

Vincenzo Sanguigni

**LA CORPORATE
GOVERNANCE
DELLE SOCIETA' DI CALCIO
PROFESSIONISTICHE**

Un'analisi sul campo

Prefazione di Giovanni Malagò

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Vincenzo Sanguigni

**LA CORPORATE
GOVERNANCE
DELLE SOCIETA' DI CALCIO
PROFESSIONISTICHE**

Un'analisi sul campo

Prefazione di Giovanni Malagò

FrancoAngeli

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A Margherita

INDICE

Prefazione , di <i>Giovanni Malagò</i>	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Le società di calcio professionistico: dalle origini all'attuale modello di business	»	13
Premessa: cenni sull'evoluzione storica delle società di calcio	»	13
1.1. L'analisi del "Sistema Calcio" e dei suoi "stakeholder"	»	17
1.2. Il vantaggio competitivo nel sistema calcio: un'analisi "Porteriana"	»	24
1.2.1. Il modello delle 5 forze di Porter applicato al sistema calcio	»	32
1.3. Il sistema di business prevalente nel sistema calcio: la <i>coopetition</i>	»	34
1.3.1. La <i>coopetition</i> attraverso le norme che disciplinano il gioco	»	37
1.3.2. La <i>coopetition</i> attraverso le norme che sovrintendono il funzionamento amministrativo delle società	»	40
2. La corporate governance del sistema calcio	»	46
2.1. La <i>corporate governance</i> : elementi definitivi	»	46
2.2. I modelli di <i>corporate governance</i> : un quadro di sintesi	»	49
2.2.1. Quale modello di <i>corporate governance</i> scegliere?	»	57
2.3. I modelli di <i>corporate governance</i> nelle società di calcio professionistiche	»	58

2.3.1. La gestione dei rischi nell'ambito delle regole di <i>corporate governance</i> delle società di calcio professionistiche	pag.	62
2.3.2. Il crescente ruolo dei tifosi: i "Supporters Trusts", il "Football Supporter Europe" e l'azionariato popolare	»	66
2.4. I modelli proprietari di alcuni club europei: cenni	»	79
3. L'impatto delle variabili di <i>corporate governance</i> sulle <i>performances</i> economiche e sportive delle società di calcio: i risultati di un'analisi condotta sulle squadre del campionato italiano 2018/2019 di serie A	»	84
Premessa	»	84
3.1. L'analisi statistica descrittiva dei dati	»	86
3.2. I risultati dell'analisi di correlazione	»	99
Considerazioni conclusive	»	128
Bibliografia	»	131

PREFAZIONE

Da più di un decennio il panorama della proprietà e della governance delle società professionistiche del calcio è cambiato rapidamente e radicalmente. Sempre meno vecchi proprietari più o meno appassionati e filantropi, sempre più fondi fiduciari, società multinazionali solitamente provenienti da altri settori.

Cosa sia successo e come abbia inciso tutto questo sul business professionistico e sui conti delle società è oggetto di varie interpretazioni. Questa pubblicazione rappresenta soprattutto un'analisi perfetta del fenomeno da un punto di vista economico e normativo.

L'autore, dopo aver approfondito – attraverso numerose pubblicazioni – molteplici aspetti finanziari e societari, in questa occasione ha individuato il fenomeno della Governance delle Società sportive professionistiche del calcio perseguendo l'obiettivo di offrire un contributo attraverso una lettura rigorosa del fenomeno.

Il risultato è senza dubbio notevole. Sono stati introdotti molti spunti interessanti, frutto di un capillare metodo di ricerca. L'analisi completa del “Sistema calcio” dà valore alla ricerca di soluzioni per un settore che tanti dichiarano essere in crisi, anche prima della recente pandemia, ma che, tuttavia, attrae costantemente numerosi stakeholder interessati al rilancio.

Una descrizione dei modelli di governance porta ad una riflessione sui rischi correlati all'investimento legato al business calcistico, anche confrontando le diverse esperienze in ambito europeo, senza tralasciare il ruolo dei tifosi in funzione della potenziale assunzione di ruoli, anche di rappresentanza apicale, nelle società.

Nell'ambito delle riflessioni si fa sempre più riferimento ai modelli di gestione imprenditoriale e manageriale in riferimento anche alla perfor-

mance sportiva della società. Dove il primo modello spesso è annullato dal secondo e non sempre con grandi risultati.

Le analisi e le conclusioni derivate, naturalmente, si riferiscono in larga misura al periodo ultimo della fase prepandemica. L'auspicio quindi che rivolgo al prof. Sanguigni è di proseguire la sua opera di ricerca alla luce dei nuovi sviluppi per contribuire in maniera costruttiva a quella che tutti auspicano possa essere presto una concreta ripresa dello sport professionistico e non solo.

Giovanni Malagò
Presidente del Comitato
Olimpico Nazionale Italiano

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni l'interesse verso la gestione secondo principi di economicità del settore calcio è fortemente cresciuto.

Il presente lavoro intende fornire un contributo al dibattito sul tema della *corporate governance* delle società di calcio professionistiche, considerando che le criticità e le problematiche gestionali che continuano ad interessare tali tipologie di aziende (a livello nazionale ma anche a livello internazionale), siano anche la manifestazione di una crisi dei loro modelli di gestione.

Le ragioni di tale crisi vanno probabilmente ricercate nella carenza di cultura manageriale che, tranne rare eccezioni, sembra investire gli organi di governo sia delle singole imprese operanti nel settore sia del sistema nel suo complesso.

Con tale prospettiva, nel primo capitolo si effettua una breve analisi del cosiddetto "sistema calcio" e dei suoi principali portatori di interesse (*stakeholder*).

Si procede, quindi, all'individuazione delle principali fonti del vantaggio competitivo (attraverso un adattamento del modello Porteriano delle 5 forze) ed all'analisi del sistema di business prevalente ossia quello della "*coopetition*".

Di seguito, nel secondo capitolo, dopo un inquadramento concettuale del tema della *corporate governance* e dei relativi modelli, si analizzano quelli principalmente presenti nelle società di calcio professionistiche, con una riflessione sul tema dei rischi correlati allo svolgimento del business calcistico, sul crescente ruolo dei tifosi e sulle forme di partecipazione degli stessi al governo dei loro club di appartenenza.

Infine, nel terzo e ultimo capitolo, si espongono i risultati di una ricerca condotta sull'impatto delle variabili di *corporate governance* sulle perfor-

mances economico-finanziarie e sportive delle società di calcio partecipanti al campionato italiano 2018/2019 di serie A.

La scelta di tale campionato è stata determinata dalla circostanza che si tratta dell'ultima stagione agonistica svolta in condizioni "normali" ossia priva dei negativi effetti economici, finanziari e gestionali prodotti dell'avvento della pandemia da COVID 19.

1. LE SOCIETÀ DI CALCIO PROFESSIONISTICO: DALLE ORIGINI ALL'ATTUALE MODELLO DI BUSINESS

Premessa: cenni sull'evoluzione storica delle società di calcio

L'attività sportiva, soprattutto quella calcistica, ha assunto una dimensione economica progressivamente crescente da quando, alla fine degli anni Sessanta, dapprima negli Stati Uniti e poi in diversi Paesi europei, è stata sempre più strutturata secondo criteri di profitto e logiche di mercato.

Se vogliamo cercare di sintetizzare l'evoluzione del cosiddetto "sistema calcio", possiamo individuare tre macro periodi storici:

- gli anni Sessanta e Settanta, durante i quali aumenta la dimensione economica dell'attività sportiva;
- il periodo corrente dal 1981, anno in cui viene approvata la prima legge italiana sullo sport professionistico, alla metà degli anni Novanta;
- infine il periodo che va dal 1996, anno della celeberrima "sentenza Bosman", sino ai nostri giorni.

Anni Sessanta-Settanta

Gli anni Sessanta segnano la nascita, al meno da un punto di vista gestionale, delle moderne società di calcio.

In origine, infatti, le società di calcio nascono come semplice fenomeno aggregativo di soggetti impegnati nella pratica sportiva ed operavano in forma di associazioni sportive senza fine di lucro¹.

¹ La memoria storica del primo insediamento del calcio in Italia conduce a Torino ove è possibile identificare il pioniere del movimento nella persona di Edoardo Bosio, nato nel 1864 e appassionato di canottaggio. Trasferitosi per alcuni anni in Inghilterra, Bosio apprese i rudimenti del gioco e le prime competenze necessarie per organizzarlo. Fece ritorno a Torino nel 1887 e nel 1891 costituì la prima società calcistica italiana (l'International Football Club).

Con il passare degli anni, complice la diffusione del fenomeno calcio su larga scala, i club si vedono costretti a trasformarsi in società di capitali.

Tra gli elementi che incisero maggiormente nell'operare tale svolta possiamo individuare:

- l'aumento delle spese o, più in generale, della dimensione economica dell'attività sportiva;
- la nascita delle prime competizioni internazionali;
- il progressivo aumento dell'interesse da parte del pubblico e dei media;
- l'affermazione della figura dell'atleta professionista.

Questo scenario condusse, infatti, la Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC²) ad intervenire nel 1966 con una serie di provvedimenti che, di fatto, sancirono l'obbligatorietà per i sodalizi sportivi di trasformarsi in società per azioni, adottando uno "Statuto Tipo"³.

Periodo 1981-1996

Il secondo periodo inizia con l'emanazione della Legge n. 91 del 23 marzo 1981, che fissa, per le società sportive professionistiche, alcuni importanti paletti in termini di:

- forma giuridica (le società possono svolgere l'attività anche sotto forma di S.r.l. e non più solo di S.p.A.⁴);
- oggetto sociale, con l'obbligo di reinvestire gli utili prodotti;
- divieto di finalità di lucro, ribadendo il concetto già espresso nella riforma federale del 1966.

Qualche anno dopo, nel 1894, sempre a Torino, venne fondato il "Club Torinese" che, nel 1900, assorbì l'International Football Club.

² La Federazione Italiana Giuoco Calcio, meglio nota con la sigla FIGC o come Federcalcio, è l'organo di organizzazione e controllo del calcio in Italia, occupandosi sia di calcio a 11 sia del calcio a 5. La FIGC coordina i vari campionati di calcio professionistico (dalla Serie A e Coppa Italia fino alla Serie C) e non professionistico (dalla Serie D fino ai campionati a carattere provinciale). Alla FIGC è inoltre affiliata l'Associazione Italiana Arbitri (AIA), la quale designa gli arbitri e gli assistenti arbitrali per le gare organizzate dalla Federazione medesima.

³ Nello specifico i provvedimenti adottati dalla FIGC furono due:

- la delibera del Consiglio Federale del 16 settembre 1966, che stabiliva lo scioglimento delle associazioni calcistiche professionistiche e la nomina di un commissario straordinario per ognuna di esse;
- la delibera del 21 dicembre 1966, la quale prevedeva l'adozione di uno "statuto tipo" per tutte le società professionistiche.

⁴ La legge 91/1981 ha introdotto una stretta interrelazione tra il sistema dei controlli previsti per le normali società di capitali e quelli di competenza dell'autorità sportiva, determinando, di conseguenza, un'influenza reciproca tra i due livelli di controllo.

La conferma dell'assenza del fine di lucro nel contesto sportivo dell'epoca sembrava essere assolutamente inadeguata alla crescita economica che le società avevano raggiunto; talché possiamo affermare che gli imprenditori erano spinti ad investire nell'impresa sportiva più per i loro fini di affermazione sociale (in termini di prestigio e visibilità), piuttosto che per profitto (le società si trovavano ogni stagione puntualmente in perdita).

Per quanto concerne gli atleti, invece, la legge n. 91/1981 segnò il riconoscimento giuridico del professionismo, la parificazione con il lavoratore subordinato e l'eliminazione del vincolo sportivo, con la conseguente introduzione della cosiddetta Indennità di Preparazione (IPP⁵).

Periodo dal 1996 a oggi

Il 1996 è l'anno della oramai famosa "sentenza Bosman"⁶, emanata dalla Corte di Giustizia Europea, con la quale il giudice comunitario impose una brusca interruzione alla normale evoluzione dei diversi ordinamenti internazionali.

In particolare detta sentenza dichiarava illegittimo il sistema che aveva soppresso il vincolo sportivo e che prevedeva il diritto delle società titolari del "cartellino" del giocatore⁷ di percepire un'indennità da parte della società cessionaria, al momento del trasferimento del calciatore.

Secondo la Corte tale procedura era contraria a quanto disposto dall'art. 39 del Trattato Europeo dell'Unione riguardante la libertà di circolazione dei lavoratori, sebbene fosse finalizzata a garantire alla società cessionaria il

⁵ Tale indennità veniva calcolata in base a parametri stabiliti dalle federazioni nazionali; detti parametri differiscono a seconda che il calciatore risulti un professionista giunto a scadenza di contratto o un neo professionista proveniente dal settore giovanile e fa riferimento sostanzialmente all'ultimo stipendio percepito e all'età anagrafica dell'atleta.

⁶ L'emanazione della sentenza Bosman da parte della Corte di Giustizia dell'Unione Europea è considerata come una pietra miliare nella giurisprudenza comunitaria; essa, infatti, costituisce un importante punto di svolta nell'evoluzione dei rapporti tra le posizioni dei calciatori e quella delle loro società e ha profondamente modificato la disciplina dei trasferimenti dei calciatori professionisti.

In breve, con la sentenza C-415/93, il 15 dicembre del 1995 la Corte di Giustizia europea stabiliva da quel momento che:

- le società europee non avevano più diritto all'indennità di preparazione e promozione derivante dal trasferimento di un proprio calciatore ad un'altra società, anche dopo la scadenza del rapporto contrattuale che legava il calciatore alla propria società;
- l'illegittimità delle norme contenute nei regolamenti federali che prevedevano dei limiti al tesseramento e all'utilizzo di un certo numero di calciatori comunitari nei campionati professionistici da parte di ogni società.

⁷ Nel gergo sportivo il "cartellino" rappresenta la tessera di appartenenza alla federazione sportiva di riferimento. Nel nostro ordinamento giuridico, l'atleta non può aderire individualmente alla federazione sportiva che organizza le competizioni agonistiche, ma può farlo solo attraverso il tesseramento presso un'associazione od una società affiliata a tale federazione.

recupero dei costi sostenuti a fronte della formazione e dell'addestramento dell'atleta (la cosiddetta Indennità di Preparazione, sopra richiamata).

Sotto il profilo contabile, quindi, la sentenza produsse riflessi immediati sull'assetto patrimoniale delle società sportive, poiché determinò l'obbligo di azzerare le indennità di preparazione e promozione (appostate nell'attivo dello stato patrimoniale), con la conseguente necessità di adeguare i bilanci, facendo gravare sull'esercizio di competenza ingenti sopravvenienze passive.

In buona sostanza la sentenza ha costretto il nostro legislatore (proprio per recepirne i dettami) ad intervenire con l'emanazione della Legge n. 586/96, con la quale, in estrema sintesi:

- veniva ammesso che l'oggetto sociale potesse prevedere lo svolgimento di "attività connesse o strumentali" a quelle sportive;
- veniva eliminato l'obbligo di reinvestire gli utili, ammettendo implicitamente il fine di lucro (soggettivo) nello svolgimento di un'attività sportiva professionistica (equiparandola di fatto ad una qualsiasi attività di impresa);
- si introduceva una nuova configurazione del sistema dei controlli.

La riforma del 1996, pose quindi la basi per garantire una rapida crescita economica del fenomeno sportivo, riconoscendo l'attività sportiva professionistica quale attività imprenditoriale a tutti gli effetti.

Le società sportive, infatti, vengono a conformarsi al modello societario previsto dal codice civile, ricorrendo agli strumenti di controllo basati sull'informazione societaria e finalizzati alla tutela dei creditori.

Successivamente, alla luce della crisi finanziaria che ha investito il settore del calcio professionistico, assistiamo ad altri interventi legislativi:

- a livello nazionale, la legge n. 27 del 21 febbraio 2003 (cosiddetta legge "salva calcio"), con la quale si consentiva alle società sportive professionistiche caratterizzate da rilevanti perdite, di distribuirle in dieci anni (in deroga sia alle norme civilistiche italiane che ai principi contabili nazionali ed internazionali);
- in ambito europeo, l'introduzione, nel settembre 2009, delle norme sul cosiddetto "*Fair Play Finanziario*"⁸, orientate ad introdurre più

⁸ Il *Fair Play Finanziario* è un progetto introdotto dal comitato esecutivo UEFA nel settembre 2009, che mira a far estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche e ad indurle nel lungo periodo ad un auto-sostentamento finanziario.

L'idea di *fair play finanziario* nasce dal fatto che le disparità tra le società, nel calcio moderno, sono sempre più spesso dovute ad un fattore economico piuttosto che ad uno sportivo. Oltre a questo, i dirigenti UEFA si sono resi conto che spesso queste si trovano costrette a far fronte a situazioni di indebitamento a causa delle enormi spese sostenute per rafforzare la squadra in sede di calciomercato.

disciplina, razionalità e responsabilità nella gestione finanziaria dei club di calcio.

Oggi, quindi, al termine del percorso storico sopra sinteticamente delineato, le società di calcio professionistiche vengono a configurarsi come vere e proprie imprese con dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali comuni a ogni azienda⁹.

Peraltro, le particolari caratteristiche dell'attività sportiva e dell'ambiente competitivo in cui queste operano, determinano l'emergere di un modello di business del tutto originale, sul quale ci soffermiamo nel paragrafo successivo.

1.2. L'analisi del "Sistema Calcio" e dei suoi "stakeholder"

Le società di calcio presentano differenze sostanziali rispetto alle altre imprese, sia in termini organizzativi che produttivi, soprattutto in relazione al particolare prodotto offerto.

Infatti, avviene una sorta di combinazione tra due dimensioni per certi versi contrastanti, l'aspetto economico e lo spettacolo: il primo verte sulla sfera "razionale", mentre il secondo si focalizza sulla sfera "emozionale" dei soggetti coinvolti.

Il piano di fair play finanziario si prefigge diversi obiettivi:

- dare al sistema finanziario delle società un ordine e una razionalità;
- stimolare l'auto-sostenibilità delle società, soprattutto a lungo termine;
- stimolare la crescita delle infrastrutture;
- stimolare la crescita dei settori giovanili;
- incoraggiare la società a competere soltanto entro i propri introiti;
- accertarsi che le società onorino gli impegni finanziari nei tempi prestabiliti;
- diminuire le pressioni sulle richieste salariali e sui trasferimenti;
- limitare gli effetti dell'inflazione nel mondo calcistico (cfr. Wikipedia).

⁹ Un'altra chiave di lettura, per certi aspetti piuttosto originale, dell'evoluzione delle società di calcio è quella che paragona l'evoluzione del sistema calcio moderno a quella scandita dalle rivoluzioni industriali.

In tal senso, la prima rivoluzione è quella sancita dall'avvento, sul finire degli anni Novanta, delle cd *pay tv* (con i correlati ricavi da *network*), evento paragonabile all'invenzione, tra il 1780 e il 1830, della macchina a vapore e della spoletta per la tessitura automatica.

La seconda rivoluzione, intervenuta a cavallo degli anni Novanta e l'inizio del 2000, con le prime attività commerciali strutturate, l'investimento in impianti sportivi e la quotazione in borsa di alcuni club, è paragonabile con l'avvento dell'energia elettrica e del petrolio nella seconda metà dell'Ottocento.

Infine, quella in cui si inserisce il calcio contemporaneo è la terza rivoluzione industriale, a sua volta equiparabile a quella innescata dall'impegno massiccio dell'elettronica, delle telecomunicazioni e dell'informatica (cfr. G. Gigante, Sottoriva C., *Economia, gestione e finanza dei football club professionistici*, Egea, Milano, 2021).

Possiamo rilevare che, al pari di tutti gli sport agonistici, il calcio sia caratterizzato dalla coesistenza di tre elementi essenziali¹⁰:

- la competizione;
- l'incertezza del risultato;
- il sistema di regole.

La **competizione** si presenta come uno dei regolatori di base delle motivazioni dell'uomo¹¹, che lo spinge a cercare il confronto, individuale o di gruppo, con altri soggetti. Di conseguenza, si può osservare come la competizione tra gli individui nasca in maniera spontanea e, in particolare nell'ambito sportivo, vada collegata all'impegno degli atleti e alle prestazioni ottenute da questi ultimi.

A tal proposito, Albert Bandura (psicologo canadese noto per il suo lavoro sulla teoria dell'apprendimento sociale) evidenzia come, in ambiti agonistici, gli atleti impegnati in un clima "altamente competitivo" non debbano possedere soltanto il talento naturale, ma anche la capacità di affrontare un lungo processo di perfezionamento ed apprendimento delle proprie abilità¹².

Questo elemento va approfondito considerando che il prodotto sportivo non nasce da una mera competizione ma è un prodotto congiunto, cioè nasce dalla competizione tra due squadre, ossia tra due imprese diverse.

Per comprendere meglio il senso di questo concetto di competizione, che si fonda sulla collaborazione tra squadre avversarie, dobbiamo introdurre una caratteristica che non è possibile riscontrare in nessun altro ambito dell'attività economica ossia la totale mancanza d'interesse delle singole aziende-squadre a diventare monopolista del settore.

Questa caratteristica è giustificata dal fatto che in una situazione di monopolio, cioè di concentrazione dell'offerta del mercato nelle mani di una sola impresa-squadra, questa non massimizzerebbe il suo profitto, in quanto verrebbero a mancare una serie di condizioni base essenziali (come l'incertezza del risultato e la passione) ai fini della massimizzazione dell'interesse dei clienti-tifosi e quindi del profitto dell'intero settore.

In una simile visione, le aziende-squadre «manifestano interesse al mantenimento delle imprese rivali, ritrovando nel fenomeno della concorrenza lo stimolo al cambiamento migliorativo nella ricerca di quel vantaggio competitivo che si traduce nella creazione di valore»¹³.

¹⁰ S. Cincimino, S. Tomaselli, *Il riorientamento di alcune patologie nella creazione di valore delle società di Calcio professionistiche verso il bene aziendale, Il bene dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2012.

¹¹ J.D. Lichtenberg, *Psychoanalysis and Motivation*, The Analytic Press, Hillsdale, N.J., 1989.

¹² A. Bandura, *Autoefficacia, Teoria e applicazioni*, Erickson, Trento, 2000.

¹³ G.M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 2000.

Dell'incertezza del risultato se n'è a lungo parlato negli studi di economia dello sport¹⁴, in particolare nell'ambito dello studio del legame tra domanda di sport ed equilibrio competitivo, in cui viene definita come una variabile esplicativa della domanda di sport: maggiore è l'equilibrio della competizione, maggiore sarà l'interesse del pubblico; infatti l'incertezza del risultato è il fattore che determina l'interesse del pubblico e lo incentiva alla partecipazione all'evento sportivo¹⁵.

Nel settore calcio, l'incertezza del risultato consente di mantenere viva la tensione alla *performance* sportiva dei giocatori, dell'allenatore e dei preparatori atletici, la ricerca del rendimento sportivo ed economico dei manager e dei soggetti economici, l'attenzione dello spettatore e anche dello scommettitore, nonché la passione dei tifosi, rendendolo attraente sia a chi lo pratica, sia a chi lo gestisce, sia a chi lo segue per piacere, interesse o passione¹⁶.

Il **sistema di regole**, infine, viene attuato attraverso diverse associazioni ed organi di governo, che svolgono il duplice ruolo di definizione delle regole e di controllo del rispetto di queste ultime da parte di tutti i soggetti coinvolti nel settore.

Le regole devono portare ad un incremento della spettacolarità dell'evento¹⁷ e alla chiarezza della regolamentazione del sistema, nonché alla garanzia di un effettivo rispetto delle stesse, in modo tale da aumentare l'interesse dei cosiddetti "*stakeholder*" in cerca di business profittevoli.

Il termine *stakeholder*, mutuato dagli studi di strategia aziendale, amplia il novero degli interlocutori a tutti i soggetti che a qualsiasi titolo sono collegati all'attività di impresa.

In particolar modo tale concetto consente di considerare interlocutori anche istituzioni o soggetti che non sono legati all'azienda da rapporti mer-

¹⁴ Come autore di diversi studi sugli aspetti economici del *football*, il professor P.J. Sloane stabilisce un interessante distinzione tra incertezza di breve e lungo periodo nei campionati di calcio.

La prima afferisce all'equilibrio competitivo tra le squadre all'interno di una stagione, che va ad influenzare l'afflusso degli spettatori; la seconda si riferisce al grado di dominio che uno o più squadre può imporre sulle altre all'interno del campionato per un cospicuo numero di stagioni, determinando una perdita di interesse significativa della platea.

Cfr. P.J. Sloane, *The Economics of Professional Football: The Club as Utility Maximizer*, Sc. J. of Pol. Ec., vol. 4, n. 2, 1971.

¹⁵ S. Rottenberg, *The baseball players' labour market*, Journal of Political Economy, vol. 64, n. 3, 1956.

¹⁶ S. Cincimino, S. Tomaselli, *Il riorientamento di alcune patologie nella creazione di valore delle società di Calcio professionistiche verso il bene aziendale, Il bene dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2012.

¹⁷ Basti pensare alle regole che hanno portato all'eliminazione della presa con le mani del portiere di un retropassaggio, l'introduzione dei tre punti, a quella dei rigori dopo i tempi supplementari.