

Prefazione

di *Andrea Agnelli**

Tutti conoscono il calcio: è lo spettacolo più popolare del mondo. Tutti hanno giocato una volta nella loro vita con un pallone. È semplice, intuitivo e coinvolgente: si inizia fin da bambini a frequentare il calcio sia nella pratica sia nella sua fruizione come intrattenimento. Questa immediatezza induce spesso molte persone a pensare di poter interpretare il calcio, o perfino di essere detentori di un sapere superiore circa il *football*, solamente perché la sua frequentazione risale agli anni dell'infanzia.

Non è così.

La complessità del *football*, quello popolare, quello creato dai club professionistici, cioè dagli imprenditori di questo comparto industriale che genera ogni anno un giro d'affari da oltre 28 miliardi di euro in Europa richiede un livello di preparazione elevato e piuttosto versatile o multidisciplinare. Tralasciando in questa sede gli aspetti più tecnici, legati all'attività di campo, le discipline, di cui è necessaria la conoscenza in questa *industry* che si accinge a cogliere le sfide del mondo post-Covid, toccano aspetti che vanno dal diritto alla sociologia, dal marketing alla sostenibilità, ma la base è la comprensione piena dell'economia, dei modelli di *business* e della gestione. Il presente manuale propone al mondo accademico e agli studenti delle future generazioni le basi per comprendere come si è evoluto il calcio, grazie ad un'analisi manageriale del relativo *business* e ne fotografa l'attualità perché essa possa essere correttamente interpretata.

Per troppo tempo il calcio si è affidato ai mestieranti o al *good common sense*. Per troppo tempo le sue riforme o le sue regole sono state dettate dall'urgenza o dall'estemporaneità. Per troppo tempo le diverse figure professionali che si sono avvicinate a questo comparto, anche con le più meritevoli intenzioni, hanno dovuto adattarsi al *learning by doing*. Il tempo è venuto per una nuova generazione

* Presidente della Juventus Football Club S.p.A. e Presidente dell'ECA (European Club Association).

di *manager* che si affaccino al calcio professionistico con tutti gli strumenti adatti nel proprio bagaglio di preparazione.

Economia, gestione e finanza dei football club professionistici è uno strumento esauriente per gli studenti che abbiano curiosità verso questo settore, ed è senza dubbio un ottimo atlante per quanti, pur non avendo interesse specifico, per motivi formativi, vogliano guardare al calcio da un punto di vista diverso, che mette in luce le problematiche e gli elementi che contribuiscono, ancora oggi, a rendere meritato l'appellativo di "*beautiful game*".

Introduzione

Analizzare i profili economico-aziendali e giuridico-organizzativi delle società di calcio professionistiche appare oggi particolarmente interessante alla luce della profonda evoluzione che le stesse hanno subito in relazione, soprattutto, allo sviluppo della *digital economy* e delle stringenti regolamentazioni previste dalla UEFA avuto riguardo alla sostenibilità economico-finanziaria dei singoli *football club* e del *business* del calcio nel suo complesso.

A partire dal mese di gennaio 2020 lo scenario nazionale e internazionale è stato purtroppo altresì caratterizzato dalla diffusione del virus COVID-19, dichiarato “pandemia” dall’Organizzazione Mondiale della Sanità, e dalle conseguenti misure restrittive per il suo contenimento emanate da parte delle autorità pubbliche delle aree interessate. Tali misure e provvedimenti straordinari hanno riguardato la limitazione alla circolazione di merci e di persone, la sospensione delle attività economiche nonché la sospensione di tutte le attività sportive professionistiche e amatoriali, e le competenti istituzioni sportive (FIGC e UEFA), a decorrere dal mese di marzo 2020, hanno sospeso le competizioni nazionali e internazionali. L’Italia, in particolare, è risultata tra i Paesi a livello mondiale dove si è verificato il più alto numero di contagi e di decessi.

La decima edizione dello studio “ReportCalcio” riassume numeri che aiutano a valutare l’incidenza del sistema calcio sul bilancio del nostro Paese prima della pandemia.

I dati presi in considerazione, nei dodici anni tra il 2006 e 2017, parlano di un ammontare della contribuzione fiscale e previdenziale del calcio professionistico italiano pari a 12,6 miliardi di Euro, in continua crescita nel periodo analizzato (da 692,9 milioni di Euro a 1.079,2).

Il calcio non è tuttavia solo soldi. Anche in questo periodo di *lockdown*, il calcio è l’intrattenimento sportivo preferito dagli Italiani over 18: circa 2 su 3 si dichiarano interessati al pallone per un totale di 32,4 milioni di persone. Seguono a distanza il Motorsport (Formula Uno e Motogp) con un coinvolgimento di 20,3 milioni di persone e il tennis con 17. Anche tra le donne il calcio è lo sport più

popolare: circa il 51% del pubblico femminile (13,4 milioni) è interessato al calcio, mentre nessun altro sport supera il 33%.

Il calcio è molto più di 22 ragazzi o ragazze che rincorrono un pallone, il calcio è uno dei cilindri del motore del nostro Paese.

Come evidenziato da Gian Paolo Caselli (voce “*L'economia dello sport nella società moderna*” nell'Enciclopedia Treccani), normalmente quando si parla di economia dello sport viene naturale pensare al grande sport di élite – le Olimpiadi, la Champions League, le serie maggiori dei campionati di calcio dei Paesi europei, il campionato di Formula 1, i campionati professionistici statunitensi – e ai diritti televisivi pagati per trasmettere tali avvenimenti. Vengono immediatamente alla mente le cifre pagate per il trasferimento dei giocatori più importanti e famosi, e i loro salari annuali. In realtà dal punto di vista economico lo sport di élite rappresenta solamente la punta di un iceberg dalla base ben più ampia, rappresentata dalle attività economiche legate allo sport semiprofessionistico e, soprattutto, all'attività amatoriale. In tal modo l'economia dello sport fa parte a buon diritto della più vasta economia del tempo libero, che alcuni studiosi ormai stimano rappresentare circa il 10% della spesa complessiva delle economie a più alto reddito pro capite.

Basta sfogliare qualche libro di testo americano sull'argomento (Fort 2002; Leeds-Von Allmen 2002) per vedere come tutta l'analisi economica del fenomeno sportivo venga compiuta applicando gli strumenti tradizionali della teoria microeconomica neoclassica: si estendono cioè gli strumenti dell'analisi della domanda e dell'offerta di un bene alla domanda e all'offerta del 'prodotto sportivo'. Il produttore di un bene sportivo viene equiparato a un'impresa che produce un bene venduto sul mercato in condizioni che si avvicinino a condizioni di concorrenza perfetta con lo scopo di massimizzare il profitto.

La maggior parte dei modelli economici, che soprattutto gli economisti anglosassoni hanno elaborato per studiare il fenomeno dell'impresa sportiva di tipo professionistico (Rottenberg 1956; Sloane 1971; Jones 1969; Neale 1964), proviene dagli Stati Uniti, cioè da un Paese in cui i quattro sport più diffusi (*football* americano, *baseball*, hockey sul ghiaccio e pallacanestro) sono da tempo organizzati secondo criteri di mercato.

Il fenomeno sportivo presenta differenze sostanziali rispetto alle usuali imprese capitalistiche, che derivano da peculiarità organizzative, produttive e dal particolare prodotto dell'attività sportiva. Una prima differenza è relativa al fatto che il prodotto sportivo è un prodotto *congiunto*, nasce cioè dalla collaborazione/scontro di due squadre che sono economicamente due imprese diverse. La seconda caratteristica, corollario di questa prima, è che l'interesse del pubblico nei confronti dello spettacolo sportivo è tanto maggiore quanto più grande è l'*incertezza* del risultato. Da queste due peculiarità dello spettacolo sportivo ha origine una terza caratteristica, che non è possibile riscontrare in nessun altro

ambito dell'attività economica, vale a dire il non interesse di una singola impresa/squadra a diventare *monopolista* nel settore, dal momento che se ciò avvenisse essa vedrebbe venire meno la sua stessa ragione di esistere.

In Europa il fenomeno sportivo ha ancora caratteristiche abbastanza diverse: basti ricordare come lo sport universitario o scolastico in generale non giochi alcun ruolo in Europa come bacino di provenienza di atleti per gli sport professionistici o come fino a poco tempo fa anche il settore più *business oriented* dello sport professionistico italiano non avesse giuridicamente fini di lucro, pur avendo la forma giuridica di società per azioni.

N.C. Wiseman (1977), analizzando il comportamento delle squadre sportive professionistiche, evidenzia altresì che lo spettacolo calcistico offerto da un *club* ha caratteristiche tali che lo differenziano da quello offerto da tutti gli altri, dal momento che il *club* gioca gli incontri casalinghi nel proprio stadio, ha colori sociali propri e spesso la massa dei suoi tifosi si identifica con una particolare classe sociale o con un gruppo religioso della popolazione. Questa differenziazione del prodotto comporta un elevato grado di fedeltà da parte dei sostenitori, per i quali gli incontri casalinghi di altre squadre della stessa città o di città vicine non rappresentano un valido sostituto degli incontri della propria squadra. Dopo aver elencato queste caratteristiche del prodotto calcio (che hanno comunque validità per qualunque altra attività sportiva di squadra e non individuale), Wiseman si sofferma sui motivi per i quali il numero degli spettatori dipenda dalla qualità attesa dello spettacolo rapportata al prezzo del biglietto e sulle politiche che un *club* può mettere in atto per migliorare la propria offerta sportiva. In conclusione, si chiede perché le società di calcio e sportive in generale, pur registrando spesso risultati economici negativi, partecipino ogni anno al campionato, e indica come ragione di fondo il fatto che i dirigenti delle società non sono interessati solamente, e neppure principalmente, a generare profitti. Essi sono molto più attirati dalla notorietà derivante dall'aver vinto il campionato o, comunque, dall'aver conseguito un buon piazzamento nella classifica finale.

In questo senso il 'benessere' del *football club* dipende in larga misura da quattro fattori: 1) successo o piazzamento in campionato (numero di partite vinte); 2) affluenza del pubblico allo stadio; 3) stato di salute della lega a cui la società è affiliata; 4) ammontare dei ricavi. Assumendo che i ricavi, al netto delle imposte, coprano le spese di gestione, tanto maggiore è il peso degli altri fattori, tanto migliore sarà la posizione del *club*.

Il conseguimento di un profitto diventa quindi non il fine ultimo, ma solo il mezzo mediante il quale una società di calcio professionistica può acquistare notorietà; si può anzi dire che l'obiettivo principale è massimizzare il successo sportivo, mantenendo nel lungo periodo una posizione di pareggio di bilancio

(al netto delle imposte). Ciò che importa, in primo luogo, è vincere il campionato o una delle coppe internazionali e i profitti sono solo il tramite per costruire una squadra in grado di raggiungere simili traguardi.

I dirigenti delle società ne sono spesso sostenitori fanatici, ma ciò non può naturalmente spiegare il motivo per cui accettano la non remunerazione e più spesso la perdita del capitale investito. La realtà è che essi traggono dalla preminenza all'interno delle società calcistiche vantaggi di altra natura: prestigio, notorietà, possibilità di nuovi affari per le loro attività extra calcistiche.

Se si pensa che l'incertezza del risultato sia la chiave di volta di tutto lo sport professionistico e che il fine sia quello di massimizzare il profitto o l'utilità, comunque qualificata e soggetta ad un vincolo di bilancio, è chiaro che il compito delle organizzazioni pubbliche (FIGC e Leghe) è quello di avere squadre di forza paragonabile, così da massimizzare i profitti o il benessere delle singole squadre e delle Leghe di appartenenza. Quando una o più squadre diventano troppo superiori alla media, si verificano diseconomie esterne a quelle squadre e interne alla lega di appartenenza, poiché l'incertezza sul risultato degli incontri e sul vincitore del campionato diminuiscono e il pubblico cala. Le Leghe dovrebbero, pertanto, agire come un cartello, in modo da correggere le diseconomie, in modo da riequilibrare il campionato e aumentare l'incertezza della competizione.

L'importanza economica dello sport, trascurabile come fenomeno di mercato fino alla fine degli anni Sessanta, esplode, fino a raggiungere la sua rilevanza attuale, con la possibilità di trasmettere avvenimenti sportivi in diretta da parte della televisione.

Il rapporto sport-televisione ha storicamente inizio il 17 maggio 1939, giorno in cui negli Stati Uniti viene teletrasmesso per la prima volta un incontro di *baseball*. L'Europa segue con un ritardo di oltre dieci anni: il *boom* delle TV nazionali europee infatti risale agli anni Cinquanta. Successivamente l'eurovisione e la mondovisione (inaugurata in occasione delle Olimpiadi di Tokyo nel 1964) sanciscono l'affermazione definitiva di questo mezzo di comunicazione.

Gli elementi di analisi economica sopra richiamati, nonché lo sviluppo della *digital economy*, la normativa UEFA, l'impatto della diffusione del virus COVID-19 sulle società di calcio e la sempre maggiore percezione da parte dei diversi *stakeholders* dell'importanza dello stadio di proprietà, hanno costituito per i sottoscritti spunti di riflessione congiunti che hanno portato, un po' alla volta nel corso del 2020, alla stesura del presente contributo che tiene anche conto di esperienze didattiche e di ricerca svolte in precedenza nelle Università di appartenenza nonché di esperienze professionali quali consulenti esterni di alcuni *football club*.

Il riferimento dell'analisi condotta è rappresentato dalla moderna società di calcio professionistica nella quale i profili economico-aziendali propri delle aziende di produzione si coniugano con elementi innovativi in termini di *business model*,

di struttura organizzativa, di scelte di *marketing* e di ricerca di nuove professionalità che si rendono necessarie. Nei sette capitoli in cui si articola il contributo, fra loro strettamente correlati, si cercano di analizzare in maniera critica - partendo dalla letteratura di riferimento - alcune tematiche ritenute di particolare interesse, approfondendo anzitutto la struttura organizzativa delle società di calcio professionistiche, il quadro normativo di riferimento e le principali problematiche di *corporate governance*. Completano l'analisi un approfondimento relativo alla redazione del bilancio di esercizio e ai controlli sulla gestione delle società di calcio previsti dalla FIGC, il capitolo sulla costruzione del *business plan* e un capitolo conclusivo in cui vengono esaminate alcune tematiche relative alle forme di finanziamento innovative, alla valutazione della convenienza alla quotazione in Borsa dei *football club*, alla realizzazione degli stadi di proprietà e alla recente scelta di aprire la gestione della cessione dei diritti radiotelevisivi anche a fondi di *private equity*.

Milano, marzo 2021

Gimede Gigante

Claudio Sottoriva