126	63	63	3 anni	30/06/25	
Valdesi Andrea	80	54	26	3 anni	30/06/25	

Passando al settore giovanile, la Juventus presenta una squadra per ogni categoria, seguendo quanto previsto dalle norme federali e ripreso nel capitolo generale precedente. A livello contabile però vengono ritenuti asset a tutti gli effetti esclusivamente i giocatori della Primavera 1 che sono presenti in bilancio insieme ai giocatori di proprietà attualmente in prestito. Si riporta quanto segue:

*Importi in migliaia di Euro*

Nome del calciatore	Costo storico al 31/12/23	Fondo		Valore di carico residuo al 31/12/23	Durata contratto	Scadenza contratto
		ammortamento e svuotamenti al 31/12/23				
<b>Altri Professionisti</b>	<b>210.046</b>	<b>137.369</b>		<b>72.677</b>		
Akè Marley *	9.441	5.667		3.774	5 anni	30/06/25
Andrade Sanches Correia Feliz Alexandre *	10.848	7.592		3.256	5 anni	30/06/25
Anghiele Lorenzo	175	47		128	5 anni	30/06/28
Barbieri Tommaso	1.690	1.021		669	4 anni	30/06/26
Barneschea Enzo Alan Tomas *	5.189	3.581		1.608	2 anni	30/06/26
Besaggio Michele (AT)	-	-		-	5 anni	30/06/27
Bassino Alessandro	-	-		-	3 anni	30/06/26
Bibishkov Marsel	-	-		-	3 anni	30/06/26
Biliboc Lorenzo *	8	5		3	2 anni	30/06/25
Bonetti Andrea *	46	14		32	3 anni	30/06/25
Compagnon Mattia *	4.046	2.149		1.897	4 anni	30/06/26
Crapisto Francesco	4	3		1	3 anni	30/06/26
Oudrig Nicolò *	86	45		41	3 anni	30/06/26
Da Graca Cosimo Marco *	759	600		159	2 anni	30/06/25
De Marino Davide *	1.666	1.176		490	3 anni	30/06/25
De Winter Koni *	1.155	512		643	3 anni	30/06/26
Del Sole Ferdinando *	3.551	3.462		89	1 anno	30/06/24
Di Biase Gianmarco	250	52		198	3 anni	30/06/26
Domanico Saverio	170	170		-	2 anni	30/06/25
Firman Andriy	110	67		43	2 anni	30/06/25
Fiora Andrei Gabriele	35	13		22	2 anni	30/06/25
Frabotta Gianluca *	2.695	1.844		851	5 anni	30/06/26
Galante Tommaso *	50	50		-	3 anni	30/06/25
Gil Puche Javier	153	23		130	3 anni	30/06/26
Gonzalez Facundo *	1.750	241		1.509	3 anni	30/06/26
Gori Stefano *	3.239	2.633		606	4 anni	30/06/25
Grelaud Josue Banewa	-	-		-	3 anni	30/06/26
Keutgen Enzo	35	6		29	3 anni	30/06/26
Lipari Mirco *	709	647		62	3 anni	30/06/24
Lungoyi Christopher *	3.498	2.225		1.273	5 anni	30/06/25
Martinez Ous Bruno	148	25		123	3 anni	30/06/26
Mazur Patryk	225	27		198	3 anni	30/06/26
Minelli Alessandro *	2.936	2.425		511	2 anni	30/06/25
Montero Benia Alfonso	130	22		108	3 anni	30/06/26
Mulè Erasmo *	3.489	3.041		448	1 anno	30/06/25
Ngana Valdes	-	-		-	3 anni	30/06/26
Olivieri Marco *	2.725	2.192		533	3 anni	30/06/25
Owusu Augusto Seedorf	15	5		10	2 anni	30/06/25
Pecorino Emanuele *	693	405		288	3 anni	30/06/26
Peeters Daouda *	4.005	3.447		558	2 anni	30/06/25
Pellegrini Luca *	22.853	17.029		5.824	1 anno	30/06/26
Pinto Ramos Kaio Jorge *	7.026	3.343		3.683	4 anni	30/06/26
Pagnucco Filippo	299	126		173	3 anni	30/06/26
Pugno Diego	-	-		-	3 anni	30/06/26
Ripani Diego	247	117		130	3 anni	30/06/25
Rizzo Nicolò	-	-		-	3 anni	30/06/26
Ramos De Oliveira Melo Arthur Henrique *	80.620	53.398		27.222	3 anni	30/06/26
Ranocchia Filippo *	2.908	1.475		1.433	4 anni	30/06/26
Riccio Alessandro Pio *	74	58		16	1 anno	30/06/25
Rovella Nicolò *	26.124	14.503		11.621	4 anni	30/06/26
Sekulov Nicola *	118	74		44	4 anni	30/06/25
Sensani Alessandro *	194	103		91	2 anni	30/06/26
Soulé Malvano Matias *	2.570	1.207		1.363	4 anni	30/06/26
Ventre Alessandro *	11	2		9	3 anni	30/06/26
Sosna Adam	-	-		-	3 anni	30/06/25
Sitroc Ivano	890	339		551	2 anni	30/06/27
Sylla Amara Idris	58	10		48	3 anni	30/06/26
Vinarcik Jakub	230	104		126	3 anni	30/06/26
Zelezny Rodoslaw Dominik	100	47		53	3 anni	30/06/25

\* temporaneamente tesserato per società terza nel corso del primo semestre della stagione sportiva 2023/2024.  
AT Acquisto Temporaneo

A livello femminile, la Juventus possiede tutte le squadre giovanili previste dalla FIGC, e soprattutto la prima squadra. Quest'ultima, introdotta nel 2017, ha portato fino ad ora nel palmarès del club ben 12 trofei e anno dopo anno ha visto crescere il valore dell'organico con, ad esempio, giocatrici del calibro di Barbara Bonansea, Sara Gama, Cristiana Girelli e Lisa Boattin.

A livello infrastrutturale <sup>(14)</sup> la Juventus negli anni ha investito molto a partire dallo Juventus Stadium. Inaugurato l'8 settembre del 2011 sulle ceneri del vecchio Delle Alpi, l'impianto ospita 41.507 posti a sedere ed ha comportato un investimento complessivo pari a €150 milioni, di cui €60 finanziati tramite un contributo proveniente dall'Istituto di Credito Sportivo. La struttura non presenta barriere architettoniche, è il primo impianto al mondo ecocompatibile e al suo interno presenta il J Museum, il J Medical e il J Store. Dal 2017, la proprietà ha ceduto il diritto di naming dello stadio tramite un accordo con la compagnia assicuratrice Allianz, cambiando così nome in "Allianz Stadium". Valorizzando l'intera zona circostante allo stadio, la società decise di acquistare l'intera Area Continassa e di costruirci il J Village. Al suo interno è presente il Training & Media Center della Prima Squadra, il J Headquarters, gli studi di Juventus TV, il J Hotel, il J College e il nuovissimo J Creator Lab; mentre il settore giovanile e le squadre femminili continuano ad allenarsi nello storico Training Center di Vinovo. Proprio la nuova struttura Juventus Creator Lab, inaugurato nel 2024, testimonia come la Juventus, attraverso anche collaborazioni con influencer famosi nel mondo del calcio (su tutti Céline Dept e 433 <sup>(15)</sup>), punti fortemente sullo sviluppo dei social considerati un motore importante per lo sviluppo del club e soprattutto del marchio. Infatti, sempre più contenuti vengono presentati ai tifosi che possono in qualsiasi istante seguire su YouTube, Instagram e Tik Tok la quotidianità dei propri beniamini con immagini inedite, video e documentari. Collegato al mondo della digitalizzazione, c'è tutto il discorso dell'eSports dove Juventus non è assolutamente

---

<sup>(14)</sup> Cfr. <https://www.juventus.com/it/club/#luoghi>.

<sup>(15)</sup> Cfr. <https://amp.ilbianconero.com/a/juventus-ufficiale-annunciate-le-nuove-partnership-75745>.

impreparata. Infatti, dal 2022, il club piemontese ha costituito il suo team denominato “eSports Juventus Dsyre” costituito dai videogiocatori Danilo Pirro (Danipitbull) e Fabio Denuzzo (Denuzzo), guidati dal mister Daniele Tealdi (Dagnolf). Questi ultimi disputano i tornei organizzati dalla EA Sports, la più grande azienda di videogiochi sportivi tra l’altro partner di Juventus. Dal 2023 è stata costituita, inoltre, una ulteriore squadra di videogiocatori, sempre gestita dal club bianconero, questa volta per il gioco Rocket League <sup>(16)</sup>.

Dopo aver presentato le risorse chiave, si devono approfondire le attività principali effettuate dal club bianconero. Essendo un club di calcio, l’impegno principale è rappresentato dalla partecipazione alle competizioni sportive e nella stagione 2024/2025 la Juventus sarà protagonista delle seguenti competizioni:

- Serie A Enilive;
- Coppa Italia Frecciarossa;
- EA SPORTS FC Supercup (Supercoppa italiana);
- UEFA Champions League;
- FIFA Club World Cup 2025.

Per far fronte alle seguenti competizioni ed avere una rosa adeguata e competitiva, Cristiano Giuntoli a stretto contatto con i suoi collaboratori e con il tecnico Thiago Motta, ha ritenuto necessario effettuare le seguenti operazioni nel corso della sessione di calciomercato (estate 2024) appena conclusa <sup>(17)</sup>:

---

<sup>(16)</sup> Cfr. <https://www.juventus.com/it/news/articoli/nasce-il-nuovo-team-di-rocket-league-targato-juventus-dsyre>.

<sup>(17)</sup> Cfr. <https://www.transfermarkt.it/juventus-turin/allegati/verein/506> e <https://www.juventus.com/it/club/investitori/comunicati-avvisi/comunicati-stampa>.

ACQUISTI	COSTO
Teun Koopmeiners	€54,7 milioni
Douglas Luiz	€51,5 milioni
Nico Gonzalez	€33 milioni
Khéphren Thuram	€20,6 milioni
Michele Di Gregorio	€18 milioni
Juan Cabal	€12,8 milioni
Francisco Conceição	€7 milioni
Pierre Kalulu	€3,3 milioni

CESSIONI	COSTO
Matías Soulé	€25,6 milioni
Dean Huijsen	€15,2 milioni
Samuel Iling-Junior	€14 milioni
Moise Kean	€13 milioni
Federico Chiesa	€12 milioni
Koni De Winter	€8 milioni
Enzo Barrenechea	€8 milioni
Kaio Jorge	€7,2 milioni
Hans Nicolussi Caviglia	€5 milioni
Mattia De Sciglio	Gratuito
Gianluca Frabotta	Gratuito

Marley Aké	Gratuito
Facundo González	Prestito
Tiago Djalò	Prestito
Filip Kostić	Prestito
Daniele Rugani	Prestito secco
Fabio Miretti	Prestito secco
Alex Sandro	Fine contratto
Adrien Rabiot	Fine contratto
Wojciech Szczęśny	Rescissione

Come evidenziato dalla tabella, tra le operazioni in uscita ci sono diversi giocatori provenienti dalla Next Gen, a testimonianza del fatto che si sono iniziati a vedere i frutti concreti dell'attività di scouting compiuta negli anni precedenti. Sempre relativamente alla funzione scouting, diverse sono state le operazioni di mercato che hanno riguardato il settore giovanile e la seconda squadra bianconera. Sarà il tempo a dimostrare se quanto effettuato, darà gli stessi risultati positivi fino ad ora realizzati.

Oltre alle attività prettamente legate alla componente sportiva, il club bianconero è tenuto ad effettuare altre attività per certi aspetti di supporto. Tra queste rientra la gestione commerciale (caratterizzata dall'organizzazione degli store fisici e dello shop online), la gestione del rapporto con gli sponsor, la gestione delle strutture di proprietà citate sopra, la gestione a livello organizzativo di tutte le squadre bianconere (spostamenti, alloggi, convocazioni, materiale per i giocatori, ecc.) e la gestione dei



social media. Per quanto riguarda quest'ultima attività, oltre alle collaborazioni con soggetti esterni alla società e alla costituzione del J Creator Lab, la società sta cercando di conciliare a quest'ultima, l'aspetto sportivo. Infatti, con l'acquisto di Cristiano Ronaldo, la Juventus non ha solamente rafforzato la rosa con il giocatore più forte della storia del calcio ma ha anche inglobato tutta la community social legata al calciatore, ottenendo così una crescita istantanea ed esponenziale nel numero dei followers su tutti i propri canali social. Recentemente, la stessa strategia è stata attuata tramite l'acquisto della calciatrice-influencer svizzera Alisha Lehmann, con l'intento di far crescere i numeri "digitali" anche del comparto femminile. Per far comprendere con i numeri quante persone sono impegnate nell'esecuzione di queste attività, si riporta il dato ufficiale proposto da Juventus <sup>(18)</sup>:

- *Workforce*: 870
- *Dipendenti*: 248
- *% uomini*: 57%
- *% donne*: 43%

Spostandosi sui partner chiave, il club bianconero, soprattutto dopo l'ultimo terremoto societario, sta cercando di ricucire e rafforzare i rapporti con FIFA, UEFA, ECA (rientratoci nel luglio 2024, dopo essere uscita in concomitanza della presentazione del progetto Superlega <sup>(19)</sup>), CONI, FIGC e Lega Serie A. Infatti, con tutte queste

---

<sup>(18)</sup> Cfr. <https://www.juventus.com/it/club/careers/le-nostre-persone>.

<sup>(19)</sup> Il progetto Superlega è stato presentato ufficialmente nel 2021 dal presidente del Real Madrid, Florentino Perez, dall'ex presidente della Juventus, Andrea Agnelli, e dal proprietario del Manchester United, Joel Glazer. Stufi del predominio della UEFA relativamente all'organizzazione delle competizioni in ambito europeo, i tre ideatori proposero ai migliori club del mondo di creare una competizione privata elitaria, alternativa alla Champions League. Nonostante riuscirono a sottoscrivere accordi con gran parte dei club invitati alla competizione, la UEFA e la FIFA, aiutati da un malcontento popolare, riuscirono a bloccare questo progetto. Ma non definitivamente in quanto, nel 2023, la Corte di Giustizia Europea, sottolineando l'abuso di potere dominante da parte della FIFA e della UEFA, si è espressa

istituzioni, nonostante i tanti ricorsi presentati, il clima è senza dubbio collaborativo e a testimonianza di questo la Juventus, a seguito dell'inchiesta "Prisma", ha pagato sia con sanzioni pecuniarie che sportive, in quanto è stata penalizzata con 10 punti nella stagione 2022/2023 ed esclusa per l'anno successivo a qualsiasi competizioni europea. Essendo una società per azioni quotata in borsa, la società bianconera deve dar conto del proprio operato sia alla CO.VI.SO.C. che alla Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB), vedendosi così aumentare gli adempimenti a cui dover far fronte. Collegandoci a quest'aspetto, relativamente ai vincoli e agli indicatori previsti dalla UEFA e dalla FIGC, la Juventus deve sottoscrivere un Settlement Agreement con l'intento di rientrare nei prossimi anni dentro i parametri previsti dal Financial Sustainability Regulations, tenendo allo stesso tempo sotto attenta osservazione gli indicatori monitorati a livello nazionale.

Anche per quanto concerne il rapporto con le squadre avversarie, il clima è senza dubbio sereno e il club effettua operazioni di calciomercato con chiunque, come testimoniato dai dati sottostanti presenti nella relazione semestrale al 31 dicembre 2023, già citata precedentemente, relativamente ai crediti e ai debiti con le stesse. Questi valori sono dettati dal fatto che, sempre più di frequente, non possedendo di liquidità immediata per procedere all'acquisto dei giocatori, le società impostano modalità di pagamento dilazionate su più anni, generando quanto segue.

---

favorevole alla Superlega. Successivamente alla sentenza, il progetto è stato aggiornato e il format è stato reso più coinvolgente per venire incontro anche ai più scettici, i quali contestavano all'assenza di meritocrazia nei criteri di selezione delle squadre. La partenza della competizione, salvo ulteriori imprevisti, è fissata nel 2025. Cfr. [https://en.m.wikipedia.org/wiki/European\\_Super\\_League](https://en.m.wikipedia.org/wiki/European_Super_League).

Importi in migliaia di Euro	Quota corrente	Quota non corrente	Saldo al 31/12/2023
Atalanta B.C. S.p.A.	3.000	7.000	10.000
Genoa Cricket and Football Club S.p.A.	2.058	1.372	3.430
ACF Fiorentina S.r.l.	1.320	880	2.200
Palermo F.C. S.p.A.	560	1.040	1.600
Cagliari Calcio S.p.A.	480	920	1.400
Pisa Sporting Club S.r.l.	360	240	600
A.C. Monza S.p.A.	150	100	250
Empoli F.C. S.p.A.	150	100	250
Delfino Pescara S.p.A.	96	144	240
U.C. Sampdoria S.p.A.	126	84	210
Venezia F.C. S.p.A.	80	20	100
<b>Totale Italia</b>	<b>8.380</b>	<b>11.900</b>	<b>20.280</b>
F.C. Bayern Munchen AG	16.582	-	16.582
A.S. Monaco F.C. S.A.M.	4.750	9.500	14.250
Tottenham Hotspur F. & Athletic Company Ltd	7.625	7	7.632
Manchester United F.C. Ltd	2.934	-	2.934
Olympique des Alpes S.A. - Sion	488	1.465	1.953
F.C. Red Bull Salzburg GmbH	1.563	-	1.563
VfB Stuttgart 1893 e.V.	670	669	1.339
Amiens Sporting Club Football SA	333	667	1.000
Major League Soccer LLC	996	-	996
Sporting Clube de Portugal	371	380	751
Valencia Club de Futbol S.A.D.	700	-	700
B.V. Vitesse	582	-	582
Cruzeiro Esporte Clube S.A. do Futebol	200	300	500
Watford Association Football Club Ltd	475	-	475
F.C. Lugano S.A.	375	-	375
Lillestrom Sportsklubb	88	-	88
S.A.S. Montpellier Herault S.C.	29	35	64
<b>Totale Estero</b>	<b>38.761</b>	<b>13.023</b>	<b>51.784</b>
<b> Rettifica per proventi finanziari impliciti</b>	<b>(1.624)</b>	<b>(3.482)</b>	<b>(5.106)</b>
<b>Fondo svalutazione</b>	<b>(237)</b>	<b>-</b>	<b>(237)</b>
<b>Totale crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti</b>	<b>45.280</b>	<b>21.441</b>	<b>66.721</b>

Importi in migliaia di Euro	Quota corrente	Quota non corrente	Saldi al 31/12/2023
U.S. Sassuolo Calcio S.r.l.	6.510	15.140	21.650
ACF Fiorentina S.r.l.	9.400	5.600	15.000
Torino Football Club S.p.A.	8.700	6.300	15.000
Frosinone Calcio S.r.l.	1.500	1.250	2.750
Udinese Calcio S.p.A.	1.640	160	1.800
Genoa Cricket and Football Club S.p.A.	720	730	1.450
L.R. Vicenza S.p.A.	450	300	750
U.C. Sampdoria S.p.A.	172	40	212
Pordenone Calcio S.r.l. in fallimento	66	44	110
Empoli F.C. S.p.A.	100	-	100
Novara Calcio S.p.A.	100	-	100
U.S. Pistoiese 1921 SSDARL	60	40	100
Hellas Verona F.C. S.p.A.	40	41	81
Atalanta B.C. S.p.A.	70	-	70
A.S.D. Sangiovese 1927	55	-	55
Fussball Club Sudtirol S.r.l.	50	-	50
Taranto F.C. 1927 S.r.l.	36	-	36
ACS D. Stella Nascente	35	-	35
Società Sportiva Calcio Napoli S.p.A.	15	15	30
A.C. Perugia Calcio S.r.l.	26	-	26
U.S. Recanatese S.r.l.	25	-	25
Calcio Padova S.p.A.	15	10	25
SSDARL R.D. Internapoli Kennedy	20	-	20
U.S.D. Rocca di Capri Leone	20	-	20
Feralpisalò S.r.l.	15	-	15
Modena F.C. S.p.A.	10	-	10
San Marino Academy	6	-	6
A.C. Reggiana 1919 S.r.l.	3	2	5
Cesena F.C. S.r.l.	5	-	5
I.N.P. Serie A - campagna trasferimenti	74.407	-	74.407
<b>Totale Italia</b>	<b>54.266</b>	<b>29.672</b>	<b>83.938</b>
The Everton F.C. Company Ltd	9.000	9.500	18.500
LOSC Lille	3.977	1.979	5.979
C.A. Boca Juniors	2.000	2.000	4.000
Olympique de Marseille SASP	2.000	2.000	4.000
Eintracht Frankfurt Fussball AG	3.900	-	3.900
PSV NV	2.224	-	2.224
Borussia VfL 1929 Monchengladbach GmbH	310	619	929
F.C. Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.	495	-	495
Desportivo Brasil Participacoes Ltda	99	106	205
Club Atletico Mineiro	90	104	194
F.C. Red Bull Salzburg GmbH	138	-	138
Deportivo Alaves SAD	103	-	103
Klub Sportowy Rozwoj	38	38	76
SASP Paris Saint-Germain Football	36	37	73
AFC Ajax	22	22	44
F.C. Groningen B.V.	40	-	40
Valencia Club de Futbol SAD	35	-	35
Gomik Zabrze SA	15	15	30
VfB Stuttgart 1893 AG	28	-	28
Servette Football Club 1890 SA	9	18	27
Sportski Klub Fitnes	26	-	26
SAO Paulo Futebol Clube	8	16	24
F.C. Augsburg 1907 GmbH & CO KGaa	9	-	18
Fudbalski Klub Partizan	16	-	16
Cruzeiro Esporte Clube S.A. do Futebol	3	12	15
Bayer 04 Leverkusen Fussball GmbH	7	7	14
Club Artesano de Colonia Suiza (ONFI)	6	6	12
STAL Rzeszow Spolka Akcyjna	11	-	11
BSC Young Boys	3	6	9
Major League Soccer LLC	9	-	9
F.C. Lugano SA	9	-	9
Fudbalski Klub Altina	5	-	5
Club Artesano de Colonia Suiza (OFI)	-	4	4
OFK Beograd	4	-	4
Amiens Sporting Club Football	1	2	3
FIFA Clearing House	580	83	663
<b>Totale estero</b>	<b>25.276</b>	<b>16.583</b>	<b>41.859</b>
<b> Rettifica per oneri finanziari impliciti</b>	<b>(1.375)</b>	<b>(819)</b>	<b>(2.194)</b>
<b>Totale debiti verso società calcistiche per campagne trasferimenti</b>	<b>78.167</b>	<b>45.436</b>	<b>123.603</b>

Continuando con i partner chiave, è doveroso dire che la società bianconera, come tutti i club, ha rapporti con i procuratori e gli intermediari dei giocatori. Possedendo lo status di top club, moltissimi agenti cercano di proporre i loro assistiti per fornire loro un'opportunità lavorativa senza dubbio di alto livello. Il rovescio della medaglia è rappresentato dalle commissioni, la cui cifra pagata dalla Juventus dal 2015 al 2023, secondo lo studio condotto dal portale Calcio e Finanza <sup>(20)</sup>, ammonta a €293,4 milioni. Invece, il rapporto con le emittenti televisive e le testate giornalistiche non è mai stato

<sup>(20)</sup> Cfr. <https://www.calcioefinanza.it/2024/07/31/quanto-guadagnano-procuratori-italia-serie-a-ricavi>.

idilliaco. Infatti, alla società bianconera non è mai piaciuta questa continua ricerca di informazioni e rivelazioni, a volte anche infondate sul suo conto, ma questi partner, “vivendo” letteralmente di ascolti e visualizzazioni, “giocano” sul fatto che la Juventus è la squadra più seguita in Italia e al mondo. Questo fattore consente al club, allo stesso tempo, di avere un ruolo importante in sede di ripartizione dei diritti televisivi, portando così il rapporto verso un legame di reciproco rispetto per sfruttare entrambi gli interessi economici in ballo.

Gli ultimi partner, ma non per importanza, partner da approfondire sono gli sponsor. Avendo una visibilità mondiale ed in continua crescita, la società piemontese ha la possibilità di sfruttare diverse opportunità che il mercato di sponsorizzazione può offrire. Nonostante sia cessato, e non ancora stato adeguatamente sostituito, il ricchissimo accordo per il Main Sponsor con Jeep, la Juventus all’inizio della stagione 2024/2025 può contare sui seguenti partner commerciali <sup>(21)</sup>:

- *Sponsor Tecnico*: Adidas;
- *Sponsor ufficiale*: all’inizio della stagione 2024/2025 il club si trova senza un Main Sponsor;
- *Sponsor accessori*: Allianz, EA Sports FC, Cygames, Enel, Balocco, Eurobet, Ganten, Zondacrypto, Socios.com, Prime, Wtw, Loro Piana, Nexen Tire, Lavazza, Dazn, Wuber, Fortinet, Ferrari Trento, Ricoh, Hublot, Sixtus Italia, TechnoGym e tanti altri regional partner.

---

<sup>(21)</sup> Cfr. <https://www.juventus.com/it/partners/#partner>.

## 2.4. Blocco “solidità finanziaria”

Per analizzare la situazione economica ed avere dei riferimenti numerici come punto di partenza per l’analisi, si inserisce di seguito l’ultimo conto economico consolidato pubblicato sul sito della società nella relazione finanziaria semestrale consolidata abbreviata al 31 dicembre 2023 <sup>(22)</sup>. Ovviamente, questi valori serviranno per compiere delle valutazioni e delle stime future tenendo in considerazione i fatti di gestione avvenuti nel recente passato.

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO			
	Nota	I semestre 2023/2024	I semestre 2022/2023
<i>Importi in Euro</i>			
Ricavi da gare	33	24.657.074	28.487.964
Diritti audiovisivi e proventi media	34	47.305.751	94.556.972
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	35	66.447.750	75.561.833
Ricavi da vendite di prodotti e licenze	36	15.162.961	15.979.900
Proventi da gestione diritti calciatori	37	17.338.928	42.779.232
Altri ricavi e proventi	38	19.718.801	18.875.431
<b>Totale ricavi e proventi</b>		<b>190.631.265</b>	<b>276.241.332</b>
Acquisti di materiali, forniture e altri approvvigionamenti	39	(3.635.864)	(3.244.958)
Acquisti di prodotti per la vendita	40	(6.401.723)	(6.584.260)
Servizi esterni	41	(37.507.449)	(44.741.284)
Personale tesserato	42	(128.174.611)	(131.338.337)
Altro personale	43	(12.213.528)	(12.868.853)
Oneri da gestione diritti calciatori	44	(10.408.450)	(4.903.645)
Altri oneri	45	(7.211.862)	(6.965.655)
<b>Totale costi operativi</b>		<b>(205.553.487)</b>	<b>(210.646.992)</b>
Ammortamenti e svalutazioni diritti calciatori	46	(60.104.528)	(74.578.661)
Ammortamenti altre attività materiali e immateriali		(6.762.461)	(7.556.567)
Accantonamenti, svalutazioni e rilasci di fondi		(867.433)	(2.537.848)
<b>Risultato operativo</b>		<b>(82.656.644)</b>	<b>(19.078.736)</b>
Proventi finanziari	47	1.874.629	1.819.640
Oneri finanziari	48	(12.765.011)	(8.621.480)
Quota di pertinenza del risultato di società collegate e <i>joint venture</i>		190.890	13.230
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>(93.356.136)</b>	<b>(25.867.346)</b>
Imposte correnti	49	(1.746.752)	(3.733.870)
Imposte differite e anticipate	49	(30.516)	116.521
<b>RISULTATO DEL PERIODO</b>		<b>(95.133.405)</b>	<b>(29.484.695)</b>
<b>RISULTATO DEL PERIODO PER AZIONE, BASE E DILUITO</b>	50	<b>(0,038)</b>	<b>(0,012)</b>

La prima cosa che salta subito all’occhio è il confronto alquanto negativo tra le perdite del I semestre degli anni presi in analisi. Infatti, il peggioramento del risultato del periodo (€95.133.405. nel 2023 contro i €29.484.695) è dato principalmente dai

<sup>(22)</sup> Cfr. [https://www.juventus.com/images/image/private/fl\\_attachment/dev/ya5oivcndfjessn0a2iq.pdf](https://www.juventus.com/images/image/private/fl_attachment/dev/ya5oivcndfjessn0a2iq.pdf).

mancati ricavi, considerando che i costi tendono ad essere equiparabili. Gli introiti mancanti dipendono principalmente dall'esclusione dalle coppe europee, visto che la mancata partecipazione ha inciso sui ricavi da gare, sulle sponsorizzazioni e pubblicità ma soprattutto sui diritti audiovisivi e proventi media. L'altra importante differenza è data dai proventi da gestione calciatori, situazione sicuramente sistemata con le plusvalenze realizzate nella sessione attuale di calciomercato (estate 2024) prima del 30/06/2024. Per far fronte a queste mancate entrate la società ha deciso di non effettuare nessuna operazione di calciomercato in entrata nella scorsa stagione e, consapevole di trovarsi in una situazione di ristrutturazione, ha puntato e lo sta facendo tutt'ora sulla sostenibilità. Dopo aver compiuto tale inquadratura generale, si possono analizzare le principali voci in entrata e in uscita di Juventus cercando, tenendo in considerazione gli eventi significativi del recente passato, di valutare quali saranno i risultati del prossimo esercizio.

Senza soffermarsi troppo sulla stagione appena conclusa, indubbiamente atipica per un top-club come quello bianconero, i principali ricavi realizzati della società sono:

- Diritti audiovisivi e proventi media;
- Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità;
- Proventi da gestione diritti calciatori;
- Ricavi da gare;
- Ricavi da vendite di prodotti e di licenze;
- Altri ricavi e proventi.

Per quanto concerne i primi, la situazione rispetto all'anno appena concluso sarà sicuramente migliore anzi, con la qualificazione al mondiale per club, entreranno nelle casse bianconere dei ricavi fino ad adesso mai ricevuti, che si spera faranno schizzare significativamente questa voce. Come visto in sede generale nel secondo capitolo, la voce complessiva dipenderà molto dal percorso realizzato dalla squadra nei vari tornei, ma già solo per l'ottenimento del pass alla prossima Champions League si stima un ricavo certo di quasi €50 milioni <sup>(23)</sup>, più altri €50 milioni derivanti dalla FIFA Club World Cup 2025 <sup>(24)</sup>. A questi vanno aggiunti, prendendo come stima quanto ricevuto nel 2023/2024 <sup>(25)</sup>, una cifra intorno ai €90 milioni derivanti dalla ripartizione dei diritti televisivi della Lega Serie A.

L'effetto della partecipazione alle coppe europee ed internazionali influenzerà positivamente, come detto, anche la voce sponsorizzazioni e pubblicità. Però, dopo 12 anni di collaborazione, dalla stagione 2024/2025 la Jeep non sarà più Main Sponsor della Juventus e nelle casse bianconere non entreranno più i €45 milioni fissi che la casa automobilistica sborsava annualmente nelle casse bianconere. In attesa di trovare uno sponsor ufficiale che garantisca più o meno lo stesso importo, il club piemontese sta formalizzando diversi accordi con vari partner (vedi sopra), certa comunque, fino al 2027 dei €51 milioni annui provenienti dallo sponsor tecnico Adidas <sup>(26)</sup>.

La terza voce può essere banalmente rappresentata dalle plusvalenze, che nell'estate 2024 sono state le seguenti:

---

<sup>(23)</sup> Cfr. <https://www.calcioefinanza.it/2024/05/13/juventus-ricavi-nuova-champions-2024-2025/>.

<sup>(24)</sup> Cfr. <https://www.milanofinanza.it/news/calcio-la-juventus-si-qualifica-al-mondiale-per-club-fifa-ecco-quanto-incasseranno-i-bianconeri-202403131128429720>.

<sup>(25)</sup> Cfr. [https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/03-07-2024/diritti-tv-serie-a-inter-101-milioni-milan-e-juventus-87\\_amp.shtml](https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/03-07-2024/diritti-tv-serie-a-inter-101-milioni-milan-e-juventus-87_amp.shtml).

<sup>(26)</sup> Cfr. <https://www.kickest.it/it/serie-a/notizie/7509/serie-a-quanto-ricavano-le-squadre-dagli-sponsor-tecnici/amp>.






CESSIONI	PLUSVALENZE
Matías Soulé	€22,4 milioni
Dean Huijsen	€13,7 milioni
Samuel Iling-Junior	€11,9 milioni
Moise Kean	€2,3 milioni
Koni De Winter	€7,5 milioni
Enzo Barrenechea	€5,5 milioni
Hans Nicolussi Caviglia	€5 milioni
Kaio Jorge	€3,1 milioni
Federico Chiesa	-€3 milioni

Non essendo stata budgetizzata una cifra significativa per il calciomercato, l'ammontare complessivo delle plusvalenze, insieme ai maggiori proventi da diritti televisivi, sono stati necessari per finanziarie le operazioni in entrata della finestra estiva 2024, a testimonianza ulteriore della direzione di sostenibilità che il club ha deciso di intraprendere.

A questi valori, potrebbero andare a sommarsi quelli derivanti da alcune cessioni gratuite come quella di Gianluca Frabotta e Marley Aké. Infatti, in entrambe le operazioni, la società bianconera si è riservata una percentuale in caso di futura rivendita da parte dei club che hanno prelevato questi due calciatori. Inoltre, nel caso in cui il Feyenoord decidesse di riscattare Facundo Gonzalez usufruendo del diritto di riscatto, la Juventus registrerebbe un'ulteriore plusvalenza.



I ricavi da gare dipendono principalmente dalla vendita degli abbonamenti e dei biglietti e Juventus per la stagione 2024/2025 ha presentato la campagna abbonamenti “Our space”, proponendo le seguenti tre offerte <sup>(27)</sup>:

ABBOGNAMENTO <b>BASE</b>		ABBOGNAMENTO <b>FULL</b>		ABBOGNAMENTO <b>STAR</b>	
PARITTE INCLUSE	 SERIE A	PARITTE INCLUSE	 SERIE A	PARITTE INCLUSE	   SERIE A
SERIE A: 19 partite		SERIE A: 19 partite		SERIE A: 19 partite UEFA CHAMPIONS LEAGUE: 4 partite (fase a girone unico) COPPA ITALIA: 1 partita (ottavi di finale)	
CAMBIO NOME	Max 6 Partite	CAMBIO NOME	Sempre	CAMBIO NOME	Sempre, per tutte le competizioni
N° RISERVAE	2	N° RISERVAE	4	N° RISERVAE	5
RIVENDITA POSTO	No	RIVENDITA POSTO	Sì	RIVENDITA POSTO	Sì, per tutte le competizioni
% SU RIVENDITA	-	% SU RIVENDITA	51%	% SU RIVENDITA	51%
ACQUISTO BIGLIETTI EXTRA	No	ACQUISTO BIGLIETTI EXTRA	Sì, vendita riservata nei big match di Serie A	ACQUISTO BIGLIETTI EXTRA	Sì, vendita riservata nei big match di Serie A
PRELAZIONE COPPE	Sì <a href="#">Più info</a>	PRELAZIONE COPPE	Sì <a href="#">Più info</a>	PRELAZIONE COPPE	Sì
MEMBERSHIP	No	MEMBERSHIP	30% di sconto sulla J1897	MEMBERSHIP	50% di sconto sulla J1897
WELCOME PACK	No	WELCOME PACK	No	WELCOME PACK	Sì
PRELAZIONE RINNOVO 25-26	Solo con 70% di utilizzo nella stagione 24-25 <a href="#">Più info</a>	PRELAZIONE RINNOVO 25-26	Solo con 70% di utilizzo nella stagione 24-25 <a href="#">Più info</a>	PRELAZIONE RINNOVO 25-26	Solo con 70% di utilizzo nella stagione 24-25 <a href="#">Più info</a>
A PARTIRE DA	<b>529 €</b>	A PARTIRE DA	<b>575 €</b>	A PARTIRE DA	<b>718 €</b>

Considerando lo storico, il ritorno delle notti europee e la rinnovata fiducia del popolo bianconero pronta a nuovo corso, la società si aspetta, anche grazie ai biglietti, di avere un Allianz Stadium sempre sold out, ottenendo una significativa voce in entrata.

Le altre voci di ricavo restanti riguardano proventi di varia natura come vendite negli stores fisici dell’Allianz Stadium, proventi da iniziative commerciali, contributi dalla Lega, servizi alberghieri derivanti dallo J Hotel, proventi e attività derivanti dallo stadio “no match day”, contributi da FIFA/UEFA per convocazioni giocatori in nazionale. La

<sup>(27)</sup> Cfr. <https://www.juventus.com/it/news/articoli/our-space-il-nostro-spazio-il-nostro-tempo-la-nostra-passione-abbonamenti-2024-2>.

peculiarità di queste voci è che negli anni sono sempre rimaste pressoché uguali, senza presentare variazioni significative.

Per quanto riguarda i costi invece, la voce più onerosa è rappresentata dal Personale Tesserato, in cui confluiscono le retribuzioni, i premi variabili, i compensi ai giocatori in prestito, le incentivazioni all'esodo oltre ai contributi e al TFR. Per far comprendere con i numeri quanto sopra, si riporta l'attuale monte ingaggi della rosa della Juventus 2024/2025 <sup>(28)</sup>:

CALCIATORE	INGAGGIO NETTO
Dušan Vlahović	€12 milioni
Gleison Bremer	€5,5 milioni
Douglas Luiz	€5 milioni
Teun Koopmainers	€4,5 milioni
Danilo	€4 milioni
Nico Gonzalez	€3,6 milioni
Arkadiusz Milik	€3,5 milioni
Manuel Locatelli	€3 milioni
Weston McKennie	€2,5 milioni
Pierre Kalulu	€2,5 milioni
Timothy Weah	€2 milioni
Khéphren Thuram	€2 milioni
Michele Di Gregorio	€1,8 milioni

<sup>(28)</sup> Cfr. <https://www.dazn.com/it-IT/news/altro/monte-ingaggi-stipendi-calciatori-juventus/1wox9u2qsgn7czp1rqdhpde3t>.

Mattia Perin	€1,5 milioni
Nicolo Fagioli	€1,5 milioni
Kenan Yildiz	€1,5 milioni
Federico Gatti	€1,5 milioni
Juan Cabal	€1,2 milioni
Andrea Cambiaso	€1 milioni
Carlo Pinsoglio	€0,3 milioni
Francisco Conceição	-

Mentre per quanto riguarda lo staff tecnico, Thiago Motta percepirà annualmente €3,5 milioni ai quali vanno aggiunti quelli riguardanti i componenti del suo staff tecnico.

Ovviamente collegate a queste uscite ci sono quelle relative agli oneri da gestione dei diritti calciatori, ovvero le spese relative alle commissioni dei procuratori da eventuali minusvalenze.

Altre uscite, per entità molto inferiori rispetto a quelle appena considerate, ma comunque significative, sono quelle relative al personale contrattualizzato dalla società, ai servizi esterni, agli acquisti di materiali, forniture, approvvigionamenti e prodotti per la vendita. Per far capire l'incidenza e le tipologie di servizi esterni di cui la Juventus necessita, si propone il dettaglio proposto dalla società nella relazione semestrale più volte citata precedentemente.

<i>Importi in migliaia di Euro</i>	I semestre 2023/2024	I semestre 2022/2023	Variazioni
Spese di trasporto, soggiorno e ristorazione	7.814	8.697	(883)
Manutenzioni	5.509	4.950	559
Utenze	2.735	2.706	29
Consulenze	2.393	2.675	(282)
Assicurazioni	2.094	2.382	(288)
Spese di sicurezza e accoglienza	1.786	1.897	(111)
Spese legali e notarili	1.651	3.573	(1.922)
Compensi a consulenti sportivi	1.575	1.551	24
Produzioni audio e video	1.522	1.969	(447)
Spese per pulizia	1.296	1.472	(176)
Spese per allestimenti	1.088	643	445
Spazi pubblicitari sui media	1.050	1.188	(138)
Canoni e affitti	832	830	2
Emolumenti a CdA e Organi Sociali	823	1.432	(609)
Servizi bancari e commissioni su fidejussioni	668	824	(156)
Stampati e spedizioni	462	986	(524)
Provvigioni, fee e onorari ad intermediari	378	870	(492)
Spese di gestione riconosciute a terzi su prodotti commerciali	186	1.704	(1.518)
Altri	3.645	4.393	(748)
<b>Servizi esterni</b>	<b>37.507</b>	<b>44.741</b>	<b>(7.235)</b>

## 2.5. Fattori ESG

In ambito calcistico, come testimoniato anche dalla sezione dedicata nel sito ufficiale <sup>(29)</sup>, la Juventus, nel lontano 2014, è stata una delle prime società a dare importanza e parlare del tema della sostenibilità. Nel corso degli anni, anche a seguito degli impulsi normativi provenienti dalle varie istituzioni internazionali e nazionali, il club ha affinato il suo approccio diventando un'azienda a tutti gli effetti, capace di avere un impatto positivo e propositivo, non solo in campo ma anche fuori. E quest'ideali vengono concretamente realizzati dalla società piemontese mediante Juventus Goals, ovvero un insieme di progetti attraverso il quale il club vuole trasmettere e condividere i valori del rispetto, della condivisione, dell'inclusione delle diversità, oltre che il rispetto dell'ambiente. In concreto, le iniziative promosse dal club in questi anni sono le seguenti:

<sup>(29)</sup> Cfr. <https://www.juventus.com/it/sostenibilita>.

- *Fair People*: progetto di edutainment che promuove il rispetto e l'educazione mediante incontri presso le scuole primarie di Torino, affrontando temi riguardanti l'impegno, la lealtà, l'uguaglianza, il gioco di squadra e il rispetto di sé stessi e degli altri;
- *Un calcio al razzismo*: progetto che promuove il rispetto, l'inclusione e l'uguaglianza attraverso attività che sottolineano come Juventus è contraria a ogni forma di discriminazione sociale e territoriale, razzismo, xenofobia e violenza;
- *Juventus for special*: progetto di inclusione sociale per ragazzi con disabilità che supera i limiti del campo di calcio, attraverso l'organizzazione di tornei per queste categorie svantaggiate ed incontri scolastici per far capire ai ragazzi più fortunati, attraverso esperienze e testimonianze, cosa provano i loro coetanei con disabilità;
- *Gioca con me*: progetto di inclusione sociale dedicato a bambine e bambini appartenenti a contesti economici-sociali deboli o delicati, per permettergli tramite il calcio, di sviluppare valori etici importanti per la loro crescita. Per sottolineare concretamente l'importanza di questo tema, il club, in attesa di trovare l'accordo per il Main Sponsor 2024/2025, ha deciso di inserire sul fronte delle maglie da gara il logo di Save The Children, per rafforzare il legame del club con questa organizzazione e sensibilizzare al tema tutti gli appassionati di calcio;
- *Differences Make the Difference*: progetto volto a ribadire la volontà del club di lottare contro ogni forma di pregiudizio e discriminazione tramite 12 episodi

podcast in cui vengono affrontati 12 argomenti tematici collegati a questi aspetti. Sempre in ambito di podcast, Juventus ha lanciato il progetto *Stories of Strength*, dove tramite le testimonianze concrete di alcuni tesserati bianconeri si cerca di sensibilizzare il pubblico riguardo l'importanza della salute mentale;

- In tema ambientale, la società sta cercando di ridurre il più possibile il suo impatto relativamente all'energia e alla gestione dei rifiuti, con l'obiettivo di abbattere quanto più possibile la Carbon Footprint del club. Concretamente si cerca di raggiungere tale mission attraverso diverse attività come l'utilizzo di fonti rinnovabili per alimentare tutta l'energia elettrica utilizzata da Juventus, o la collaborazione con *One Tree Planted* che porterà il club a piantare ben 100 nuovi alberi ogni gol segnato dalle due prime squadre bianconere nel corso della stagione.

Inoltre, il club, in concomitanza di qualsiasi evento ed iniziativa proposta dalle istituzioni europee e nazionali, è sempre in prima fila e costantemente aggiornata su tutti gli sviluppi relative a queste tematiche. A testimonianza della vicinanza a questi aspetti, la società ormai da diverso tempo ha introdotto una figura preposta, lo Chief People, Culture & Sustainability Officer, oltre ad aver nominato degli amministratori indipendenti che compongono il comitato ESG.

Questi professionisti insieme ai loro staff, dalla stagione 2013/2014 presentano ogni anno il Bilancio di Sostenibilità redatto secondo gli standard del Global Reporting Initiative, seguendo inoltre le linee guida proposte dalla UEFA con l'agenda sostenibilità 2030 "Strength Through Unity". A riguardo dal 2021/2022, la Juventus ha

fatto un ulteriore passo in avanti nella rendicontazione con la Dichiarazione Non Finanziaria <sup>(30)</sup>. La finalità di questi documenti è quella di far conoscere le proprie iniziative e i propri obiettivi, massimizzando la trasparenza verso i propri stakeholder riportando le informazioni, correlate da KPI, in merito alle sfide che il club intende portare avanti.

---

<sup>(30)</sup> Cfr. <https://www.juventus.com/it/sostenibilita/i-nostri-report>.





## CONCLUSIONI

Il calcio, da sempre parte integrante della società, nel corso del tempo ha acquisito un ruolo rilevante e senza dubbio influente per quanto concerne le tematiche economico/finanziarie. Partendo dal presupposto che ormai un club di calcio è assimilabile ad una azienda a tutti gli effetti, l'elaborato ha affrontato, nel primo capitolo, a livello generale ed analitico, il concetto di modello di business per poi approfondire il framework maggiormente utilizzato nella pratica per rappresentare, anche visivamente, la modalità con cui l'azienda crea, distribuisce e acquisisce valore per i propri clienti. Data la rilevanza di questi temi, sono stati presentati ed analizzati inoltre i fattori ESG, ovvero quelli aspetti di interesse generale come l'ambiente, il sociale e la governance a cui qualsiasi impresa, in un contesto come quello attuale, deve prestare attenzione.

Una volta poste le basi concettuali della disciplina, il secondo capitolo, fulcro dell'intero elaborato, affronta gli argomenti sopra trattati applicandoli alle società di calcio. Dall'analisi dettagliata dei vari blocchi concettuali del Business Model Canvas emerge come al centro dell'attività del club debba esserci la soddisfazione del tifoso che, legato da un senso di appartenenza e di comunità, resterà sempre fidelizzato alla sua squadra del cuore, diventando così il vero cliente a cui veicolare la proposta di valore. Quest'ultima non può che essere la partita, la quale dovrà garantire un'esperienza emozionante e divertente, finalizzata sempre al raggiungimento della vittoria. Inoltre, dopo aver approfondito il rapporto tra tifosi/club e aver presentato i

canali che permettono di rafforzare questa relazione, sono stati trattati le componenti chiave di cui qualsiasi società non può far a meno, ovvero le risorse, le attività e i partner. In base alla bravura gestionale da parte della società, dalla composizione degli stessi elementi, si determinerà, oltre che la struttura patrimoniale su cui poter far affidamento, l'andamento economico-finanziario del club, fortemente dipendente dal raggiungimento dei successi sportivi. Infatti, l'incidenza dei ricavi e dei costi deriva dalla visibilità e dal blasone del club, fattori che permettono di ottenere maggiori possibilità di guadagno, e di conseguenza organici più forti per puntare a titoli e vittorie, sviluppando così un circolo virtuoso. Per concludere il capitolo, l'ultimo paragrafo è dedicato ai fattori ESG, applicati al mondo del calcio.

Al fine di avere un'idea più chiara di quanto già trattato a livello generale, nel terzo ed ultimo capitolo, è stato presentato il caso della Juventus F.C., il club più titolato in Italia e uno dei più famosi al mondo. A tal proposito è stato analizzato come la società bianconera affronta i vari blocchi concettuali del framework Canvas e il tema della sostenibilità.

L'elaborato, che si ritiene possa essere molto interessante soprattutto per un appassionato dell'argomento, permette di comprendere le dinamiche che ruotano intorno al mondo del calcio e di capire perché, quando si parla di questo settore, si fa utilizzo della parola business. In poche parole, l'obiettivo della trattazione è quello di far capire al lettore che: "il calcio è più di un semplice gioco".

## BIBLIOGRAFIA

- BASILE G., BRUNELLI M., CAZZULLO G., *Le società di calcio professionistiche. Aspetti civilistici, fiscali e gestionali*, Buffetti Editore, 1997.
- BAVA F., *Come leggere i bilanci del calcio: un approccio semplice ma rigoroso*, 2023.
- BOILLAT C., POLI R., *Governance Models Across Football Associations and Leagues*, Editions CIES, 2014.
- BRUSA L., *Attuare e controllare la strategia aziendale*, Giuffrè, 2007.
- CAROLI M., *Economia e gestione sostenibile delle imprese*, McGraw-Hill, 2021.
- CATALIOTTI J., FABRETTI T., *Il business nel pallone – Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia, 2015.
- CORTIMIGLIA M.N., GEZZI A., FRANK A.G., *Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study*, “R&D Management”, 2015.
- DE GENNARO M., *I modelli di business delle società calcistiche dei 5 principali campionati europei: Analisi economico-finanziaria di una società rappresentativa per ogni campionato Big 5*, 2021.
- GASSMANN O., FRANKENBERGER K., CSIK M., *The Business Model Navigator: 55 Models that Will Revolutionise Your Business*, Pearson Education, 2020.
- GIGANTE G., SOTTORIVA C., *Economia, gestione e finanza dei football club professionistici*, Egea, 2021.

- GIUDICE A.F., *La finanza del goal: come si crea valore nel calcio*, McGraw-Hill Education, 2020.
- GIUDICE S., *Il marketing nella gestione di uno stadio moderno*, “Rivista di Diritto ed Economia dello Sport”, 2008.
- GREGORI G, PERNA A., *B to B marketing: il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, 2019.
- HEDMAN J., KALLING T., *The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*, “European Journal of Information System”, 2003.
- KHANAGHA S., VOLBERDA H.W., OSHRI I., *Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model*, “R&D Management”, 2014.
- KUPER S., SZYMANSKI S., *Calciomania: economia, segreti e curiosità del calcio mondiale*, ilSaggiatore, 2019.
- LAGO U., BARONCELLI A., SZYMANSKI S., *Il business del calcio – Successi sportivi e rovesci finanziari*, Egea, 2004.
- MARASCA S., CATTANEO C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, G. Giappichelli, 2021.
- MARZOLA P.L., *L'industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, 1990.
- MCMANARA P., PECK S.I., SASSON A., *Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football*, “Long Range Planning”, 2013.
- NICOLIELLO M., *L'azienda calcio in Italia: alla ricerca dell'economicità*, Giuffrè, 2021.

- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game changers, and Challengers*, Jonh Wiley & Sons, 2010.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Creare modelli di business*, Edizioni LSWR, 2019.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., TUCCI C.L., *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, “Communications of the Association for Information System”, 2005.
- OSTERWALDER A., *The Business Model Ontology. A Proposition in a design science approach*, Tesi di laurea presentata all’Università di Losanna, 2004.
- SHAFFER S.M., SMITH H.J., LINDER J.C., *The power of business models*, “Business Horizons”, 2005.
- TANZI A., *Le società calcistiche: implicazioni economiche di un “gioco”*, Giappichelli, 1999.
- TEECE D.J., *Business models, business strategy, and innovation*, “Longe Range Planning”, 2010.
- WEILL P., VITALE M.R., *Place to space: Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business Press, 2001.
- ZOTT C., AMIT R., MASSA L., *The Business model: Recent developments and future research*, “Journal of Management”, 2011.



## SITOGRAFIA

Brand Finance, *L'Inter entra nella top 10 dei club con i brand più forti del mondo e la Juve ne esce*, <https://brandfinance.com/press-releases/linter-entra-nella-top-10-dei-club-con-i-brand-piu-forti-del-mondo-e-la-juve-ne-esce>

Calcio e finanza, *Dalla Champions all'Europa League: le regole per le liste UEFA*, <https://www.calcioefinanza.it/2023/09/04/liste-uefa-regolamento-come-funzionano/>

Calcio e finanza, *Il giro d'affari dei procuratori: la Serie A spende il 7% dei ricavi per gli agenti*, <https://www.calcioefinanza.it/2024/07/31/quanto-guadagnano-procuratori-italia-serie-a-ricavi>

Calcio e Finanza, *La crescita del calcio femminile tra numeri mondiali e riforme nazionali*, [https://www.calcioefinanza.it/2023/07/26/il-calcio-femminile-tra-numeri-mondiali-e-riforme-nazionali/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2023/07/26/il-calcio-femminile-tra-numeri-mondiali-e-riforme-nazionali/?refresh_ce)

Calcio e finanza, *La Juve torna in Champions: quanto vale la qualificazione nel 2024/2025*, <https://www.calcioefinanza.it/2024/05/13/juventus-ricavi-nuova-champions-2024-2025/>

Calcio e finanza, *Nuova Champions, i premi per i club: come saranno distribuiti 2,5 miliardi dal 2024/25*, [https://www.calcioefinanza.it/2024/02/07/premi-champions-league-2024-2025-ricavi-club/?refresh\\_ce](https://www.calcioefinanza.it/2024/02/07/premi-champions-league-2024-2025-ricavi-club/?refresh_ce)

Climate Partner, *Environmental, Social & Governance (ESG)*,

<https://www.climatepartner.com/it/formazione/glossario/environmental-social-governance-esg>

DAZN, *Il monte ingaggi della Juventus 2024/2025: rinnova Yildiz! Le cifre dei bianconeri, le partite di Serie A Enilive sono su DAZN*,

<https://www.dazn.com/it-IT/news/altro/monte-ingaggi-stipendi-calciatori-juventus/1wox9u2qsgn7czp1rqdhpde3t>

Deloitte, *Deloitte Football Money League 2024*,

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/football-money-league-2024.html>

EQS, *ESG: Significato, criteri, investimenti & normative*,

<https://www.eqs.com/it/polo-di-conoscenza-compliance/blog/esg-significato-criteri-normative/>

EQS, <https://www.eqs.com/it/about-eqs/>

Eurosport, *Roma, la nuova tuta da allenamento celeste fa infuriare i tifosi: “Sembra*

*della Lazio”*, [https://www.eurosport.it/calcio/serie-a/2023-2024/roma-la-nuova-tuta-da-allenamento-celeste-fa-infuriare-i-tifosi-sembra-della-lazio\\_sto20014571/story.shtml](https://www.eurosport.it/calcio/serie-a/2023-2024/roma-la-nuova-tuta-da-allenamento-celeste-fa-infuriare-i-tifosi-sembra-della-lazio_sto20014571/story.shtml)

FIFA, *FIFA Club World Cup 2025: tutto quello oche c'è da sapere*,

<https://www.fifa.com/it/tournaments/mens/club-world-cup/usa-2025/articles/mondiale-per-club-fifa-25-tutto-quello-che-bisogna-sapere>

FIGC, *Le competizioni giovanili femminili*,

<https://www.figc.it/it/giovani/competizioni/competizioni-giovanili-femminili/>



FIGC, *Le competizioni giovanili maschili*,

<https://www.figc.it/it/giovani/competizioni/competizioni-giovanili-maschili/>

FIGC, *Tutte le competizioni*, <https://www.figc.it/it/femminile/competizioni/tutte-le-competizioni/>

Focus, *Come sono cambiati gli stadi nella storia?*,

<https://www.focus.it/amp/cultura/storia/come-sono-cambiati-gli-stadi-nei-secoli>

Football Benchmark, *Commercial deal landscape in the big five leagues*,

[https://www.footballbenchmark.com/library/commercial\\_deal\\_landscape\\_in\\_the\\_big\\_five\\_leagues](https://www.footballbenchmark.com/library/commercial_deal_landscape_in_the_big_five_leagues)

Football Benchmark, *Football benchmark social media roundup*,

[https://www.footballbenchmark.com/library/football\\_benchmark\\_social\\_media\\_roundup](https://www.footballbenchmark.com/library/football_benchmark_social_media_roundup)

Football Benchmark, *Foreign controlling ownership in the european “big five” leagues*,

[https://www.footballbenchmark.com/library/foreign\\_controlling\\_ownership\\_in\\_the\\_european\\_big\\_five\\_leagues](https://www.footballbenchmark.com/library/foreign_controlling_ownership_in_the_european_big_five_leagues)

Football Benchmark, *Social media followers and engagement – top 20 football clubs*,

[https://www.footballbenchmark.com/library/social\\_media\\_followers\\_and\\_engagement\\_top\\_20\\_football\\_clubs](https://www.footballbenchmark.com/library/social_media_followers_and_engagement_top_20_football_clubs)

Football Benchmark, *Social media insights from the 2023/24 club football season*,

[https://www.footballbenchmark.com/library/social\\_media\\_insights\\_from\\_the\\_2023\\_24\\_club\\_football\\_season](https://www.footballbenchmark.com/library/social_media_insights_from_the_2023_24_club_football_season)

Football Benchmark, *Sponsorship overview 2023/24*,

[https://www.footballbenchmark.com/library/sponsorship\\_overview\\_2023\\_24](https://www.footballbenchmark.com/library/sponsorship_overview_2023_24)

FutbolLab, *Esplorare i diversi tipi di scouting nel calcio: uno sguardo dettagliato agli strumenti di valutazione dei talenti*,

<https://www.futbollab.com/it/notizie/esplorare-i-diversi-tipi-di-scouting-nel-calcio-uno-sguardo-dettagliato-agli-strumenti-di-valutazione-dei-talenti>

Gazzetta dello Sport, *Inter oltre i 100 milioni, Milan e Juve a 87: i diritti tv della Serie A squadra per squadra*, <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/03-07-2024/diritti-tv-serie-a-inter-101-milioni-milan-e-juventus-87.shtml>

Gazzetta dello Sport, *La Premier League chiude gli accordi per i diritti tv: incasserà oltre il doppio della Serie A*, <https://www.gazzetta.it/Calcio/Premier-League/04-12-2023/premier-league-diritti-tv-accordo-chiuso-prendero-oltre-il-doppio-della-serie-a.shtml>

GOAL, *Giocatori extracomunitari Serie A 2023/24: gli slot disponibili squadra per squadra*, <https://www.goal.com/it/liste/giocatori-extracomunitari-serie-a-2023-24-slot-disponibili-quant-squadra-per-squadra/blt8e2bc9b5300aca68#cs864f4a32cc123c3a>

GOAL, *Procuratori e agenti: stipendio, cosa fanno e come diventare un intermediario di giocatori*, <https://www.goal.com/it/notizie/procuratori-calcio-piu-ricchi-quanto-guadagnano-raiola-mendes-stipendio-ruolo/bltabc5f2ff57378275>

Governo italiano Dipartimento per lo Sport, *Divieto di Accedere alle manifestazioni SPOrtive – D.A.SPO.*, <https://www.sport.governo.it/it/attivita->

internazionale/prevenzione-della-violenza-nello-sport/divieto-di-accedere-alle-manifestazioni-sportive-daspo/

Il BiancoNero, *Juventus*, *UFFICIALE: annunciate le nuove partnership*,

<https://amp.ilbianconero.com/a/juventus-ufficiale-annunciate-le-nuove-partnership-75745>

Il Sole 24 Ore, *Calcio, il rito collettivo degli italiani: 7 su 10 seguono le partite e 4*

*milioni preferiscono il bar*, <https://www.ilsole24ore.com/art/calcio-rito-che-cattura-sette-italiani-10-e-4-milioni-bar-AFgB1itC>

Il Sole 24 Ore, *Juventus, nuovo aumento di capitale per 200 milioni. Bilancio in*

*rosso per -123,7 milioni*, <https://amp24.ilsole24ore.com/pagina/AFFho88>

JuveNews, *Stemma Juventus*, <https://www.juventusnews.eu/stemma-juventus/>

Juventus F.C., *“Our time is now” Juventus membership 2024/2025*,

[https://membership.juventus.com/products?locale=it&gad\\_source=1&gbraid=0AAAAoOQ\\_fmMBAatMS-ietid2sQ5aOvdjc&gclid=EAiaIQobChMIorLNk5-DiAMV3K6DBx3N6xXQEAAAYASAAEgLtmvD\\_BwE](https://membership.juventus.com/products?locale=it&gad_source=1&gbraid=0AAAAoOQ_fmMBAatMS-ietid2sQ5aOvdjc&gclid=EAiaIQobChMIorLNk5-DiAMV3K6DBx3N6xXQEAAAYASAAEgLtmvD_BwE)

Juventus F.C., *Azionariato e titolo*,

<https://www.juventus.com/it/club/investitori/#azionariatoetitulo>

Juventus F.C., *Bilanci e relazioni*,

<https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni>

Juventus F.C., *Comunicati stampa*,

<https://www.juventus.com/it/club/investitori/comunicati-avvisi/comunicati-stampa>

Juventus F.C., *I nostri report*, <https://www.juventus.com/it/sostenibilita/i-nostri-report>

Juventus F.C., *Le nostre persone*, <https://www.juventus.com/it/club/careers/le-nostre-persone>

Juventus F.C., *Luoghi*, <https://www.juventus.com/it/club/#luoghi>

Juventus F.C., *Nasce il nuovo team di Rocket League targato Juventus Dsyre*,  
<https://www.juventus.com/it/news/articoli/nasce-il-nuovo-team-di-rocket-league-targato-juventus-dsyre>

Juventus F.C., *Organi di amministrazione e controllo*,  
<https://www.juventus.com/it/club/corporate-governance/#sistemadigovernance>

Juventus F.C., *Our space: il nostro spazio, il nostro tempo, la nostra passione.*

*Abbonamenti 2024/25*, <https://www.juventus.com/it/news/articoli/our-space-il-nostro-spazio-il-nostro-tempo-la-nostra-passione-abbonamenti-2024-2>

Juventus F.C., *Partner*, <https://www.juventus.com/it/partners/#partner>

Juventus F.C., *Relazione finanziaria consolidata abbreviata 31/12/2023*,  
[https://www.juventus.com/images/image/private/fl\\_attachment/dev/ya5oivndfj\\_essn0a2iq.pdf](https://www.juventus.com/images/image/private/fl_attachment/dev/ya5oivndfj_essn0a2iq.pdf)

Juventus F.C., *Sostenibilità*, <https://www.juventus.com/it/sostenibilita>

Kickest, *Serie A: quanto ricavano le squadre dagli sponsor tecnici?*,  
<https://www.kickest.it/it/serie-a/notizie/7509/serie-a-quanto-ricavano-le-squadre-dagli-sponsor-tecnici/amp>

Lega Serie A, *Calcio Social Responsibility*,

[https://img.legaseriea.it/vimages/64cd0c8e/WEB\\_finale\\_CSRopuscolo\\_01\\_low.pdf](https://img.legaseriea.it/vimages/64cd0c8e/WEB_finale_CSRopuscolo_01_low.pdf)

Milano Finanza, *Calcio, la Juventus si qualifica al Mondiale per Club Fifa. Ecco*

*quanto incasseranno i bianconeri*, <https://www.milanofinanza.it/news/calcio-la-juventus-si-qualifica-al-mondiale-per-club-fifa-ecco-quanto-incasseranno-i-bianconeri-202403131128429720>

One Football, *Il Real Madrid è il primo club di calcio a superare un miliardo di euro*

*di ricavi*, <https://onefootball.com/it/notizie/il-real-madrid-e-il-primo-club-di-calcio-a-superare-un-miliardo-di-euro-di-ricavi-39800298?language=it>

Open, *Serie A, la classifica dei tifosi in Italia: la Juve resta in vetta, l'Inter sorpassa*

*il Milan. Boom per Napoli e Lazio*, <https://www.open.online/2023/08/17/serie-a-classifica-numero-tifosi/>

QuiFinanza, *Procuratori e serie A, commissioni alle stelle: spesi 1,5 miliardi in 10*

*anni*, <https://quifinanza.it/sport-economy/serie-a-procuratori-guadagni/838118/>

Segretario Dilettante, *NOIF – Norme organizzative interne della FIGC*,

<https://segretariocalcio.altervista.org/noif-norme-organizzative-interne-figc-lnd/#>

Sky Sport, *Champions 2024-2025, la nuova formula e come funziona: cambia anche*

*il sorteggio*, <https://sport.sky.it/calcio/champions-league/champions-league-uefa-nuovo-format-2024-2025/amp>

Sky Sport, *Giocatori extracomunitari, cambia la regola: dal 2025 due tesseramenti senza sostituzioni*, <https://sport.sky.it/calcio/serie-a/2024/05/14/giocatori-extracomunitari-tesseramento-serie-a-2024-2025/amp>

Sky Sport, *Le squadre con più tifosi al mondo: quattro italiane in Top 15. La classifica*, <https://sport.sky.it/calcio/squadre-piu-tifosi-mondo-classifica/amp>

Sky Sport, *Sport più popolari al mondo, la classifica di Tifosi*, <https://sport.sky.it/calcio/2022/04/05/sport-piu-popolari-mondo-classifica/amp>

Social Media Soccer, *L'intelligenza artificiale sta rivoluzionando lo scouting nel calcio*, <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/lintelligenza-artificiale-sta-rivoluzionando-lo-scouting-nel-calcio.html>

Socios.com, <https://www.socios.com/it/>

Socios.com, *I Fan Token Juventus (\$JUV)*, <https://www.fantoken.com/it/juv/>

Sport Business Management, *Gestione degli impianti sportive: fallimento del modello italiano*, <https://www.sportbusinessmanagement.it/2016/01/gestione-degli-impianti-sportivi.html>

Sport Thinking, *Da Membership a Ownership: come cambia il coinvolgimento dei fan nel calcio*, <https://sportthinking.it/2021/06/21/membership-ownership-fan-calcio/>

Transfermarkt.it, *Campionati top: Premier avanti per valore, la Juve sfiora la top10 per monte ingaggi*, <https://www.transfermarkt.it/campionati-top-premier-avanti-per-valore-la-juve-sfiora-la-top10-per-monte-ingaggi/view/news/431977>

Transfermarkt.it, *I migliori settori giovanili per valore di mercato prodotto:*

*un'italiana in top30*, <https://www.transfermarkt.it/i-migliori-settori-giovanili-per-valore-di-mercato-prodotto-unitaliana-in-top30/view/news/436531>

Transfermarkt.it, *Juventus FC*, <https://www.transfermarkt.it/juventus-fc/mitarbeiter/verein/506>

Transfermarkt.it, *Juventus FC*, tutti i trasferimenti,

<https://www.transfermarkt.it/juventus-turin/alletransfers/verein/506>

Transfermarkt.it, *Le squadre più tifate al mondo: comanda lo United, tra le prime 15*

*anche 4 italiane*, <https://www.transfermarkt.it/le-squadre-piu-tifate-al-mondo-comanda-lo-united-tra-le-prime-15-anche-4-italiane/view/news/423590>

UEFA, *Sostenibilità finanziaria*, <https://it.uefa.com/running-competitions/integrity/financial-sustainability/#>

UEFA, *Strength Through Unity 2030*, [https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa\\_football\\_sustainability\\_strategy.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf)

Wikipedia, *Calcio (sport)*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Calcio\\_\(sport\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Calcio_(sport))

Wikipedia, *Campionati italiani di calcio giovanile*,

[https://it.m.wikipedia.org/wiki/Campionati\\_italiani\\_di\\_calcio\\_giovanile](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Campionati_italiani_di_calcio_giovanile)

Wikipedia, *Campionato italiano di calcio*,

[https://it.m.wikipedia.org/wiki/Campionato\\_italiano\\_di\\_calcio](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Campionato_italiano_di_calcio)

Wikipedia, *Competizioni UEFA per club*,

[https://it.m.wikipedia.org/wiki/Competizioni\\_UEFA\\_per\\_club](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Competizioni_UEFA_per_club)

Wikipedia, *European Super League*,

[https://en.m.wikipedia.org/wiki/European\\_Super\\_League](https://en.m.wikipedia.org/wiki/European_Super_League)

Wikipedia, *Tifoseria della Juventus Football Club*,

[https://it.m.wikipedia.org/wiki/Tifoseria\\_della\\_Juventus\\_Football\\_Club](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Tifoseria_della_Juventus_Football_Club)

Wikipedia, *Trasferimenti più costosi nella storia del calcio*,

[https://it.m.wikipedia.org/wiki/Trasferimenti\\_più\\_costosi\\_nella\\_storia\\_del\\_calci](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Trasferimenti_più_costosi_nella_storia_del_calci)

o

Wikipedia, *Viola Park*, [https://it.m.wikipedia.org/wiki/Viola\\_Park](https://it.m.wikipedia.org/wiki/Viola_Park)



## RINGRAZIAMENTI

20/09/2019 – 11o12/10/2024.

Quelle che apparentemente possono sembrare due semplici date, sono due momenti fondamentali della mia vita. Ancor prima di iniziare la scuola superiore, avevo già bene a mente quale percorso volevo intraprendere: laurearmi in Economia, completando gli studi nei 5 anni previsti, e continuare a giocare a calcio, cercando di portare avanti entrambe le cose nel migliore dei modi e ai livelli più alti possibili. Sapevo che, per un appena diciannovenne, erano degli obiettivi sicuramente impegnativi ma con buona volontà e senso di responsabilità ho deciso di iscrivermi, il 20/09/2019, all'UNIVPM nella sede di San Benedetto del Tronto, per il corso di laurea triennale in “Economia Aziendale”.

Fin da subito ho capito che sarebbe stato difficile e, guardando tanti altri ragazzi con la mia stessa passione smettere di giocare a calcio, il pensiero di abbandonare una delle due strade e concentrarmi esclusivamente su una di esse era sempre più forte. Ma non potevo mollare e fortunatamente lungo la mia strada ho avuto modo di incontrare tante persone che mi hanno sostenuto e aiutato, nei momenti difficili, e con cui ho condiviso gioie e soddisfazioni.

Oggi, dopo aver concluso il percorso di laurea triennale e trovandomi ad un passo dalla conclusione del percorso di laurea magistrale, è mio dovere ringraziare tutti coloro che, in questi cinque anni, sono stati i miei compagni di viaggio.

Primi fra tutti, desidero ringraziare mia madre e mio padre, che sono da sempre le due colonne portanti della mia vita, pronti in qualsiasi momento a sacrificare sé stessi per sostenermi e vedermi felice.

Ringrazio Nonna Rosa che, quotidianamente, con le sue attenzioni e il suo amore mi ha fatto diventare quello che sono oggi.

Ringrazio mia sorella Cristiana, con cui, legati da un rapporto indissolubile, ho condiviso gioie e dolori. A lei, che è da sempre il mio esempio da seguire, auguro di vivere una vita serena e ricca di soddisfazioni insieme a suo marito Paolo, diventato da diverso tempo parte integrante della nostra splendida famiglia.

Ringrazio i miei parenti, e tra tutti mia cugina Valeria. Sono persone su cui so di poter contare sempre, nonostante riesca a vederle poco a causa delle nostre vite frenetiche.

Ringrazio i miei amici del cuore, ai rivolgo anche le mie scuse. Infatti, tante volte ho dovuto sacrificare del tempo con loro per via dello studio o dello sport ma, nonostante questo, mi hanno sempre compreso e sostenuto in qualsiasi mia scelta, aiutandomi a divertire e svagare nei momenti liberi.

Ringrazio le società con cui ho avuto il piacere di giocare in questi anni e tutti i dirigenti e le persone che gravitano intorno alle stesse. Mi reputo fortunato di aver incontrato gente per bene, cosa non scontata in un mondo competitivo come quello del calcio.

Ringrazio tutti i compagni di squadra con cui ho condiviso lo spogliatoio in questi anni. Ho trascorso accanto a loro la maggior parte del mio tempo e ognuno di loro ha contribuito alla mia crescita umana e sportiva.

Desidero ringraziare inoltre sia il relatore di questo elaborato, il Professore Mariano Cesari, che il suo assistente, il Professore Francesco Tonelli, i quali mi hanno

supportato nella realizzazione di questo progetto tesi e mi hanno permesso concretamente di conciliare il calcio e l'Economia.

Ringrazio i miei due angeli custodi, Nonna Rita e il mio padrino di battesimo Agostino, che adesso, dopo avermi insegnato la resilienza e il far del bene al prossimo, sono certo mi guidino dall'alto.

Infine, vorrei ringraziare me stesso. Ho sempre organizzato le mie giornate cercando di conciliare tutti gli impegni della mia vita, non avendo rimorsi e impegnandomi con tutto me stesso in qualsiasi cosa dovessi affrontare. Nonostante le tante difficoltà e i tanti sacrifici non ho mai mollato, riuscendo a realizzare il progetto che mi ero prefissato. Spero che questa tesi possa essere non la fine, ma l'inizio di un nuovo percorso, pieno di nuovi obiettivi sempre più stimolanti e gratificanti... arrivederci, alla prossima sfida.

**#ahEAd<sup>®</sup>**