

LA CREAZIONE DEL VALORE NELLE SOCIETA' DI CALCIO

Gian Matteo Ciampaglia

1. Gli elementi caratterizzanti l'agonismo calcistico

Uno tra gli sport più popolari al mondo e soprattutto più praticato sia a livello dilettantistico che professionistico¹ è senza dubbio il calcio.

Questo sport è caratterizzato da tre elementi essenziali:

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

La competizione² è stata oggetto di discussione per diversi studiosi dagli psicologi, ai sociologi e per gli economisti. Ma nello specifico cos'è la competizione?

Essa viene vista come il naturale bisogno dell'uomo di agire confrontandosi con altri soggetti, sia a livello individuale sia a livello di gruppo. La competizione è strettamente collegata all'impegno degli atleti e ai risultati da loro ottenuti, infatti la dottrina³ afferma che gli atleti devono possedere non solo il talento naturale

¹ S. CINCIMINO, *La valutazione e la rappresentazione della risorsa calciatore nei bilanci delle società di calcio professionistiche*, Gulotta, Palermo, 2008, 15.

S. CINCIMINO, S. TOMASELLI, *Il riorientamento di alcune patologie nella creazione di valore delle società di calcio professionistiche verso il bene aziendale*, in *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Giuffrè editore, Milano, 2012, 387-412.

² J.D.LICHTENBERG, *Psychoanalysis and Motivation*, The Analytic Press, Hillsdale, N.J., 1989.

³ A. BANDURA, *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*, Erickson, Trento, 2000, 499-500.

ma anche la capacità di affrontare un lungo processo di perfezionamento e l'apprendimento di abilità, in un clima altamente competitivo.

L'incertezza del risultato, invece, è indispensabile per mantenere alta la tensione che spinge atleti, allenatori, preparatori atletici ecc. a mantenere alta la loro performance sportiva, per migliorare così il rendimento sportivo e incentivare quello economico dei *manager*, grazie ai tifosi ed agli scommettitori⁴.

Per consentire poi lo svolgimento delle attività competitive sono essenziali anche le regole che assicurano la salvaguardia di valori come la correttezza e la lealtà. La violazione di tali valori sia durante le gare che al di fuori di esse, determina delle sanzioni.

Per questo motivo sono nate diverse associazioni quali la Federation International de Football Association, la Federazione Italiana Giuoco Calcio e organi di giustizia sportiva quali la Corte di Giustizia Federale che definiscono e controllano l'effettivo rispetto delle regole⁵.

Quindi, quanto più un'attività sportiva si caratterizza per l'elevata competitività, tanto più vi è incertezza sull'esito delle gare e occorre, perciò, fissare regole precise e comunemente accettate, di conseguenza aumenta anche l'interesse economico e l'attenzione sociale verso la disciplina calcistica.

2. Le dimensioni delle società di calcio professionistiche e il fabbisogno di managerialità

Con il cambiare della vita divenuta sempre più frenetica anche il calcio ha subito dei cambiamenti. Infatti i club di calcio a livello professionistico si sono dovuti

⁴ Comunicato della Commissione Europea n. IP/99/133 del 24 febbraio 1999.

⁵ J.A.COLQUITT, D.E. CONLON, M.J. WESSON, C.O.L. PORTER and K.YEE NG., Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of Years of Organizational Justice Research, Journal of Applied Psychology, vol. 86, n.3, 2011, 425-445.

adeguare ad un numero sempre maggiore di gare e tornei, dotandosi di un numero maggiore di giocatori e di diversi schemi di gioco.

La ricerca di giocatori sempre più preparati, il soddisfacimento delle loro richieste focalizzano l'attenzione soprattutto sull'importanza delle risorse umane e sulle loro qualità per il successo aziendale (Pfeffer)⁶.

Tuttavia per le società calcistiche non sempre il successo agonistico si concretizza in quello economico, infatti il moltiplicarsi degli impegni sportivi e la diminuzione del tempo necessario agli atleti per la preparazione di una buona performance, le trattative per lo scambio di giocatori durante i tornei, l'eventuale esonero di un allenatore, fanno in modo che si preferisce soprattutto la tecnica della persona e la logica dell'esclusione rispetto quella dell'integrazione, l'ottenimento del risultato a tutti i costi alla leale e corretta partecipazione, favorendo così il raggiungimento di risultati a breve termine piuttosto che la formazione di un gruppo di atleti competitivo fondato sui valori quali la lealtà e la correttezza.

Intorno alle società calcistiche professionistiche vi è poi un "giro di affari"⁷ che va gestito secondo logiche manageriali connesse, a loro volta, alle qualità di chi è chiamato ad amministrarle tramite piani e programmi aziendali ed tramite l'impiego nei migliori dei modi risorse umane, risorse economiche e materiali vari, ottenendo il raggiungimento degli obiettivi prefissati con il minimo impiego di mezzi⁸.

Le scelte manageriali dovrebbero, quindi, orientarsi ad un temperamento degli interessi secondo il principio di economicità, ossia l'idea di sviluppo e di

⁶ J. PFEFFER, *The Human Equation: building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Harvard, 1998.

⁷ A. BUSCARINI e A.FRAU, *Sport ed economia aziendale. Considerazioni a sostegno dell'importanza dei modelli di gestione aziendale nelle organizzazioni sportive*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 11-12-200, 616-630.

⁸ C. Sorci, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano 2002, pag.451.

vita duratura economica del club, con il metodo della partecipazione e del confronto nell'interesse della comunità aziendale⁹.

É necessario perciò che ci siano dei valori quali la tensione al miglior risultato a livello qualitativo, o la consapevolezza di operare scelte di convenienza economica che assicurino vita alle comunità aziendali non solo a breve ma anche a lungo termine.

Nella dinamica degli andamenti aziendali, allo scopo di delineare le condizioni di funzionamento e di equilibrio economico, un peso sempre crescente è stato attribuito negli ultimi decenni alla c.d. “variabile soggettiva” del fattore umano, al patrimonio intangibile. Ciò ha portato molti studiosi italiani a percepire chiaramente che i processi di scelta per la formulazione di decisioni e di operazioni non sono influenzati solamente da modalità di natura economica ma anche di tipo sociale e ciò comporta che a volte, gli imprenditori finiscono per svolgere funzioni manageriali, e talvolta sono disposti a coprire anche ingenti perdite, provocate dalla cattiva gestione delle società calcistiche, per ragioni personali¹⁰. Maurizio Zamparini afferma infatti che il calcio è un mondo che non dà ricchezza ma visibilità.

Il perseguimento di finalità extrasportive del soggetto economico, come il prestigio o il successo personale è la ragione per cui, a volte, le società sostengono massicci investimenti, che il più delle volte, non trovano adeguata remunerazione nei ricavi operativi come abbonamenti o diritti televisivi. Questo porta ad ingenti perdite di esercizio che vengono colmate solo attraverso interventi finanziari esterni che evidenziano l'incapacità delle aziende calcistiche di essere autosufficienti.

⁹ U. LAGO, A. BARONCELLI e S. SZYMANSKI, *Il Business del Calcio*, Egea, Milano, 2004, 149-166.

¹⁰ R. FERRARIS FRANCHESCHI, *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano, 1998,258.

3. Il bene delle società di calcio professionistiche

Negli ultimi anni dunque lo sport market ha cambiato profondamente l'aspetto del calcio portandolo da un piano mecenatista a quello di settore importante per l'economia nazionale. A tale proposito basti pensare, come accenna Cafferata¹¹, alla crescente integrazione tra produttori di sport quali associazioni o società sportive e distributori di sport come imprese multimediali, turistiche o di servizio; la creazione di nuovi impianti sportivi, la nascita di imprese multimediali per la trasmissione di eventi sportivi e la trasformazione di associazioni sportive in società di capitali.

A volte però si assiste alla assolutizzazione di un obiettivo, come una "risalita" in classifica o il soddisfacimento di interessi personali dei giocatori o dei presidenti azionisti, prevale sul bene comune dell'azienda calcistica; quindi se la missione della società dilettantistica è favorire la pratica sportiva, quella delle società sportive professionistiche è la fruizione dello spettacolo offerto dagli eventi sportivi.

Lago, Baroncelli e Szymanski¹² individuano gli elementi fondamentali del "business" del calcio, affermando che l'intrattenimento del gioco (prodotto) venduto ai tifosi o altri spettatori è fornito da giocatori, allenatori, preparatori tecnici ecc. che equipaggiati si servono di campi da gioco o altri terreni creando un ambiente competitivo tra concorrenti e percependo, a volte, un lauto stipendio.

¹¹ R. Cafferata, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n.2/2004, www.unimib.it/Symphonya, edited by ISTEI-Istituto di Economia d'Impresa, Università degli studi Milano-Bicocca.

¹² U. LAGO, A. BARONCELLI e S. SZYMANSKI, *Il Business del Calcio*, cit.

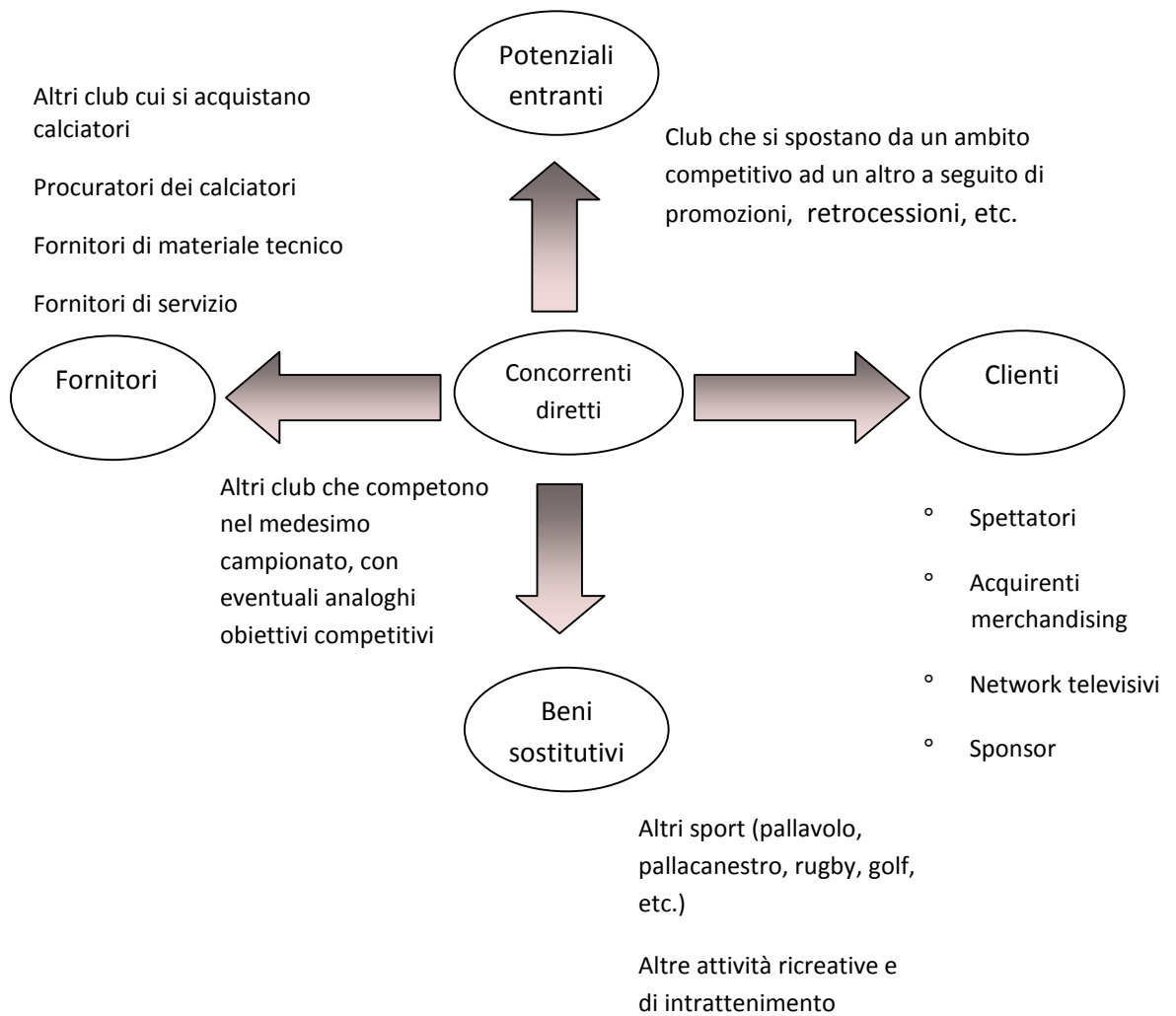
4. La creazione del valore delle società di calcio professionistiche e la ricerca del bene aziendale

L'attività aziendale delle imprese calcistiche è composta da numerosi sottosistemi connessi tra loro da *stakeholder* portatori di interessi specifici, utilità e convenienze particolari che si possono suddividere sostanzialmente in due gruppi: quello degli attori del sistema competitivo e quello degli attori sociali portatori di interessi e di attese come l'apporto di lavoro e di risorse finanziarie.

Porter¹³ ha sviluppato un modello basato su cinque forze che consente di rilevare nelle società di calcio professionistico:

- a) i livelli di rivalità o di collaborazione tra le diverse società di calcio professionistiche nonché dalle squadre che disputano lo stesso torneo;
- b) i rapporti di forza contrattuali e di integrazione con i clienti, ossia spettatori, acquirenti del *merchandising*, operatori televisivi ecc.;
- c) i rapporti di sostituzione con prodotti alternativi come altri sport o altre attività ricreative;
- d) la mobilità di entrata o di uscita di squadre di club che si spostano da un ambito competitivo all'altro;
- e) gli interlocutori sociali che formano, a loro volta, un sistema intorno alla società di calcio

¹³ M.E. PORTER, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.



Dallo schema si evince che tali interlocutori hanno interessi di natura e intensità diversi¹⁴:

- 1) la dimensione sportiva, alimentata da tifosi, giocatori, allenatori e enti di governo quali FIFA, UEFA, FIGC, CONI, ecc.;
- 2) la dimensione economica, che interessa azionisti, finanziatori, produttori di *facilities* e servizi, media, ecc.;
- 3) la dimensione sociale che ovviamente coinvolge spettatori, cittadini e pubblica amministrazione;
- 4) la dimensione della comunicazione che coinvolge soprattutto media, sponsor e spettatori.

¹⁴ M.E.PORTER, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, USA, 1985.

Quindi possiamo affermare che ottenere il bene delle società di calcio professionistiche consiste nel saper perseguire l'obiettivo di offrire intrattenimento ai propri spettatori attraverso il calcio, cercando di unire gli interessi dei diversi *stakeholder* nei quattro ambiti sintetizzati prima e tenendo presenti i bisogni dei tifosi e degli spettatori prima di tutto.

5. Le patologie delle società di calcio professionistiche: una possibile tassonomia utile all'individuazione dei potenziali strumenti di riorientamento per il bene aziendale

Molte volte, però, il bene dell'azienda calcistica viene messa in secondo piano per privilegiare gli interessi personali di giocatori o presidenti.

Da uno sguardo sul panorama italiano si evince che spesso viene data più importanza a obiettivi a breve termine, come la *performance* di classifica, o compensi economici elevati a giocatori, o ancora esoneri troppo facili di allenatori, piuttosto che al perseguimento del bene comune della società calcistica.

Marco Vitale¹⁵ mette in evidenza una forte gerarchizzazione con la particolarità però che alla gerarchia formale non corrisponde un rispetto delle regole, infatti si sente spesso parlare di *doping*, falsi in bilancio, scommesse illegali ecc..

I risultati manageriali ottenuti dalle società italiane non sono congrui poiché la diversificazione dei risultati è ancora scarsa e la patrimonializzazione di *asset* societari come stadi e centri sportivi è ancora lontana.

Nei nostri *club* non tutti i ruoli sono definiti: ci sono ex calciatori con cariche dirigenziali che non sono in grado di fare i *manager*, presidenti incapaci di

¹⁵ M. VITALE e G. ORMEZZANO, *Fenomeno Chievo*, Libri Scheiwiller, Milano, 2002, pag 22.

formulare strategie adeguate alle società o allenatori troppe volte privati delle loro competenze.

Le società calcistiche dovrebbero invece saper gestire le diverse esigenze adottando scelte gestionali tenendo conto delle regole degli organi di governo e di controllo federali e della libertà di fare scelte strategiche in risposta alle attese gestionali ma soprattutto dei tifosi¹⁶.

Inoltre le società calcistiche dovrebbero saper contemperare le dimensioni competitivo/sportiva, economica, sociale e comunicazionale che comportano il soddisfacimento di finalità differenti e infine dovrebbero saper sviluppare percorsi evolutivi idonei a raggiungere obiettivi di lungo termine.

5.1 Il perseguimento esclusivo della dimensione competitivo-sportiva

Ciò che nuoce maggiormente alle società calcistiche italiane è senza dubbio il perseguimento dell'obiettivo competitivo-sportivo che rischia di condurre a risultati economici negativi. E' infatti noto che il grado di competitività è strettamente legato al valore degli ingaggi degli atleti, che rappresentano un'importante voce di costo del conto economico delle società, così come del valore di acquisto dei diritti alle prestazioni dei giocatori. I proventi derivati da biglietteria e abbonamenti, da *merchandising* e da diritti televisivi spesso non consentono di far fronte al fabbisogno finanziario dell'azienda. In questo modo vengono colmati i deficit finanziari con continui apporti da parte del soggetto economico.

Questo ha portato alla formulazione di provvedimenti che però non sempre hanno sviluppato scelte economicamente convenienti, come il caso dello scioglimento dei consigli direttivi delle associazioni calcistiche di serie A e B e la costituzione in forma di società di capitali avvenuta nel 1996 che non sortì appieno gli effetti desiderati. Infatti, negli anni successivi la situazione

¹⁶F. RUBINO, *Un Approccio Manageriale alla Gestione delle Società di Calcio*, Franco Angeli, Milano, 2004, 29

economica e finanziaria delle società di calcio professionistiche risulta peggiorata¹⁷.

Si è cercato di intervenire anche a livello legislativo con il D.L. n. 485 del 20 settembre 1996, successivamente convertito con L. n. 586 del 18 novembre 1996, con il quale si consentì alle società sportive di “convertire” le sopravvenienze passive derivanti dalla mancata riscossione di indennità di preparazione e promozione iscritte nell’attivo dei bilanci per effetto della sentenza della Corte di Giustizia della UE 15/12/1995 nella causa C-415/93 (cd. Sentenza “Bosman”), in “ammortamenti”.

Si sono così potute “spalmare” in tre anni le perdite che sarebbero maturate in un esercizio, con evidenti conseguenze sulla intelligibilità dei bilanci delle società in argomento, ed in particolare sulla rappresentazione veritiera e corretta, sulle risultanze di esercizio, e sulla corretta imputazione dei componenti economici negativi che, in tal modo, transitavano nell’area tipica del conto economico anziché in quella straordinaria.

Degna di nota anche la singolare concessione nel 2005 da parte dell’Agenzia delle Entrate alla S.S. Lazio S.p.a. della rateizzazione del debito per tributi di circa 140 € min. in 20 anni¹⁸.

Nel 2010 a causa delle continue perdite dei club in Europa la UEFA ha varato il *financial fair play*¹⁹, con lo scopo di indurre le società sportive al raggiungimento del pareggio economico (*break even result, BER*) dei club a partire dal 2012. Sono però esclusi dal *BER* alcuni costi come quelli per sostenere iniziative

¹⁷P. MARZOLA, *L’industria del calcio*, La Nuova Italiana Scientifica, Roma,1990,107; A. TANZI, *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un “gioco”*, 29; F. MELIDONI, G. M. COMMITTERI, *Il Bilancio delle società di calcio*, IPSOA, Milano, 2004, 24.

¹⁸ S. PEZZOLI, *Capitale e reddito delle società sportive con particolare riferimento alle società di calcio*, Rivista Italiana di ragioneria e di Economia Aziendale, n. 5-6,2007, 253.

¹⁹ GIAN MATTEO CIAMPAGLIA, *L’evoluzione del management nelle società di calcio professionistiche alla luce della Uefa Financial Fair Play rules-The Evolution of Management in the Football Club Professional Following “Financial Uefa Fair Play rules”*.

benefiche o quelli per lo sviluppo del settore giovanile e per la costruzione degli stadi. Dal *BER* vanno eliminati anche i proventi derivati da operazioni con parti correlate al *fair value* . In tal modo vengono inibiti i tentativi di aumentare il valore dei ricavi a seguito di un incremento del prezzo di un contratto di sponsorizzazione oltre il *fair value* con una parte correlata.

Per cui è evidente che al termine di un esercizio un club può maturare una perdita netta e tuttavia raggiungere l'obiettivo del *BER*.

Il *fair play finanziario* prevede una soglia di tolleranza - *acceptable deviation* - decrescente nelle stagioni successive alle prime, ai fini della messa in atto della procedura di monitoraggio, di entità fissa per tutti i *club*, qualunque sia la dimensione degli *asset*.

Tale espediente può essere, però, aggirato creando appositi accordi di cartello tra club che producono operazioni di *creative accounting*, come la cessione di un giocatore in prestito ad un'altra squadra con un ingaggio ridotto.

5.2 Il perseguimento di finalità extra aziendali

Spesso le società calcistiche sono oggetto di interessi imprenditoriali dei soggetti economici che, fornendo lo spettacolo possono ottenere diversi fini di prestigio, di potere e di sviluppo a danno degli obiettivi a medio-lungo termine. Ciò può arrecare un danno alle società calcistiche.

Il perseguimento di scopi diversi da quelli istituzionali chiarisce la decisione di alcune scelte gestionali decisamente illogiche per il bene della società calcistica . L'alienazione dei diritti alle prestazioni dei giocatori a valori decisamente inferiori a quelli di mercato provocano un depotenziamento del valore tecnico di un *club*. Ciò porta alla formulazione di strategie errate - *poor strategy* - o di una debolezza nell'attività di governo - *governance lack* - che possono condurre alla

manca di fiducia nei confronti del gruppo di comando da parte degli *stakeholder* e in particolare dei tifosi²⁰.

Per evitare ciò le autorità sportive potrebbero incentivare le società proponendo la concessione di premi economici ai club che conseguono il raggiungimento di performance sportive di breve termine.

Occorre infine rilevare che molto spesso l'economia delle società di calcio viene sacrificata in termini di risultati aziendali per favorire lo sviluppo dimensionale, il potere sociale e la creazione di valore dei Gruppi industriali di riferimento. Si pensi al recente caso dell'acquisto del calciatore del *Manchester City*, Mario Balotelli, da parte dell'AC Milan Spa per un importo di 20 MLN circa. L'acquisto in argomento comporterà, probabilmente, un disequilibrio economico finanziario nell'economia dell'AC Milan nel medio periodo. Ma parimenti comporterà una crescita del consenso elettorale dell'azionista di riferimento del Milan, con un conseguente vantaggio competitivo regolamentare e dimensionale di medio periodo per il Gruppo *Fininvest*.

5.3 Il perseguimento di finalità extra aziendali illegali

Spesso la performance delle società calcistiche e il loro giro d'affari attirano l'attenzione di ambienti malavitosi che organizzano scommesse clandestine o truccano il risultato delle partite. A volte può anche capitare che questi prendano decisioni importanti per salvare alcuni *club*. Tali comportamenti sono azioni che vanno comunque condannate perché non conformi al principio della lealtà sportiva²¹.

²⁰ V. CODA e P. RUSSO, *Fisiologia e patologia nella creazione di valore*, cit., 1661.

²¹ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., 167.

Per evitare ciò è necessario intensificare i controlli all'interno dei club prevedendo anche interventi da parte delle Istituzioni. In tale direzione un utile strumento è il D.Lgs 231/2001 che risulta efficace sia per favorire percorsi di responsabilizzazione individuale, sia per dare la possibilità di rilevare e correggere eventuali disfunzioni interne e, in caso di procedimento penale, separare la posizione della società rispetto a quella di chi se ne è servito.

Infine i Governi nazionali possono potenziare la dotazione e la qualificazione delle risorse umane impegnate nelle indagini di eventuali illeciti.

6. Conclusioni

Lo scopo del lavoro finora svolto costituisce un tentativo di applicare il concetto di bene aziendale alle società calcistiche.

Sono stati analizzati i diversi sistemi di *governance* italiani delle società di capitali, si è poi passato poi a valutare le modifiche apportate al controllo contabile delle società dalla nuova normativa composta dal D.Lgs 39/2010, dalla Legge di stabilità 2012 e dal D.L n. 5 del 9/02/2012.

Infine è stato esaminato il gioco del calcio da un punto di vista sociale e economico. Per far ciò sono stati adottati gli strumenti della catena del valore alla tipologia delle aziende esaminate, sono stati esposti gli elementi che connotano il calcio, si è fatta un'analisi delle forze competitive che caratterizzano la struttura di un settore industriale e sono stati analizzati gli *stakeholder*.

Sono state messe infine in evidenza anche alcune patologie che pregiudicano il settore del calcio, le conseguenze negative che esse hanno sulle società e sull'intera collettività ma nel contempo sono stati illustrati anche i possibili rimedi per il raggiungimento dei risultati sportivi, per il perseguimento dei valori universali e per una perfetta autosufficienza economico-finanziaria dei *club* calcistici.

BIBLIOGRAFIA

Capo V, del libro V del CODICE CIVILE.

GIAN FRANCO CAMPOBASSO, Manuale di diritto commerciale, UTET, 2010.

GAVIOLI F, Il collegio sindacale nelle Srl, la nomina dopo la riforma.

D.M. 29-12-2004 N.320.

BAVA FABRIZIO. Il controllo legale dei conti: il collegio sindacale e società di revisione, Giuffrè editore.

FRANZONI M., Le società. Gli amministratori e sindaci, Utet, 2002.

CAVALIERE A., La nuova revisione legale dei conti, Maggioli 2010.

Dispensa a cura di Riccardo Bauer: La nuova revisione legale dei conti.

D.Lgs 39/2010

D.Lgs 09/04/1991 n.127

Circ. CNDCEC n.17/2010

BAVA F., Devalle a. 2012. Legge di stabilità 2012: intervento sulla disciplina del collegio sindacale. Bilancio e reddito d'impresa.

BAVA F.2012, I controlli legali nelle società di capitali alla luce del "D.L.Semplificazioni" Fisco.

S.CINCIMINO, La valutazione e la rappresentazione della risorsa calciatore nei bilanci delle società di calcio professionistiche, Gulotta, Palermo, 2008, 15.

J.D.LICHTENBERG, Psychoanalysis and Motivation, The Analytic Press, Hillsdale, N.J., 1989.

A.BANDURA, Autoefficacia. Teoria e applicazioni, Erickson, Trento, 2000, 499-500.

⁴Comunicato della Commissione Europea n. IP/99/133 del 24 febbraio 1999.

J.A.COLQUITT, D.E. CONLON, M.J. WESSON, C.O.L. PORTER and K.YEE NG., “Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of Years of Organizational Justice Research”, Journal of Applied Psychology, vol. 86, n.3, 2011, 425-445.

J.PFEFFER, The Human Equation: building profits by putting people first, Harward Business School Press, Harward, 1998.

BUSCARINI e A.FRAU, “Sport ed economia aziendale. Considerazioni a sostegno dell’importanza dei modelli di gestione aziendale nelle organizzazioni sportive”, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 11-12-200, 616-630.

C.Sorci, Lezioni di economia aziendale, Giuffrè, Milano 2002, pag.451.

U.LAGO, A.BARONCELLI e S.SZYMANSKI, Il Business del Calcio, Egea, Milano, 2004, 149-166.

R.FERRARIS FRANCHESCHI, Problemi attuali dell’economia aziendale in prospettiva metodologica, Giuffrè, Milano, 1998,258.

R.Cafferata, Governance e Management nell’economia dello sport, Symphonya. Emerging Issues in Management, n.2/2004, www.unimib.it/Symphonya, edited by ISTEI-Istituto di Economia d’Impresa, Università degli studi Milano-Bicocca.

U.LAGO, A.BARONCELLI e S.SZYMANSKI, Il Business del Calcio, cit.

M.E.PORTER, Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980

M.E.PORTER, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, USA, 1985.

M.VITALE e G. ORMEZZANO, Fenomeno Chievo, Libri Scheiwiller, Milano, 2002, pag 22.

F.RUBINO, Un Approccio Manageriale alla Gestione delle Società di Calcio, Franco Angeli, Milano, 2004, 29

P.MARZOLA, L'industria del calcio, La Nuova Italiana Scientifica, Roma, 1990, 107; A.TANZI, Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un "gioco", 29; F.MELIDONI e G.COMMITTERI, Il Bilancio delle società di calcio IPSOA, Milano, 2004, 24.

SANDRO PEZZOLI, "Capitale e reddito delle società sportive con particolare riferimento alle società di calcio", Rivista Italiana di ragioneria e di Economia Aziendale, n. 5-6, 2007, 253.

GIAN MATTEO CIAMPAGLIA, L'evoluzione del management nelle società di calcio professionistiche alla luce della Uefa Financial Fair Play rules-The Evolution of Management in the Football Club Professional Following "Financial Uefa Fair Play rules".

V.CODA, L'orientamento strategico dell'impresa, cit., 167.

V. CODA e P. RUSSO, Fisiologia e patologia nella creazione di valore, cit., 1661