



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in economia e commercio

Sostenibilità e rendicontazione: performance
nelle società calcistiche

Sustainability and reporting: performance in
football clubs

Relatore:
Prof. Chiacchi Maria Serena

Rapporto Finale di:
Ercoli Gianluca

Anno Accademico 2021/2022

Sostenibilità e rendicontazione: performance nelle società calcistiche

INDICE:

Introduzione	3
1. Rendicontazione bilancio di sostenibilità	5
1.1. Principi di rendicontazione	5
1.2. Contenuti del report	5
1.3. Qualità del report	8
1.4. Rendicontazione sulla Governance	11
1.5. Rendicontazione Ambientale	12
2. Economicità e sostenibilità delle società di calcio attraverso una “sana” gestione	13
2.1. L’economicità nelle società di calcio	13
2.2. La sostenibilità nelle società di calcio	14
2.2.1. Sostenibilità sociale	15
2.2.2. Sostenibilità ambientale	17
3. Gestione strategica delle società di calcio: fattori di business	21
3.1. Governance	22
3.2. Management	23

3.3. Quotazione in borsa	24
3.4. Stadio	25
3.5. Diritti tv	26
3.6. Diritti d'immagine	27
3.7. Brand, Marketing, Sponsorship, Merchandising	28
3.8. Trasferimenti	29
Conclusioni	32
Bibliografia	33

INTRODUZIONE

Questa tesi ha l'obiettivo di analizzare le società calcistiche in Italia cercando di individuare i principi di rendicontazione da rispettare per fornire le "giuste" informazioni su di esse al fine di migliorare i rapporti con l'esterno e con tutti i soggetti che interagiscono con tali società.

Nel primo capitolo l'analisi mostra in sintesi i punti da rispettare, ponendo l'attenzione sulla struttura interna aziendale necessaria per la gestione del flusso di informazioni e le relazioni tra i vari organi.

Nel secondo capitolo si procederà ad un'analisi delle società evidenziando i livelli più adeguati di economicità e sostenibilità sia sociale che ambientale attraverso una gestione conforme ai propri obiettivi. Si cercherà di individuare l'economicità e la sostenibilità come caratteristiche fondamentali per una qualsiasi azienda, ma che nel mondo del calcio stanno divenendo di primaria importanza solo recentemente in quanto l'obiettivo sportivo è stato per molto tempo la primaria ed unica finalità delle società di calcio professionistiche.

Nella terza ed ultima parte viene posta l'attenzione su vari aspetti che hanno portato il calcio ad essere non più solo come sport di integrazione sociale ma anche come vero e proprio mondo di business, concentrandoci sui punti fondamentali che hanno cambiato in tutto e per tutto le società calcistiche italiane facendo riferimento agli aspetti tecnici ma anche alla loro evoluzione storica paragonandole con le società estere. Si descriverà così l'espansione ed il coinvolgimento mondiale del Calcio per poi analizzarne tutti i singoli fattori di business al fine di evidenziare la vastità di settori coinvolti ed il corrispondente sviluppo: governance, management, quotazione in borsa, stadi, diritti-tv, diritti di immagine, brand, marketing, sponsorship, merchandising, trasferimenti.

Infine, nelle conclusioni, si rifletterà sull'effettiva e concreta possibilità di introdurre i concetti di economicità e sostenibilità anche a questa particolare tipologia di azienda, che permetterebbero un futuro radioso e i migliori margini di sviluppo per il mondo del calcio.

1. RENDICONTAZIONE BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

1.1. PRINCIPI DI RENDICONTAZIONE

I Principi di rendicontazione sono fondamentali per realizzare un'attività di reporting di sostenibilità di alta qualità. Un'organizzazione è tenuta ad applicare i Principi di rendicontazione se intende dichiarare che il proprio report di sostenibilità è stato redatto in conformità ai GRI Standard. I Principi di rendicontazione sono suddivisi in due gruppi: principi per la definizione dei contenuti del report e principi per la definizione della qualità del report. Ciascun Principio di rendicontazione comprende un requisito e linee guida su come applicarlo, compresi i test i quali sono strumenti che aiutano un'organizzazione a valutare se ha applicato correttamente il principio anche se non necessari nella rendicontazione. (Si veda la figura 1.1)

1.2. CONTENUTI DEL REPORT

I Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report aiutano le organizzazioni a decidere quali contenuti includere nel report. Ciò comprende un'analisi delle attività e degli impatti dell'organizzazione e dei reali interessi e aspettative dei suoi stakeholder. I principi sono i seguenti (GRI 101 principi di rendicontazione, 2016):

- inclusione degli stakeholder;
- contesto di sostenibilità;
- materialità;
- completezza.

-Inclusione degli stakeholder

L'organizzazione deve identificare i propri stakeholder e spiegare in che modo ha risposto ai loro ragionevoli interessi e aspettative. Gli stakeholder sono definiti come soggetti o individui che possono ragionevolmente essere influenzati in modo significativo dalle attività, dai prodotti o dai servizi dell'organizzazione o le cui azioni possono ragionevolmente incidere sulla capacità dell'organizzazione di attuare le proprie strategie o raggiungere i propri obiettivi. Gli stakeholder possono essere, a titolo di esempio, dipendenti e altri collaboratori, azionisti, fornitori, categorie vulnerabili, comunità locali e ONG o altre organizzazioni della società civile. Nell'assunzione delle decisioni sui contenuti del proprio report, l'organizzazione deve tenere conto delle ragionevoli aspettative e interessi degli stakeholder. L'organizzazione è tenuta a identificare un processo per tenere conto di tali opinioni nel determinare se un tema è materiale. Solitamente un'organizzazione avvia diverse tipologie di coinvolgimento degli stakeholder nell'ambito delle proprie normali attività, che possono fornire informazioni utili per le decisioni di rendicontazione. Queste comprendono iniziative di coinvolgimento di routine per informare sui processi aziendali od organizzativi in corso. È importante che gli strumenti utilizzati consentano di identificare il contributo diretto degli stakeholder nonché le aspettative sociali legittimamente definite.

-Contesto di sostenibilità

Il report deve presentare le performance dell'organizzazione nel contesto più ampio della sostenibilità. La domanda implicita del reporting di sostenibilità è come un'organizzazione contribuisce o mira a contribuire in futuro al miglioramento o al peggioramento delle condizioni economiche, ambientali e sociali a livello locale, regionale o globale. Ad esempio, questo può significare che, oltre alla rendicontazione dei trend in termini di ecoefficienza, l'organizzazione può anche presentare il proprio carico inquinante assoluto rispetto alla capacità dell'ecosistema

regionale di assorbirlo. Lo scopo, quindi, è quello di evidenziare un legame tra le performance dell'organizzazione e i concetti più vasti di sostenibilità. Questo comprende l'analisi delle performance nell'ambito dei limiti e della domanda di risorse economiche, ambientali o sociali a livello settoriale, locale, regionale o globale. Ci si aspetta che un'organizzazione che opera in sedi, dimensioni e settori diversificati analizzi in che modo inquadrare al meglio le proprie performance globali nel più ampio contesto della sostenibilità.

-Materialità

Il report deve includere temi che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'organizzazione, o influenzano in modo rilevante le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Nella rendicontazione finanziaria la "materialità" è solitamente intesa come una soglia per influenzare le decisioni economiche di chi utilizza il bilancio di un'organizzazione, in particolare gli investitori. Nel reporting di sostenibilità la "materialità" è il principio che determina quali temi rilevanti sono sufficientemente importanti da renderne essenziale la rendicontazione. Non tutti i temi materiali hanno la stessa importanza e l'enfasi posta all'interno di un report dovrà rifletterne la relativa priorità.

-Completezza

Il report deve trattare i temi materiali e i loro perimetri in misura sufficiente a riflettere impatti economici, ambientali e sociali significativi e consentire agli stakeholder di valutare le performance dell'organizzazione nel periodo di rendicontazione. La completezza comprende principalmente le seguenti dimensioni: l'elenco dei temi materiali analizzati nel report, i perimetri dei temi e le tempistiche. I temi analizzati nel report dovrebbero essere sufficienti a riflettere gli impatti economici, ambientali e/o sociali più significativi e consentire agli stakeholder di valutare l'organizzazione. I perimetri si identificano in base a dove vanno a ricadere gli impatti di un tema

materiale e di quale sia il coinvolgimento dell'organizzazione in tali impatti. Con tempo si fa riferimento alla necessità di completezza delle informazioni selezionate per il periodo di tempo specificato dal report.

1.3. QUALITÀ DEL REPORT

I Principi di rendicontazione per la definizione della qualità del report guidano le scelte per garantire la qualità delle informazioni in un report di sostenibilità, compresa la sua adeguata presentazione. La qualità delle informazioni è importante per consentire agli stakeholder di effettuare valutazioni realistiche e ragionevoli su un'organizzazione, nonché intraprendere azioni idonee. Le caratteristiche fondamentali sono le seguenti (GRI 101 principi di rendicontazione, 2016):

- accuratezza;
- equilibrio;
- chiarezza;
- comparabilità;
- affidabilità;
- tempestività.

-Accuratezza

Le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere sufficientemente accurate e dettagliate da consentire agli stakeholder di valutare le performance dell'organizzazione. Le caratteristiche

che definiscono l'accuratezza variano in base alla natura delle informazioni e a chi li utilizza. Ad esempio, l'accuratezza delle informazioni qualitative può essere condizionata dal grado di chiarezza e dettaglio e dall' equilibrio rispetto al perimetro del tema. L'accuratezza delle informazioni qualitative può dipendere dai metodi specifici utilizzati per raccogliere, compilare e analizzare i dati.

-Equilibrio

I dati riportati devono riflettere aspetti negativi e positivi della performance dell'organizzazione in modo da consentire una valutazione ponderata della performance generale. La presentazione generale dei contenuti del report dovrà fornire un quadro imparziale della performance dell'organizzazione. Il report dovrà evitare scelte, omissioni o formati di presentazione che possano ragionevolmente influenzare in modo indebito o inappropriato una decisione o un giudizio da parte del lettore del report.

-Chiarezza

L'organizzazione deve rendere i dati disponibili in modo tale che risultino comprensibili e accessibili agli stakeholder che li utilizzano. È importante che gli stakeholder possano reperire agevolmente i dati che desiderano. I grafici e le tabelle contenenti i dati consolidati possono contribuire a rendere accessibili e comprensibili i dati del report.

-Comparabilità

L'organizzazione deve selezionare, compilare e rendicontare le informazioni in modo coerente. Le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere presentate in modo tale da consentire agli stakeholder di analizzare i cambiamenti della performance dell'organizzazione nel tempo e che potrebbero supportare l'analisi relativa ad altre organizzazioni. L'uniformità consente ai soggetti

interni ed esterni di misurare le performance e valutare i progressi fatti nell'ambito di attività di rating, decisioni di investimento e altre attività. I raffronti tra organizzazioni richiedono la sensibilità a fattori come le dimensioni dell'organizzazione, i condizionamenti geografici e altre considerazioni che possono incidere sulle performance relative di un'organizzazione. Per agevolare la comparabilità nel tempo, è importante mantenere l'uniformità dei metodi impiegati.

-Affidabilità

L'organizzazione deve raccogliere, registrare, compilare, analizzare e presentare le informazioni e i processi impiegati nella redazione del report in modo tale che risultino esaminabili e sia possibile definirne qualità e materialità. È importante che gli stakeholder sappiano che il report può essere verificato per determinare la veridicità dei contenuti e in che misura siano stati applicati i principi di rendicontazione.

-Tempestività

L'organizzazione deve pubblicare report con cadenza periodica affinché i dati siano disponibili nei tempi necessari a consentire agli stakeholder di assumere decisioni consapevoli. L'utilità delle informazioni è strettamente correlata alla sua disponibilità nei tempi necessari agli stakeholder per integrarli nel proprio processo decisionale. La tempestività fa riferimento alla regolarità della rendicontazione nonché alla sua prossimità agli impatti descritti nel report.

Figura 1.1- Principi di rendicontazione

I PRINCIPI DI RENDICONTAZIONE SONO DEFINITI NEL GRI 101



Fonte- HIDRA, strategia processi e valore

1.4. Rendicontazione sulla governance

La rendicontazione sugli aspetti di governance serve ad evidenziare l'insieme dei principi, delle regole e delle procedure che riguardano la gestione e il governo dell'azienda, in modo particolare con riferimento alla sostenibilità. L'attenzione alla governance è sicuramente molto elevata quando l'azienda è quotata o, in ogni caso, si rivolge al mercato per l'acquisizione delle risorse finanziarie. L'informativa sulla governance dovrebbe riguardare in particolare i seguenti aspetti (Maurizio Cisi, Alain Devalle, 2021):

- la struttura della governance e la sua composizione;

- il ruolo del massimo organo di governo nello stabilire scopi, valori e strategie dell'organizzazione;
- la valutazione delle competenze e delle performance del massimo organo di governo;
- il ruolo del massimo organo di governo nella gestione dei rischi;
- il ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità;
- il ruolo del massimo organo di governo nella valutazione delle performance economiche, ambientali e sociali;
- remunerazioni e incentivi.

1.5. RENDICONTAZIONE AMBIENTALE

La rendicontazione sugli aspetti di sostenibilità ambientale dell'attività dell'azienda è rivolta a mettere in luce, al di là dei risultati quantitativi, le politiche, le azioni, i processi, le responsabilità che sottendono al governo di questa area del management. Al fine di garantire la possibilità di valutazione di questi aspetti l'informativa sulla sostenibilità ambientale riguarda in particolare seguenti aspetti (Maurizio Cisi, Alain Devalle, 2021):

- consumi d'energia;
- variazione dei consumi;
- emissioni;
- valutazione ambientale dei fornitori.

2. ECONOMICITÀ E SOSTENIBILITÀ DELLE SOCIETÀ DI CALCIO ATTRAVERSO UNA “SANA”

GESTIONE

2.1. L'ECONOMICITÀ NELLE SOCIETÀ DI CALCIO

Nel mondo del calcio, con il passare del tempo, l'aspetto economico ha preso il sopravvento su tutti gli altri, facendolo diventare un vero e proprio settore imprenditoriale rispondendo così alle logiche di mercato e di redditività. Naturalmente l'ambito sportivo rimane importante ma senza la parte economica non avrebbe alcun tipo di sviluppo. La sintesi dell'aspetto economico viene ricavata attraverso la stesura dei risultati di gestione patrimoniale, economico e finanziario ottenuti grazie alle informazioni contenute nei bilanci d'esercizio. Il principio di economicità come per tutte le imprese quindi anche per le società calcistiche può essere inteso in due forme:

- come perseguimento di fini economici istituzionali;

- come rispetto simultaneo di un insieme di condizioni di svolgimento dell'attività economica: equilibrio reddituale; efficienza e flessibilità; congruità nelle remunerazioni; equilibrio monetario.

Sicuramente un buon risultato sportivo produrrà alle società anche dei benefici a livello economico. Bisogna però fare una distinzione tra piccole e grandi società avendo modi completamente diversi di operare per ottenere benefici economici(Nicoliello M.,2014):

- i piccoli club avendo minori risorse provenienti da pubblico, diritti televisivi, ecc., cercano di prendere giocatori giovani promettenti o non ancora affermati sia da club superiori che inferiori con l'obiettivo di raggiungere risultati sportivi soddisfacenti così da aumentare anche l'aspetto economico rivendendo gli stessi giocatori ad un prezzo maggiore
- viceversa i grandi club avendo disponibilità maggiori acquistato giocatori già pronti che possano rendere la propria formazione sempre più competitiva, con i quali ottenere successi sportivi che consentono di procurare nuove risorse finanziarie perché un aumento dei ricavi porta ad una disponibilità economica maggiore.

2.2. LA SOSTENIBILITÀ NELLE SOCIETÀ DI CALCIO

La parola sostenibilità ha preso sempre maggiore importanza nel mondo del calcio essendo stato indicato dai manager come elemento chiave. Un'economia sostenibile coinvolge, in un rapporto d'interdipendenza, la tutela e la valorizzazione delle risorse naturali e la dimensione economica, sociale ed istituzionale delle imprese e dei cittadini, al fine di soddisfare i bisogni delle attuali generazioni, evitando di compromettere la capacità di quelle future di soddisfare i propri. A dimostrazione dell'importanza della sostenibilità come caratteristica fondamentale nelle società

calcistiche a partire dal 2014 la Juventus, seguita poi da diverse altre società, ha redatto il suo primo bilancio di sostenibilità ¹. La Juventus ha voluto redigere il proprio Bilancio di Sostenibilità rispettando le linee guida pubblicate dal GRI, Global Reporting Initiative, ente che, in materia, rappresenta il più autorevole punto di riferimento a livello internazionale. L'obiettivo è di rappresentare con chiarezza le tematiche più sensibili che la Juventus deve quotidianamente affrontare, conscia dell'importanza del proprio ruolo non solo nel mondo sportivo, ma anche nella società. I punti più rilevanti sui quali si struttura il Bilancio di Sostenibilità e l'impegno quotidiano del club sono: antidoping, sicurezza allo stadio, attenzione verso i giovani, lotta al razzismo ed alle intolleranze, fair play e rispetto delle regole in campo, sostenibilità finanziaria, anticorruzione, corporate governance ed etica aziendale, comportamento dei tifosi ed impatto ambientale allo stadio.

La sostenibilità può essere collegata a due importanti argomenti come quello sociale e quello ambientale.

2.2.1. Sostenibilità sociale

L'aspetto sociale è sempre stato molto importante avendo l'obiettivo principale la tutela dei valori umani come rispetto delle regole, etica sportiva, spirito di gruppo e lealtà. Un aspetto fondamentale per la crescita delle nostre comunità visto che considera fattori legati alla capacità di generare condizioni di benessere umano, tra cui educazione, partecipazione, salute, giustizia, sicurezza, inclusione, opportunità. Essendo uno sport con una grandissima visibilità e visto sin da piccoli dai ragazzi, molto rilevanti sono i comportamenti dei vari calciatori già affermati ma

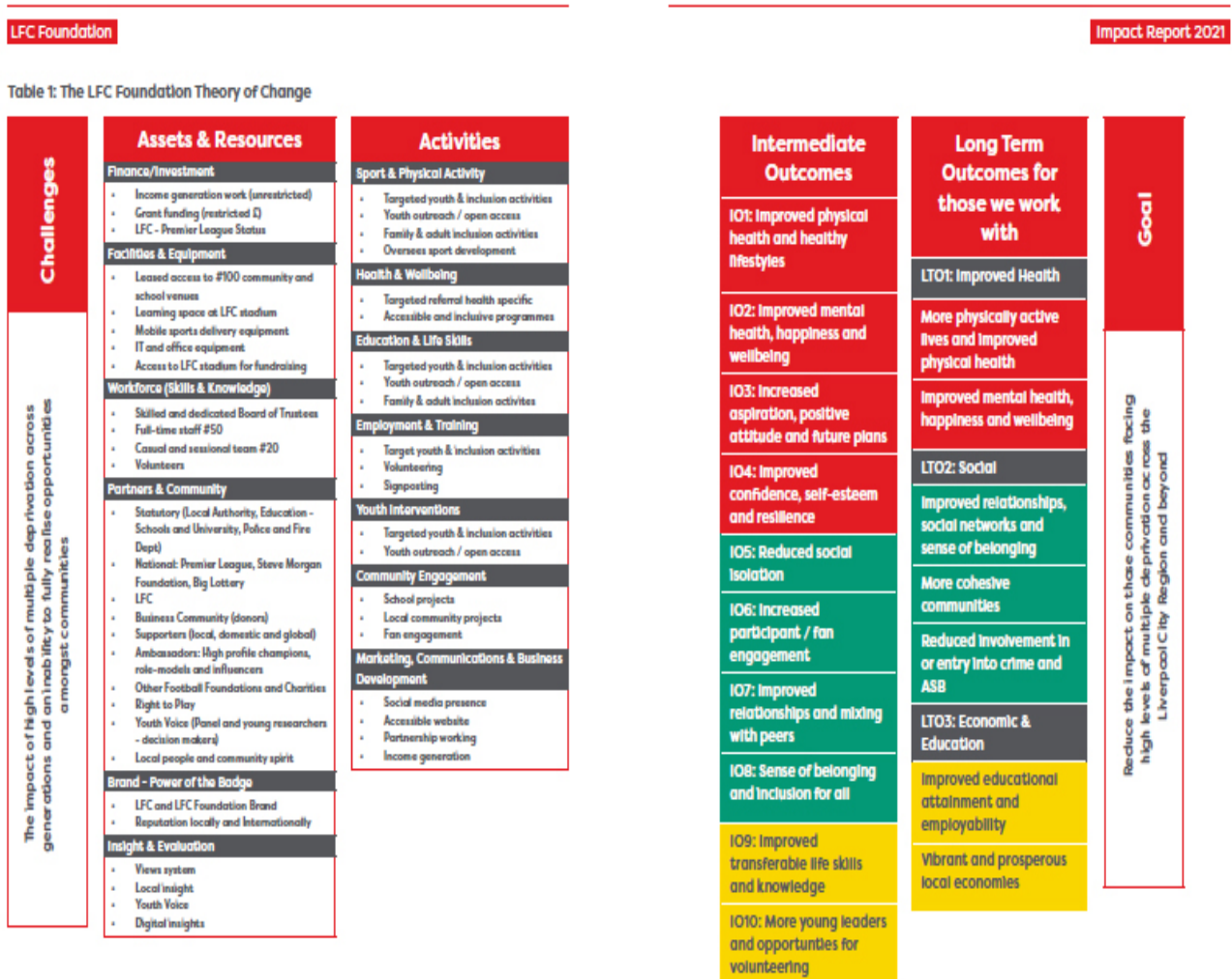
¹ Il Bilancio di sostenibilità è un documento mediante il quale il club s'impegna formalmente e in modo trasparente a costituire, mantenere e sviluppare un dialogo con i suoi principali interlocutori: investitori, media, fornitori, istituzioni, mondo del terzo settore, tifosi e sponsor.

soprattutto come vengono istruiti i ragazzini dei settori giovanili. Ci sono stati vari casi ultimamente che hanno visto le società di calcio battersi in prima linea attraverso forme di solidarietà sia per episodi razzisti o di guerra. Non tutte le società sono testimonianza della valorizzazione di questi principi ma ci sono alcune che sanno distinguersi come nel caso del Liverpool². Recentemente ha pubblicato il suo ultimo bilancio sociale (si veda figura 2.1) un documento che testimonia l'impegno del club sul territorio, specialmente della parte che ha più bisogno, esempio perfetto di come un'organizzazione dovrebbe agire per dare piena forma a quell'idea di sostenibilità sociale che, a tutti i livelli, non possiamo assolutamente lasciare indietro. Sono quattro, in particolare, i capisaldi principali a cui la Liverpool Foundation (LFCF) si è affidata per perseguire questo obiettivo (community soccer, 2018): una strategia che faciliti un cambiamento sostenibile ed a lungo termine, un impatto reale e positivo, azioni e servizi concreti, e infine la capacità di intercettare quelle situazioni in cui fare la differenza. Parlando di strategia, l'organizzazione inglese è decisa ad avere ben chiari quali siano i benefici che vuole provare a portare al territorio. Il modello scelto è, appunto, la cosiddetta 'Teoria del Cambiamento', formula comune per questo genere di impegno. Una metodologia che, muovendosi a ritroso, consideri tutti i passaggi necessari per avere l'impatto desiderato. Partendo, innanzitutto, da ciò che la LFCF ambisce a raggiungere: contrastare quelle situazioni legate a difficoltà, problemi e deprivazioni che caratterizzano alcune comunità del territorio. La LFCF ha deciso di approfondire numerose aree. Sport e attività fisica, salute e benessere, educazione in ogni sua possibile declinazione e grado, inclusione sociale e tante proposte per coinvolgere e dare voce ai più giovani, soprattutto se bisognosi di spazio ed occasioni per farlo. Un totale di oltre 30 programmi annuali, più di 5.000 sessioni e decine di migliaia di partecipanti. E parlando proprio di persone, capire esattamente chi sono stati i destinatari delle proprie attività che permette di conoscere

² Il Liverpool Football Club, o noto più comunemente solo come Liverpool, è una società calcistica inglese con sede a Liverpool che milita nella Premier League

sempre meglio il contesto di riferimento, nonché avere a disposizione dati e informazioni utili per agire in maniera ancora più specifica ed efficace.

Figura 2.1- Bilancio sociale Liverpool FC



Fonte- LFC Foundation Impact Report 2021

2.2.2. Sostenibilità ambientale

Negli ultimi anni il tema della sostenibilità ambientale nel calcio professionistico ha assunto sempre più rilevanza. I Top club hanno adottato una propria strategia di sostenibilità ambientale,

nella realizzazione di nuovi stadi e/o nell'organizzazione di grandi eventi (es. campionati europei, mondiali) e guardano sempre più al tema della sostenibilità come un elemento imprescindibile. Recenti studi hanno evidenziato come l'impatto ambientale di una partita di calcio determini cambiamenti significativi sotto diversi aspetti, ad esempio un elevato consumo di energia, la produzione di grandi quantità di rifiuti, un aumento di emissioni derivanti dalla mobilità dei tifosi. I punti fondamentali da analizzare sono (Andrea Tordini, 2022):

- governance ambientale;
- gestione stadi e infrastrutture;
- gestione degli eventi;
- stakeholder engagement e partnership;
- coinvolgimento tifosi.

-Governance ambientale

Responsabilità e trasparenza in merito alla propria gestione ambientale devono essere garantite dalla governance delle organizzazioni calcistiche; l'integrazione sostanziale della sostenibilità ambientale tra gli obiettivi strategici di lungo e medio periodo dell'organizzazione; l'apprendimento organizzativo continuo e lo sviluppo di competenze nell'ambito della gestione ambientale; e il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali. E' opportuno che le associazioni calcistiche: definiscano i ruoli e le responsabilità organizzative; istituiscano comitati o gruppi di lavoro interdipartimentali per la sostenibilità ambientale; adottino metodi rigorosi e scientifici per la valutazione delle loro prestazioni ambientali; inseriscano obiettivi di natura ambientale all'interno della loro pianificazione strategica e operativa; provvedano a iniziative di integrated/ sustainability reporting su base annuale; si dotino di sistemi formali di gestione e

monitoraggio delle proprie prestazioni ambientali; provvedano ad allocare le necessarie risorse finanziarie.

-Gestione stadi e infrastrutture

E' auspicabile che stadi e centri sportivi che siano: progettati nel rispetto dell'ambiente e realizzate mediante l'utilizzo di materiali sostenibili; efficienti dal punto di vista dei consumi energetici e delle risorse naturali; intelligentemente integrati nel contesto urbano e cittadino. Per far fronte a questo principio, è necessario che le organizzazioni calcistiche adottino tecniche di bio-edilizia e edilizia sostenibile nella progettazione e realizzazione di nuovi stadi e infrastrutture sportive; riducano i consumi elettrici; selezionino fornitori che garantiscono la produzione di energia da fonti rinnovabili; riducano al minimo l'utilizzo di combustibili ad alto impatto ambientale come il gasolio; riducano consumi idrici; adottino piani di gestione della fase di fine vita dello stadio e delle strutture sportive; adottino misure volte alla produzione in loco di energia elettrica da fonte rinnovabile; si dotino di sistemi formali di gestione e monitoraggio per le prestazioni degli edifici; preservino le aree verdi e tutelino la biodiversità dell'ambiente naturale in prossimità dello stadio e delle strutture sportive.

-Gestione degli eventi

La gestione degli eventi calcistici deve ambire: a anticipare e ridurre gli sprechi nell'utilizzo di risorse e materiali attraverso l'intero "ciclo di vita" dell'evento; prevenire, ridurre e gestire correttamente i rifiuti derivanti dalle attività svolte e servizi forniti nell'ambito dei singoli eventi; a incentivare comportamenti rispettosi dell'ambiente tra le organizzazioni e gli individui partecipanti agli eventi, dai club ai tifosi come ad esempio i comportamenti relativi alla mobilità. Per far fronte a questo principio, è opportuno che le organizzazioni calcistiche riducano l'impatto collegato con la mobilità dei tifosi durante l'evento adottando azioni volte ad agevolare l'uso dei mezzi pubblici e

altre modalità di trasporto sostenibili; agiscano sull'impatto derivante dal catering delle aree hospitality adottando pratiche volte all'introduzione di una maggiore offerta di pasti vegetariani; riducano il consumo di plastica monouso quali bicchieri e stoviglie; promuovano l'uso di servizi per lo stoccaggio e il trasporto di cibo e prodotti alimentari muniti di etichette o certificazioni ambientali riconosciute a livello internazionale; adottino pratiche volte a ridurre le emissioni climalteranti e a combattere il cambiamento climatico.

-Stakeholder engagement e partnership

Le organizzazioni calcistiche devono cercare di alimentare collaborazioni con stakeholders di varia natura volte a stimolare la sostenibilità ambientale nel settore calcistico, aumentare gli ambiti di collaborazione con i propri partner commerciali sul tema della sostenibilità ambientale, avere relazioni con le comunità locali volte alla promozione di pratiche di sostenibilità ambientale nei territori in cui operano. Per far fronte a questo principio, le organizzazioni calcistiche possono avviare iniziative di collaborazione volte al miglioramento ambientale con attori locali quali i Comuni e i fornitori dei servizi di mobilità urbana e raccolta urbana dei rifiuti; avviare iniziative progettuali in collaborazione con i propri sponsor e partner; valutare i propri fornitori di beni e servizi secondo parametri orientati alla protezione ambientale; implementare piattaforme e strumenti di consultazione con stakeholders e sponsors di riferimento utili a intercettare istanze e aspettative delle parti interessate; sviluppare canali di comunicazione volti al coinvolgimento attivo degli stakeholders.

-Coinvolgimento tifosi

Le organizzazioni calcistiche devono utilizzare la popolarità del calcio per incentivare una maggiore sensibilità ambientale del pubblico, anche al di fuori del contesto sportivo, e incentivare un coinvolgimento attivo da parte di tifosi e appassionati in iniziative di sostenibilità ambientale. Per

far fronte a questo principio, le organizzazioni calcistiche possono comunicare a tifosi e appassionati il proprio impegno attivo verso la sostenibilità ambientale in maniera credibile e costante; creare formule e iniziative commerciali volte a incentivare presso i tifosi l'adozione di comportamenti rispettosi dell'ambiente; impegnarsi nel rimuovere o ridurre le barriere (infrastrutturali, informative, culturali e attitudinali); dotare lo stadio di dispositivi informativi e segnaletica per stimolare nei tifosi i comportamenti più corretti da adottare per ridurre l'impatto ambientale degli eventi calcistici; rendere partecipi tifosi, appassionati o associazioni di tifosi in iniziative di miglioramento ambientale, facilitare l'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale nelle iniziative portate avanti dalle organizzazioni dei tifosi o dai club.

3.GESTIONE STRATEGICA DELLE SOCIETÀ DI CALCIO: FATTORI DI BUSINESS

Al giorno d'oggi le società di calcio hanno molti più canali dove poter espandere il proprio patrimonio usufruendo di una maggiore visibilità rispetto al passato. Il calcio ormai è conosciuto a livello mondiale proprio per questo motivo le risorse finanziarie sono aumentate portando ad esempio stipendi a livelli altissimi o valori di giocatori che prima erano impensabili tutto questo perché i club hanno avuto entrate sempre più alte. Ci sono alcuni momenti significativi che hanno

portato a questo cambiamento come la legge Bosman nel 1995 con la definitiva caduta delle barriere geografiche sui mercati ,aumento del potere contrattuale dei giocatori nei confronti delle società e conseguente aumento del potere degli agenti dei giocatori ,ricerca da parte dei club di nuove fonti di ricavo ,crisi dei settori giovanili dei club maggiori ,allungamento della durata ed aumento dei contratti dei calciatori e l'introduzione di clausole rescissorie. Altri cambiamenti significativi sono stati portati nel settore dei diritti televisivi dove ora sono agenzie private come Sky o Dazn che garantiscono la visibilità delle partite; o nel fatto che ora molte società entrano in borsa per avere vantaggi sul piano finanziario trovando nuovi soci o investitori. Il fatto di conciliare l'aspetto sportivo con quello economico lo si legge nel bilancio di sostenibilità redatto dalla Juventus che nel capitolo dedicato alla Mission cita: "Tra i principi fondamentali c'è la volontà di promuovere l'etica sportiva e conciliare la dimensione professionistica ed economica del calcio con la sua valenza etica e sociale".(Si veda figura 3.1)

3.1. GOVERNANCE

Ci sono due tipi di governance (Teorino G., Uva M.,2014): un modello chiuso dove il controllo degli organi è spesso concentrato in pochi soggetti che sono gli stessi che apportano capitali di rischio; mentre il modello più efficiente è quello aperto dove negli organi direttivi vi sono soggetti non necessariamente soci e nella partecipazione alla compagine societaria non prevale l'aspetto economico ma vi sono rappresentanze di interessi collettivi sportivi e socio-culturali. Il modello chiuso è più ricorrente in Italia e Inghilterra dove un solo azionista detiene la maggioranza delle quote mentre il modello aperto è tipico delle società tedesche e spagnole dove il 50%+1 deve appartenere ad associazioni sportive. Il modello che rispecchia maggiormente i principi di sostenibilità ed economicità è quello aperto perché il coinvolgimento di tifosi, istituzioni, enti locali

ed imprese contribuisce al raggiungimento dei risultati positivi come il rafforzamento del radicamento territoriale del club, lo sviluppo di attività legate ai giovani ed alla loro formazione sportiva, maggior occupazione, responsabilizzazione dei tifosi, definizione di politiche a lungo termine ed infine possibilità di trasformare le società attuali in società sostenibili con importanti ritorni economici. Con il modello chiuso invece le società sportive sono troppo condizionate da un management legato quasi esclusivamente a logiche di profitto con conseguenti difficoltà spesso a chiudere il bilancio in positivo (salvo rare eccezioni) a causa della concentrazione del potere in poche mani e al perseguimento di strategie aziendali che a causa della forte dinamicità delle logiche del calcio risultano spesso non in linea con gli obiettivi preposti

3.2. MANAGEMENT

Una delle principali cause dei bilanci in negativo delle società sportive risiede nelle scarse competenze dei manager stessi che portano ad una cattiva gestione dei club dato che le società di calcio oltre ad essere caratterizzate da problematiche ordinarie sono anche soggette a variabili difficilmente controllabili e per questo motivo bisogna dotarsi di manager competenti.

Naturalmente il successo sportivo lo si ottiene attraverso il lavoro sul campo e spesso quello che si vede durante le partite è anche il frutto di un lavoro nell'ombra di una gran parte di addetti ai lavori. Un aspetto rilevante consiste nel rapporto tra proprietà e management, infatti, soprattutto in Italia, accade che il presidente proprietario del club decida molto spesso di testa propria ignorando l'opinione del manager; ciò può essere dannoso, soprattutto nel calcio moderno in cui le società diventano sempre più articolate e dunque vi è la necessità che vi siano più soggetti specializzati che decidano ognuno per la propria area di competenza, piuttosto che un presidente accentratore che prenda decisioni di ogni genere. Molto spesso ormai le società sono dotate da

oltre 50 figure professionali, ma oltre alla quantità di queste figure fondamentale è la qualità dei manager e delle loro scelte che in molti casi hanno portato a grandi sviluppi non solo per le singole società ma in generale per tutto il sistema. Spesso accade che nel nostro paese queste cariche vengano date per raccomandazioni e non per vere competenze dei singoli e questo ha portato a gestioni pessime dei club. Inoltre la nostra classe dirigenziale è molto vecchia e non c'è stato quel cambiamento generazionale come in altri settori dove invece noi italiani siamo i migliori. C'è un disperato bisogno di nuove idee per cambiare quel trend negativo che ha portato le nostre società ad avere costi che pian piano hanno superati i fatturati. (Marco Vitale, 2006)

3.3. QUOTAZIONE IN BORSA

Come detto in precedenza molte società hanno usufruito dell'entrata nel mercato finanziario per avere maggiori risorse da investire per migliorare i risultati sportivi o appianare i debiti. Tutto questo ha spostato l'attenzione delle società dall'aspetto sportivo a quello legato al business per questo si è cercata una diversificazione dei ricavi così da non dover dipendere troppo da un unico settore, naturalmente questo è possibile farlo per i club più grandi mentre per i più piccoli è molto difficile. Le grandi società cercano di perseguire una buona redditività stabile nel tempo; ciò sarà possibile attraverso una diversificazione dei ricavi che aiuterà così ad allontanarsi dalla dipendenza dai risultati sportivi. Tutto ciò potrebbe essere un vantaggio per le società che ricercano un bilanciamento tra sport e business in quanto comporta miglioramento della struttura finanziaria, diversificazione dei ricavi, miglioramento manageriale, fidelizzazione dei propri tifosi, sviluppo dell'immagine del club ecc. Ruolo importante lo svolge la CONSOB che ha il compito di controllare la verità delle notizie che possano portare un'oscillazione del valore delle azioni.

3.4. STADIO

Un aspetto in cui il nostro paese è molto indietro rispetto ad esempio a paesi come l'Inghilterra o la Germania sono le infrastrutture sportive in particolare gli stadi che sono stati costruiti ormai troppi anni fa che non permettono una buona visuale del match ai tifosi presenti sugli spalti. Non c'è stato alcun tipo di rinnovamento a differenza di altri paesi e questo ha portato sempre meno tifosi intenzionati ad andare allo stadio. Uno dei pochi casi in Italia a potersi paragonare con l'estero è quello della Juventus che per la prima volta nel 2011 ha iniziato a giocare nel nuovo stadio di proprietà con un aumento dei ricavi dovuti alla incredibile crescita della vendita dei biglietti e della redditività complessiva creando un gap con le altre concorrenti del proprio paese. Un incredibile peccato che poche società siano riuscite ad avere un proprio stadio adeguato ai tifosi considerando la passione per il calcio che contraddistingue il nostro paese. Si nota infatti che l'Italia nella classifica dell'affluenza media si classifica quarta per quanto riguarda il campionato ed ultima per quanto riguarda le coppe nazionali ed europee; nella classifica totale di presenze vince l'Inghilterra seconda la Germania. Il campionato tedesco ha ottenuto l'incremento del 36% dell'affluenza attuando una politica di prezzi bassi del costo dei biglietti e degli abbonamenti con conseguente crescita dei ricavi da gare del 51%(centro studi e ricerche). Lo stadio può essere visto come un "costo" quando si presentano le seguenti condizioni: proprietà pubblica dell'impianto che lo affitta al club; spesso vi è una pista di atletica che lo rende scomodo per gli spettatori; livello basso di comfort, sicurezza e servizi offerti; assenza di mezzi di collegamento che lo rendano facilmente accessibile; utilizzo solo per i giorni della partita. Diversamente diventa fattore di business e quindi di ricavo quando: la proprietà è privata, le fonti di ricavo tradizionali (incremento quantitativo e qualitativo della vendita di biglietti ed abbonamenti) sono accompagnate da fonti

di ricavo alternative (sponsor, ospitalità, catering, merchandising, concerti, eventi, tour del museo); si consolida il patrimonio del club mediante lo stadio incrementandolo; si rafforza del valore del marchio e dell'immagine del club mediante un impianto moderno; si fidelizzano i tifosi esistenti e se ne aggiungono altri; si migliorano le condizioni relativamente alle trasmissioni televisive, gettando le basi per un aumento dei relativi diritti; miglioramento delle condizioni di sicurezza; si sviluppano le pubbliche relazioni mediante aumento dei meeting; c'è un aumento del tempo di permanenza dei tifosi, e non solo, all'interno della struttura.

3.5. DIRITTI TELEVISIVI

Quando si parla di diritti televisivi ci si riferisce alla trasmissione e comunicazione su canali radio-televisivi ed altre piattaforme multimediali di eventi sportivi. Direttamente collegato allo stadio e quindi alla bellezza del calcio offerto ci sono i diritti televisivi ormai perno fondamentale dei ricavi delle società. I diritti televisivi oltre ad arrivare dalle televisioni del proprio paese possono venire da altri stati che acquistano i diritti di partite che offrono lo spettacolo migliore. Sotto questo punto di vista il nostro paese è molto indietro rispetto agli altri, a livello di bellezza il nostro campionato è sceso molto rispetto al passato non solo per via delle infrastrutture ma anche perché i giocatori migliori e più affermati nel mondo preferiscono giocare altrove. Sui diritti televisivi il divario tra l'Italia e ad esempio l'Inghilterra si sta ampliando, tanto che chi vince il campionato italiano viene remunerato nella stessa maniera di chi arriva ultimo in Inghilterra. Si è verificato questo perché il tifoso va alla ricerca dello spettacolo e in altri paesi si offre un prodotto migliore del nostro che negli ultimi decenni non è stato in grado di innovarsi. Un altro aspetto che ha portato via la gente dallo stadio sono state le nuove tecnologie. L'evoluzione ha reso possibile il passaggio, per gli spettatori, dall'assistere alle partite allo stadio, al poterle guardare in televisione,

il che costituisce un importante mezzo di diffusione del calcio nel mondo intero. Anche qui i siti più visitati in tutto il mondo riguardano società inglesi seguite dalle tedesche e infine da Barcellona e Real Madrid. Tale classifica evidenzia come il campionato inglese e tedesco siano i più seguiti e come Barcellona e Real Madrid rappresentino il calcio spagnolo nel mondo; per vedere la prima componente italiana bisogna scendere fino alla tredicesima posizione dove si trova il Milan.

3.6. DIRITTI D'IMMAGINE

Il diritto d'immagine è qualificabile come un diritto della personalità, assoluto, inalienabile ed imprescrittibile tutelato anche a livello costituzionale (art 2). L'immagine del calciatore può essere utilizzata dalla società solo se c'è il consenso del giocatore stesso che può essere esclusivo (nella maggior parte dei casi), scritto o tacito (ossia concluso tramite contratto o tramite comportamenti inequivocabili) tale consenso può essere revocato in qualsiasi momento da parte del titolare del diritto senza necessità di giusta causa, salvo un risarcimento se tale revoca arreca dei danni alla controparte. E' auspicabile che si raggiunga un accordo promo pubblicitario nel rapporto tesserato-società in modo da regolare i rapporti con le televisioni e con tutto ciò che si riterrà facente parte a quelle prestazioni accessorie che un contratto collettivo può regolare; naturalmente senza includere la vecchia quota sponsor a favore del calciatore in quanto risponde ad un' esigenza passata. In Italia ci sono società che ne chiedono il 100% senza lasciare nulla ai calciatore questo è il caso del Napoli che prevede che i calciatori rinuncino alla possibilità di generare introiti extra attraverso di essi. L'unico altro grande club europeo che chiede ai propri calciatori un accordo su questo argomento sembra essere il Real Madrid che propone una

divisione al 50% dei proventi relativi ai diritti d'immagine a tutti i componenti della rosa per vestire la maglia delle "merengues"³.

3.7. BRAND, MARKETING, SPONSORSHIP, MERCHANDISING

Il brand non lo si può definire semplicemente con il marchio di un club, esso è ben altro.

Tecnicamente il brand è costituito da un insieme di fattori che costituiscono un'identità che si mantiene nel tempo attraverso un sistema di coerenza ed è il primo strumento di differenziazione; il brand è l'anima del prodotto, ed è l'idea che il pubblico ha del prodotto o dell'azienda nel complesso, è lo specchio della reputazione aziendale nel mercato. Nel calcio i club hanno deciso di puntare sulla valorizzazione e sviluppo del brand che si traduce nell'essere il punto di riferimento per i propri tifosi; così è nata la figura del brand manager che è presente soprattutto negli organigramma delle società inglesi e tedesche (meno in quelle italiane). Ma la società che sin dall'inizio degli anni '90 si è distinta sotto questo punto di vista è sicuramente il Manchester United: i Red Devils⁴, infatti, hanno sempre adottato efficienti politiche manageriali per implementare il loro valore su scala mondiale. Notevole è la differenza tra le squadre italiane e le inglesi basti paragonare le entrate del Manchester United che sono circa il triplo di quello della Juventus pur arrivando dallo stesso sponsor. I successi sportivi sono correlati con una corretta politica gestionale poiché il risultato sportivo è ciò che i club vendono: vi è quindi un circolo vizioso tra sport e marketing, infatti da un'ottima strategia di marketing ne beneficerebbero sia il club che gli sponsor. La sponsorizzazione la si può definire come un'attività di comunicazione attraverso la

³ Merengues è il soprannome che è stato dato ai giocatori del Real Madrid

⁴ Red Evils è come viene soprannominato il Manchester United

quale un'azienda lega la sua immagine ed il suo nome ad una realtà sportiva, culturale e sociale cercando così di sfruttarne la notorietà con finalità commerciali. Anche questo è fonte di ricavo per le società infatti concludere contratti con sponsor importanti porta maggiori disponibilità economiche. Anche qui le società sportive italiane sono indietro rispetto a quelle estere basti pensare che il Real Madrid ha incassato dagli sponsor quasi il doppio rispetto alla prima italiana.

Il Merchandising può essere definito come promozione delle vendite dei prodotti di un'impresa, attività comprensiva delle ricerche di mercato, dello sviluppo di nuovi prodotti, del coordinamento della produzione e dell'immissione dei prodotti sul mercato, nonché della reclamizzazione e vendita dei prodotti (Gatti S., 1989). Anche qui il mercato più importante è quello inglese che riesce ad esportare più prodotti nel resto del mondo. Quando si parla di merchandising ci si riferisce alla vendita di molti prodotti come le tre divise da gara o d'allenamento anche personalizzabili, abbigliamento, souvenirs, orologi, ecc. Un fattore che frena questo business è il mercato del falso, infatti a fronte di prezzi molto alti per le divise da gara tante volte il tifoso si accontenta di acquistare una maglietta non originale a cifre molto più basse; in questo modo però vi è il paradosso del tifoso che danneggia la società che a causa del suo comportamento vedrà ridurre le proprie entrate.

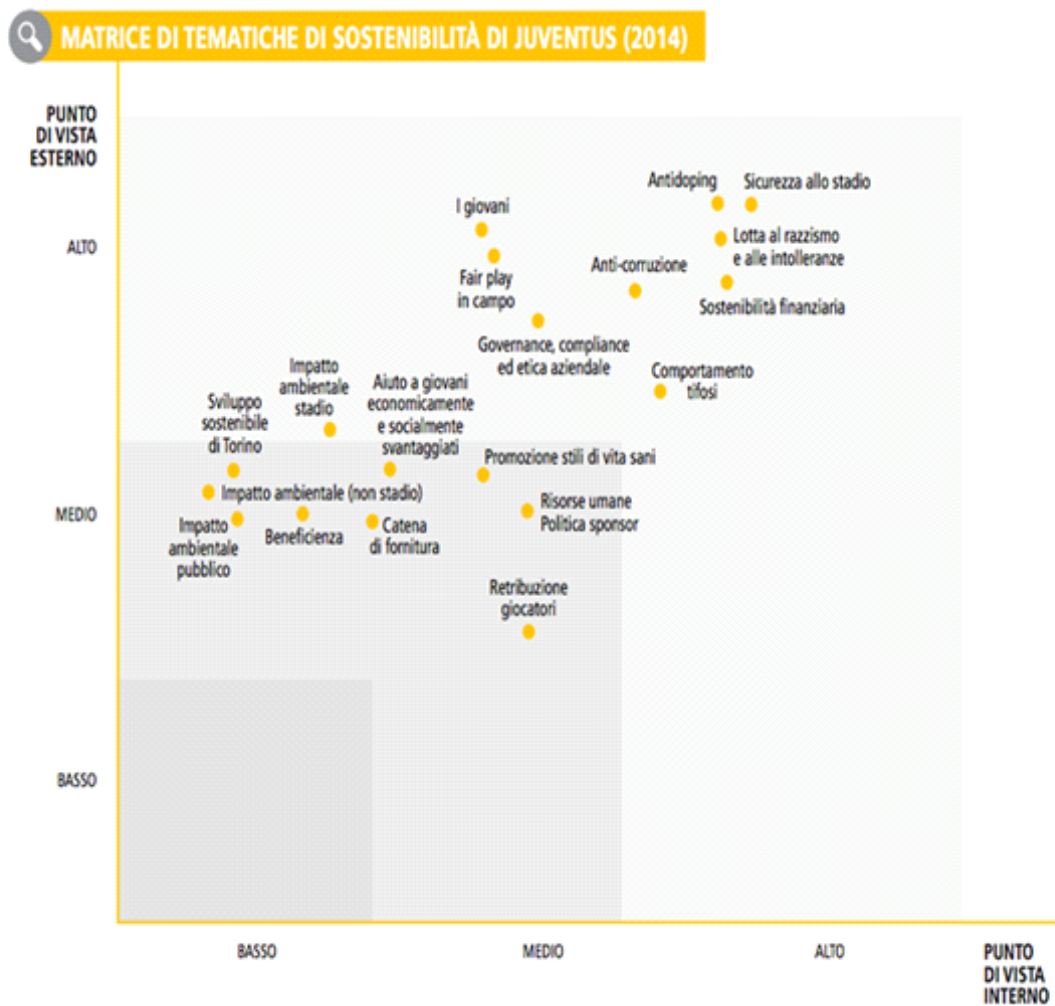
3.8. TRASFERIMENTI

Oggi il trasferimento dei giocatori ha un ruolo centrale nel calcio professionistico, infatti ogni club ad inizio stagione cerca di costruire la propria squadra trattenendo i loro giocatori più rappresentativi e cercando di acquistarne di migliori con l'obiettivo di costruire una squadra

migliore e aumentare le prestazioni anno dopo anno. Come detto in precedenza oggi le società italiane dispongono di un potere d'acquisto inferiore sui calciatori rispetto agli altri paesi, mentre in passato era l'esatto opposto. Dalla decisione della sentenza Bosman del 1995, l'importanza dei trasferimenti è aumentata notevolmente: oggi è molto difficile immaginare il calcio moderno senza il calciomercato dato che tale sentenza ha modificato il sistema calcio tra le altre cose trascurando lo sviluppo dei settori giovanili ed ha contribuito all'ascesa della figura del procuratore sportivo. In passato le sessioni di calciomercato erano molto più brevi oggi invece si parla di trasferimenti di calciatori per tutto l'anno potendo essere perfezionati sia tra gennaio e febbraio che tra luglio e settembre, oltre a questo i giocatori a cui scade il contratto a luglio possono prendere accordi con altri club sin da febbraio per l'anno successivo, se svincolato allora può accordarsi in qualsiasi momento dell'anno con alte società. La sessione di calciomercato estiva 2020/2021 ha fatto registrare 630 milioni di acquisti per la Serie A, ben 540 in meno rispetto alla sessione del 2019. Hanno fatto peggio il campionato tedesco, il quale ha chiuso con 300 milioni (-450 rispetto alla scorsa stagione), il campionato francese con 400 (-270), Liga 400 (-970). Regina in Europa si conferma il campionato inglese: spesi 1270 milioni di euro, 280 in meno rispetto al 2019. I dati evidenziano una flessione nel 2020 rispetto all'anno precedente dovuto all'arrivo del covid che ha limitato i ricavi dei club soprattutto a livello di vendita di biglietti; nonostante questo il mercato che ha speso di più è sempre quello inglese. La possibilità di effettuare tutti questi trasferimenti è favorita dal fatto che esistono diversi tipi di operazioni come le comproprietà, il prestito gratuito, il prestito con diritto di riscatto e trasferimenti a parametro zero. La comproprietà costituisce un istituto diverso: in base ad esso il cartellino di un calciatore appartiene per il 50% ad un club e per l'altro 50% ad un altro club; le due società si accordano annualmente sulla squadra per la quale tale giocatore dovrà offrire le proprie prestazioni sportive. In questo modo, semplificando molto, guadagnano entrambe le società: la prima, quella che in

pratica ha ceduto metà del giocatore, non lo possiede più materialmente e non deve pagarci le tasse mentre la seconda ha ottenuto un giocatore a metà prezzo, spesso senza l'impegno di acquistare la seconda metà.

Figura 3.1- Tematiche di sostenibilità Juventus



Fonte- Planbee Blog

CONCLUSIONI

Alla luce di ciò che ho esaminato nel mio lavoro risulta evidente che le società calcistiche dovrebbero uniformare la propria gestione alle regole di economicità e sostenibilità sia ambientale che sociale seguendo i vari principi di rendicontazione cercando di avere massima chiarezza dei dati, delle informazioni all'interno dei bilanci e una solida struttura aziendale. In Italia siamo molto indietro rispetto ad altri paesi sotto molti aspetti e solamente attraverso una sana gestione le società potranno contare di avere uno sviluppo equilibrato. Per cercare di avere una crescita costante della propria azienda in maniera indipendente dai propri risultati sportivi alcune società hanno autonomamente iniziato un percorso aziendale concentrato sulla diversificazione dei ricavi. Al giorno d'oggi il mondo del calcio è un mondo altamente competitivo che non si sviluppa solamente attraverso la prestazione sportiva ma soprattutto grazie alla presenza di un management altamente qualificato all'interno della struttura sociale. Credo che le prime azioni su cui concentrarsi siano: ripartire in maniera chiara i vari ruoli nelle società e promuovere una classe dirigente (composta da presidenti, direttori sportivi, amministratori e manager) non solo competente ma anche rispettosa delle leggi e dei regolamenti. Ciò è necessario per condurre una gestione economica e finanziaria in equilibrio oltre che ordinata dal punto di vista amministrativo. E' fondamentale inoltre ricercare l'equilibrio tra il successo competitivo e la ricerca del profitto così d'avere un equilibrio economico-finanziario che possa durare nel medio-lungo periodo. Nel terzo capitolo ho dunque cercato di evidenziare quali siano tutti i possibili fattori di business, descrivendo per ognuno di essi quali siano gli esempi migliori da seguire e le relative conseguenze. In conclusione si può dire che ci sono esempi di club già in questo momento sostenibili mentre altri al momento non lo sono, ma continuando sulla strada corretta l'intero sistema calcio potrà giovarne e definirsi sostenibile.

Bibliografia

AA. VV.(2022), *centro studi e ricerche*, articolo disponibile sul seguente sito web: www.figc.it

AA.VV. (2021), *Concetto di sostenibilità applicato al calcio, gli eventi e le prospettive future*, articolo disponibile sul seguente sito web: www.communitysoccerreport.it, versione aggiornata al 27 novembre 2021

AA.VV.(2016), *Principi di rendicontazione*, articolo disponibile sul seguente sito web: www.globalreporting.org, versione aggiornata al 01 luglio 2018

Andrea Tordini. (2022), *Carta sostenibilità ambientale nel calcio*

Gatti S. (1989), *“Il merchandising e la sua disciplina giuridica”*

Marco Vitale. (2006), *Il management è una disciplina antica*, Inaz, Milano

Maurizio Cisi, Alain Devalle. (2021), *Bilancio ESG, Enviromtal Social and Governance*

Nicoliello M. (2014), *Il monitoraggio di FIGC e UEFA sulle società di calcio italiane: scenario attuale e possibili evoluzioni*

Teorino G., Uva M. (2014), *“Il calcio ai tempi dello spread”*, Il Mulino, Bologna