UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI GENOVA
SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA

Tesi di Laurea Magistrale in

Management

La Responsabilità Sociale delle squadre di calcio: un'indagine sulla percezione dei tifosi

Relatore: Prof. Riccardo Spinelli

Candidato: Alberto Caissotti

Anno Accademico 2024/2025

Indice

Introduzione 3

Abstract in Italiano 5

Abstract in English 6

CAPITOLO I – IL BUSINESS DEL CALCIO 7

1.1 Evoluzione storica del fenomeno calcistico 7

1.2 Il calcio come settore economico 9

1.3 La *businessificazione* del calcio 11

1.4 Le fonti di finanziamento delle società calcistiche 12

1.4.1 Diritti TV e premi sportivi 13

1.4.2 Sponsor e *merchandising* 14

1.4.3 *Matchday* e gestione dello stadio 17

1.4.4 Compravendita di calciatori 19

1.5 Fair Play Finanziario e Normative Economiche 20

1.6 Modelli di Business delle società calcistiche 22

1.7 Strutture Organizzative delle società calcistiche 24

1.8 Modelli di Governance delle società calcistiche 25

1.9 Gli *Stakeholder* delle società calcistiche 28

1.10 I tifosi-consumatori come *stakeholder* di grande importanza 31

1.11 Globalizzazione e Internazionalizzazione delle società calcistiche 37

CAPITOLO II – LA CSR NEL CALCIO 40

2.1 Sostenibilità e *Corporate Social Responsibility* 40

2.2 *Shareholder View* e *Stakeholder Theory* 43

2.3 *Stakeholder Management* e *Stakeholder Engagement* 45

2.4 La creazione di valore condiviso 49

2.5 La CSR delle società calcistiche 51

2.5.1 *Drivers* e *Barriers* 51

2.5.2 *Implementation* e *Governance* 53

2.5.3 Dimensione Sociale, Ambientale ed Etica 55

2.5.4 Comunicazione 58

2.5.5 Impatti e Percezione 60
2.5.6 *Reporting* e *Measuring* 62
2.6 Alcuni Casi Studio 65
2.6.1 Juventus Football Club 65
2.6.2 Manchester United, Arsenal e altri club inglesi 68
2.6.3 Real Madrid CF 72
2.6.4 Bayer Leverkusen 73
2.6.5 SL Benfica 74
2.6.6 Club Svedesi 74
CAPITOLO III – LA PERCEZIONE DEI TIFOSI DELLE ATTIVITA' DI RESPONSABILITA' SOCIALE DEI CLUB CALCISTICI 76
3.1 Obiettivo dell'indagine 76
3.2 *Literature review* e identificazione degli attributi di CSR 77
3.3 Metodologia e domanda di ricerca 79
3.3.1 Il questionario online 82
3.3.2 Testo completo del questionario 83
3.3.3 Procedura di raccolta dei dati 96
3.4 Analisi dei dati 97
3.4.1 Profilo dei rispondenti 97
3.4.2 Analisi dei risultati riferiti ad importanza, *performance* e *awareness* . 103
3.4.3 Analisi multivariate 105
3.4.4 Analisi Importanza-*Awareness* 108
3.4.5 *Importance-Performance Analysis* 109
3.4.6 Comunicazione di sostenibilità 111
3.5 Implicazioni manageriali 116
Bibliografia e Sitografia 119

Introduzione

Negli ultimi decenni il settore calcistico ha conosciuto un profondo processo di trasformazione, che lo ha condotto a superare i confini tradizionali di semplice disciplina sportiva per assumere una connotazione sempre più vicina a quella di una vera e propria industria. I club calcistici, oggi, non rappresentano soltanto associazioni sportive finalizzate alla competizione agonistica, ma si configurano come vere e proprie imprese, caratterizzate da modelli organizzativi complessi, elevati volumi di ricavi e una rilevanza sociale che travalica l'ambito strettamente sportivo.

Tra le dimensioni di crescente rilevanza rientra senza dubbio quella della responsabilità sociale d'impresa. Se in passato l'impegno dei club poteva essere percepito come limitato al sostegno filantropico o ad alcune iniziative locali, oggi la CSR rappresenta un elemento strategico e strutturato della gestione societaria. Le società calcistiche, infatti, si trovano a dover rispondere non solo agli interessi economici degli azionisti e degli sponsor, ma anche alle aspettative di una molteplicità di *stakeholder*. La crescente attenzione ai temi sociali, educativi, sanitari e ambientali ha reso necessario per i club dimostrare la capacità di generare valore condiviso, andando oltre la dimensione strettamente sportiva.

L'analisi della CSR nel calcio si rivela pertanto particolarmente rilevante sotto un duplice profilo. Da un lato, permette di comprendere come un settore fortemente esposto mediaticamente affronti le sfide della sostenibilità e della responsabilità sociale; dall'altro, consente di indagare il ruolo del tifoso come portatore di interessi e giudice critico delle iniziative promosse. In questo senso, la percezione dei tifosi costituisce un elemento essenziale per valutare l'efficacia delle strategie di CSR adottate, poiché tali soggetti rappresentano non solo la base di sostegno economico e simbolico dei club, ma anche interlocutori privilegiati nella costruzione del valore sociale.

La presente ricerca si propone di contribuire a questo dibattito attraverso un percorso strutturato in tre capitoli. Il primo capitolo offre una panoramica sul business calcistico, analizzandone le caratteristiche economiche e gestionali. Particolare attenzione viene riservata ai processi di commercializzazione, alla crescita dei ricavi derivanti da diritti televisivi, sponsorizzazioni e *merchandising*. Tale quadro consente di comprendere la portata del fenomeno e la sua progressiva trasformazione in un comparto industriale a tutti gli effetti.

Il secondo capitolo affronta il tema della responsabilità sociale d'impresa applicata al settore calcistico. Dopo una ricognizione teorica del concetto di CSR e delle sue principali declinazioni, si analizzano le modalità con cui i club implementano iniziative di natura sociale, educativa, ambientale e sanitaria. L'obiettivo è evidenziare come la CSR, nel contesto sportivo, assuma un ruolo strategico non solo per la reputazione e l'immagine delle società, ma anche per il rafforzamento del legame con le comunità di riferimento e con la propria base di tifosi.

Il terzo capitolo presenta un'indagine empirica finalizzata a comprendere la percezione dei tifosi riguardo alle attività di responsabilità sociale promosse dai club calcistici. A tal fine è stato predisposto e somministrato un questionario che ha permesso di raccogliere dati utili a valutare i livelli di importanza attribuiti alle diverse aree di intervento, il grado di consapevolezza rispetto alle iniziative intraprese e la *performance* percepita delle società. L'analisi dei risultati consente di individuare punti di forza e aree di criticità, offrendo spunti di riflessione per l'elaborazione di strategie comunicative e operative più efficaci.

In sintesi, la tesi si propone di analizzare il ruolo della responsabilità sociale nel calcio professionistico, coniugando una prospettiva teorica e gestionale con l'evidenza empirica derivante dalle percezioni dei tifosi. In un contesto in cui il calcio rappresenta al tempo stesso un fenomeno sportivo, economico e sociale, comprendere come le società possano rafforzare il proprio impegno e migliorare la comunicazione delle iniziative di CSR appare cruciale non solo per la legittimazione dei club, ma anche per la costruzione di un modello di sviluppo sostenibile e responsabile.

Abstract in Italiano

Il presente elaborato analizza il ruolo della responsabilità sociale d'impresa all'interno del settore calcistico, con l'obiettivo di valutare come i tifosi percepiscano le iniziative promosse dai club. Il lavoro è articolato in tre capitoli: il primo esamina le caratteristiche economiche e gestionali del business calcistico, evidenziandone la trasformazione in una vera e propria industria; il secondo approfondisce la CSR applicata allo sport, con particolare attenzione alle pratiche adottate dai club calcistici; il terzo presenta un'indagine empirica basata su un questionario somministrato a un campione di tifosi, finalizzata a misurare l'importanza attribuita a diverse aree di intervento, il livello di *awareness* e la *performance* percepita.

I risultati mostrano come i tifosi riconoscano un'elevata rilevanza a tematiche quali la promozione del calcio e la salute e benessere attraverso lo sport, a fronte però di livelli di *awareness* e *performance* solo moderati. Aree come lo sviluppo della comunità, la filantropia e l'educazione evidenziano valutazioni intermedie, mentre l'ambiente risulta percepito come marginale. L'analisi suggerisce quindi un divario strutturale tra rilevanza attribuita e conoscenza effettiva delle iniziative, sottolineando la necessità per i club di migliorare sia la qualità delle proprie attività sia la comunicazione verso i tifosi. In particolare, emerge l'importanza di investire nei canali più utilizzati, quali social network e giornali sportivi, al fine di raggiungere anche i sostenitori meno coinvolti. Nel complesso, la ricerca evidenzia come una gestione più strategica della CSR possa rafforzare il ruolo del calcio quale attore sociale in grado di generare valore oltre l'ambito sportivo.

Abstract in English

This paper investigates the role of Corporate Social Responsibility in the football industry, with the aim of assessing how fans perceive the initiatives promoted by professional clubs. The work is structured into three chapters: the first examines the economic and managerial characteristics of the football business, highlighting its transformation into a true industry; the second explores CSR in sport, with a focus on football clubs and their practices; the third presents an empirical study based on a questionnaire administered to a sample of fans, designed to measure the importance assigned to different areas of intervention, the level of awareness, and the perceived performance of clubs.

The findings reveal that fans attribute high importance to issues such as the promotion of football and health and well-being through sport, yet awareness and performance levels remain only moderate. Areas such as community development, philantropy and education receive intermediate evaluations, while the environment is perceived as marginal. Overall, the analysis highlights a structural gap between the perceived importance and the actual awareness of initiatives, stressing the need for clubs to enhance both the quality of their activities and the effectiveness of their communication. In particular, social media and sports newspapers emerge as key channels to inform and engage fans, especially those less directly involved. The study concludes that a more strategic management of CSR can strengthen the role of football as a social actor capable of generating value beyond the sporting dimension.

CAPITOLO I – IL BUSINESS DEL CALCIO

1.1 Evoluzione storica del fenomeno calcistico

In origine, a partire dalla seconda metà del diciannovesimo secolo e fino ai primi anni Sessanta del Novecento, il calcio è uno sport praticato principalmente da studenti e lavoratori. Nel 1857 nasce, in Inghilterra, il primo club della storia: lo Sheffield Club. Negli anni seguenti i club si moltiplicano e, nel 1863, viene fondata la prima associazione di club della storia: la FA *(Football Association)*, composta inizialmente da undici club provenienti dalla zona di Londra. Nel 1872, si svolge la prima partita tra due Nazionali: Inghilterra-Scozia. Un primo passo fondamentale verso il professionismo si ha nel 1885, quando la federazione inglese introduce la possibilità di corrispondere un compenso ai calciatori. Si tratta di una cifra modesta, che integra quello che è lo stipendio derivante dal lavoro principale degli atleti.

In seguito all'aumento della popolarità e dell'espansione del calcio nell'Europa continentale, nel 1904 viene fondata a Parigi la FIFA *(Fédération Internationale de Football Association)*, la federazione internazionale che riunisce e governa tutte le federazioni dei singoli Continenti e Paesi[1]. La FIFA, dal 1930, è l'ente responsabile dell'organizzazione del Campionato Mondiale di Calcio. Nel ciclo finanziario 2023-2026, la FIFA prevede di generare ricavi per circa 11 miliardi di dollari[2].

Per quanto riguarda l'Italia i primi club, tra cui il Genoa, la Pro Vercelli, l'Udinese, la Juventus e il Milan, nascono nell'ultimo decennio dell'Ottocento. Si tratta di enti associativi con scopi ricreativi e senza finalità di lucro. Nel secondo dopoguerra, a partire dal 1946, viene consentito ai club il tesseramento di giocatori stranieri e, nel 1967, si posa la prima pietra del processo di trasformazione del calcio in un'attività economica: i club di Serie A e Serie B italiani vengono convertiti in società per azioni, e devono adottare uno Statuto-tipo obbligatorio emanato dalla FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio). L'obiettivo è conciliare le finalità sportive con una gestione economica equilibrata e garantire il rispetto delle normative societarie e fiscali,

---

[1] Informazione tratta da: https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_(Enciclopedia-dello-Sport)/

[2] Informazione tratta da: https://www.sportbusiness.com/news/fifa-on-track-for-11bn-revenue-in-2023-26-cycle/

ottemperando agli obblighi tipici delle società per azioni, come ad esempio la pubblicità del bilancio.

Nonostante la crescente rilevanza economica del settore, per le società per azioni calcistiche di nuova costruzione le finalità da perseguire continuano ad essere quelle del mantenimento e del proseguimento dell'attività sportiva, conservando quindi un assetto *non-profit oriented.* Tuttavia, nel 1996 avviene il definitivo passaggio a una logica aziendale *business oriented,* con la rimozione del divieto della divisione degli utili (sebbene il 10% debba sempre essere reinvestito nell'attività sportiva) e di alcuni vincoli per la quotazione in borsa delle società calcistiche. Grazie a queste nuove possibilità, tre club italiani decidono di accedere al mercato azionario: la Lazio nel 1998, la Roma nel 2000 e la Juventus nel 2001. Un processo simile si osserva anche negli altri paesi europei, a partire dall'Inghilterra, dove il Tottenham è il primo club a quotarsi in borsa, nel 1983. Nel 2023 si contavano 24 club europei quotati sui mercati finanziari (PwC, 2024)

Un altro passaggio chiave nella trasformazione del calcio in business è la sentenza Bosman del 1995, emessa dalla Corte di Giustizia Europea, che avvia la liberalizzazione del mercato dei calciatori e attribuisce all'Unione Europea il ruolo di regolatore sovranazionale del calcio in Europa. La Direzione Generale per la Concorrenza esamina numerosi aspetti del settore, tra cui la libertà di circolazione degli atleti, la titolarità dei diritti televisivi, la negoziazione centralizzata delle sponsorizzazioni, l'ammissibilità degli aiuti di Stato e la multiproprietà dei club.

A livello nazionale, la Francia nel 1984, la Spagna nel 1990 e il Brasile nel 1998 introducono leggi-quadro per regolamentare Federazioni e Leghe professionistiche. Le normative sui rapporti tra società e calciatori professionisti, con particolare attenzione all'abolizione del vincolo contrattuale, ovvero l'obbligo che lega un atleta a una società sportiva attraverso il tesseramento, limitando la sua libertà di trasferimento, vengono adottate in Italia nel 1981, in Belgio nel 1978, in Spagna nel 1985, in Grecia nel 1991 e in Brasile nel 1998. Nel Regno Unito, già nel 1963, l'Alta Corte britannica dichiara illegittimo il vincolo contrattuale della *Football League*, affermando la libertà dei calciatori a fine contratto.

Infine, il Rapporto Taylor del 1990 rappresenta un momento di svolta per il calcio inglese. Le sue raccomandazioni per la sicurezza negli stadi, a seguito della tragedia di *Hillsborough*, un disastroso evento di sovraffollamento che causò la morte di 97 tifosi del Liverpool e il ferimento di centinaia di altri, portano alla modernizzazione delle infrastrutture, alla nascita della Premier League e a una crescita esponenziale dei ricavi dei club[3].

1.2 Il calcio come settore economico

Il calcio rappresenta globalmente un settore economico di grande importanza, con una dimensione del mercato, nel solo contesto europeo nella stagione 2022/2023, pari a 35,3 miliardi di € (Deloitte, 2024), e che conta complessivamente circa 3,5 miliardi di tifosi e appassionati in tutto il mondo (World Atlas, 2022).

Esso genera un impatto significativo sulle economie nazionali e internazionali. Nel 2022/23, i club dei cinque principali campionati europei (Italia, Inghilterra, Germania, Francia e Spagna) vantavano un fatturato complessivo di 19,6 miliardi di euro, con un aumento di 2,3 miliardi di euro (+14%) rispetto alla stagione precedente (Deloitte, 2024). Per quanto riguarda il campionato italiano, il report di Deloitte (2024) rivela che nella stagione 2022/23 i ricavi si sono attestati a 2,9 miliardi di euro, con una crescita del 22% rispetto al periodo 2021/22.

Un settore in grado di produrre ricavi di queste dimensioni ha, inoltre, un impatto significativo anche sul PIL e sull'economia delle nazioni. Batmunkh (2021) evidenzia come il PIL pro capite di un Paese e il suo Indice di Sviluppo Umano siano strettamente correlati alla posizione occupata nel *ranking* FIFA. Il Report Calcio 2024, elaborato da PwC, analizza proprio l'impatto, diretto (ovvero quello generato dagli operatori del settore in analisi) ed indiretto (ovvero lungo l'intera *supply chain* coinvolta), avuto dall'industria calcistica sull'economia italiana durante la stagione 2022/2023. Come mostrato dalla figura 1.1, la produzione diretta è stata di 10.056 milioni di euro, con 4.251 milioni derivanti dal calcio professionistico. Risultano di grande importanza anche il calcio giovanile e dilettantistico, con una percentuale che si aggira intorno al 24% per

[3] Informazione tratta da: https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_(Enciclopedia-dello-Sport)/

ogni voce. La produzione totale è di 19.139 milioni di euro, con un valore aggiunto pari a 10.034 milioni di euro. Le Unità Lavorative Annue (ULA) occupate, corrispondenti ai lavoratori a tempo pieno attivati nell'anno lavorativo, sono state 129.094.

Anche il turismo calcistico risulta essere di importanza strategica, avendo generato nell'anno in analisi una produzione diretta di 857 milioni di euro, occupando più di 20.000 ULA.

In generale, l'industria calcistica ha avuto quindi un impatto sul PIL italiano superiore a undici miliardi di euro. Il settore calcio contribuisce in modo significativo al PIL nazionale, sia attraverso l'indotto economico generato direttamente dai club, sia grazie all'intera filiera di attività connesse, come il turismo sportivo, i media e il settore della ristorazione e dell'intrattenimento (PwC, 2024). Inoltre, gli investimenti nello sport non solo offrono ai cittadini opportunità per mantenere uno stile di vita sano, ma rappresentano anche una fonte di entrate per i Paesi coinvolti, creando un circolo virtuoso tra sviluppo economico e benessere sociale (Batmunkh, 2021)

Figura 1.1 - Rilevanza dei settori nella creazione di impatti socio-economici

Fonte: PwC, Report Calcio 2024

1.3 La *businessificazione* del calcio

Analizzando questi dati, appare chiaro come la progressiva trasformazione del calcio in un'industria globale si sia sviluppata attraverso un processo di *businessificazione*, ovvero l'applicazione di principi aziendali alla gestione e organizzazione del settore calcistico (Karpavicius e Jucevičius, 2009). Questa evoluzione ha portato a una crescente commercializzazione dello sport, influenzando sia la struttura dei club sia le dinamiche economiche dell'intero settore.

Uno degli elementi chiave di questa trasformazione è la crescente interdipendenza tra il calcio e le dinamiche di mercato. Il settore calcistico si è evoluto da una realtà prevalentemente sportiva a un sistema complesso, in cui la *performance* finanziaria è strettamente collegata ai risultati sportivi e viceversa (Deloitte, 2024). In questo contesto, i club sono sempre più orientati all'adozione di strategie di gestione tipiche delle aziende, come il *branding*, la diversificazione delle attività e l'espansione verso mercati internazionali.

Un aspetto rilevante della *businessificazione* del calcio riguarda l'aumento della competizione tra club non solo sul campo, ma anche dal punto di vista economico. La globalizzazione ha reso necessario per le società calcistiche adattarsi a logiche economiche più complesse, investendo in infrastrutture, sviluppo tecnologico e internazionalizzazione per restare competitive. Inoltre, i club hanno progressivamente adottato modelli gestionali più sofisticati, che includono strumenti di analisi finanziaria e strategie di mercato per massimizzare il valore del *brand* e fidelizzare i tifosi su scala globale.

In effetti, Bühler (2006), evidenzia nel suo lavoro le peculiarità dei club calcistici, divenuti delle vere e proprie imprese di media/grande dimensione. Innanzitutto, i club moderni hanno un prodotto da vendere e dei consumatori da soddisfare, come ogni altro tipo di azienda. Il successo aziendale delle società dipende però, almeno in parte, dai risultati sportivi, i quali hanno per loro natura un'alta dose di imprevidibilità. Questa incertezza rende molto difficile la pianificazione a medio-lungo termine. Un'altra caratteristica fondamentale del settore è la competitività associativa. I club hanno bisogno dei *competitors* (le altre società) per poter avere un prodotto finale di maggiore interesse,

in grado di generare maggiori profitti. Secondo Bühler, infatti, uno degli elementi fondamentali per il successo economico delle competizioni calcistiche più seguite e redditizie è l'elevato grado di concorrenza, per evitare una riduzione della domanda dovuta da un prodotto maggiormente prevedibile. In particolare, tornei caratterizzati da un equilibrio maggiore tra le squadre partecipanti e da partite più incerte e combattute tendono ad attrarre un pubblico più ampio e a generare ricavi superiori in termini sia di diritti televisivi, sia di sponsorizzazioni e affluenza agli stadi. A questo proposito, Brandenburger e Nalebuff (1998) hanno elaborato il concetto di "*co-opetition",* che combina competizione e cooperazione con l'obiettivo di creare e distribuire valore: in particolare, il valore si crea in cooperazione con gli altri attori del settore, e si distribuisce attraverso la competizione. Infine, un ulteriore fattore caratteristico del settore in analisi è il rapporto speciale che intercorre tra i club e i suoi tifosi. Questi ultimi non sono dei classici consumatori che cercano di massimizzare la propria utilità, ma sono caratterizzati da un livello di fedeltà elevatissimo.

Il processo di *businessificazione* ha anche sollevato questioni relative all'equilibrio tra la natura sportiva e quella commerciale dello sport, un tema che continua a generare dibattiti tra appassionati, istituzioni e *stakeholder* del settore.

1.4 Le fonti di finanziamento delle società calcistiche

Come evidenziato nell'analisi precedente, il calcio ha subito un processo di trasformazione che ha portato i club a evolversi da semplici associazioni sportive a entità economiche complesse, caratterizzate da elevati fatturati e modelli di business articolati. In questo contesto, la sostenibilità economica si configura come un fattore essenziale per garantire la competitività sportiva nel medio e lungo periodo, richiedendo una gestione finanziaria equilibrata e una diversificazione delle fonti di ricavo.

L'evoluzione del settore ha infatti reso necessaria la ricerca di risorse economiche provenienti da una pluralità di attori e mercati, portando alla definizione di cinque principali categorie di entrate per i club: i diritti televisivi, le sponsorizzazioni e i ricavi commerciali, i proventi derivanti dalle giornate di gara (*matchday revenue*), la vendita di *merchandising* e la compravendita di calciatori (Bühler, 2006; Karpavicius e Jucevičius, 2009). Questa diversificazione dei ricavi si è resa indispensabile per affrontare le sfide

finanziarie del settore e per garantire la stabilità economica delle società calcistiche, le quali operano ormai all'interno di un mercato altamente concorrenziale e globalizzato.

1.4.1 Diritti TV e premi sportivi

I diritti televisivi si riferiscono alla possibilità di trasmettere in diretta audiovisiva, con diversi gradi di esclusività, eventi sportivi. In questo caso specifico, riguardano le partite di calcio relative a competizioni nazionali, continentali e mondiali. Tali diritti vengono acquisiti da emittenti televisive (pubbliche o private), e più recentemente anche da piattaforme di streaming, attraverso accordi con le federazioni organizzatrici delle competizioni (Milano Finanza, 2023).

Questi diritti rappresentano generalmente la principale fonte di reddito dei club calcistici, generando circa il 40-60% dei ricavi totali (Deloitte, 2024). Per esempio, in Francia il processo di commercializzazione del calcio ha portato a un incremento esponenziale dei ricavi dai diritti televisivi nel contesto europeo, passati da 0,5 milioni di euro nella stagione 1980/81 a 40 milioni di euro nella stagione 1990/91, fino a raggiungere quasi 400 milioni di euro nella stagione 2000/01. Attualmente le cifre dei top tornei europei si attestano nell'ordine dei miliardi di euro (Bason e Senaux, 2023). Tuttavia, esistono sostanziali differenze riguardo alla loro entità e a come vengono distribuiti. Ogni federazione decide autonomamente come ripartire i ricavi tra i club. La cifra da distribuire per ogni società viene definita tenendo conto di una parte fissa, una parte legata alle *performance* della formazione e una parte calcolata in base ai dati di audience (Galić e Fusic, 2022). Ad esempio, in Premier League, il massimo torneo inglese, la parte fissa consiste nel 50%, e le due parti variabili nel 25% ciascuna. In aggiunta alla parte legata ai risultati della squadra, vi è anche una premialità aggiuntiva dedicata ai club che partecipano alle competizioni UEFA, sia per risultati delle partite - con €2,7 milioni in caso di vittoria ed €900 mila in caso di pareggio per quanto riguarda la Champions League - sia per fase del torneo raggiunta: ad esempio, la qualificazione alla fase ad eliminazione diretta della Champions League apporta nelle casse dei club un premio pari a €9,5 milioni (Galić e Fusic, 2022). Il report di Deloitte (2024) evidenzia come, nel medesimo campionato, nella stagione 2022/2023 i ricavi derivanti da *broadcasting* si siano attestati alla cifra di 3,2 miliardi di £ (circa 3,8 miliardi di €). Questo dato sottolinea la *leadership* della competizione inglese a livello mondiale. Per quanto riguarda gli altri campionati, la

differenza è notevole. Nel campionato spagnolo, secondo in questa speciale classifica, i ricavi si sono attestati a poco più di 1,7 miliardi di euro. Seguono Bundesliga e Serie A (Germania e Italia) con circa €1,5 miliardi. Chiude la classifica dei top 5 campionati europei la Ligue 1 francese, con circa 700 milioni di €.

Questi dati riflettono le strategie adottate dai club e dalle federazioni calcistiche dei diversi campionati. Come precedentemente discusso, i principali fattori che influenzano tali risultati economici includono il livello di concorrenza generale delle competizioni e la presenza di giocatori e squadre capaci di attrarre un ampio seguito di appassionati, incrementando così il valore commerciale del torneo. Proprio nelle cinque competizioni definite "*big five"* ha giocato, e gioca tutt'ora, la maggioranza dei migliori giocatori al mondo, ingaggiati da club che sono caratterizzati da una fortissima immagine internazionale, come ad esempio Real Madrid e Barcellona in Spagna, Manchester United in Inghilterra, Bayern Monaco in Germania, Juventus in Italia e Paris Saint-Germain in Francia (Bühler, 2006). Questa affermazione viene rafforzata ulteriormente dalle analisi prodotte da Galić e Fusic (2022), i quali paragonano proprio i dati dei cinque maggiori campionati europei con quelli del massimo campionato croato. Avendo una minore appetibilità internazionale, con giocatori di minore fama e con un *business model* delle società basato principalmente sulla vendita dei giovani calciatori cresciuti nel proprio settore giovanile, i diritti TV incidono sulle squadre croate per solo il 4% dei ricavi totali, per un totale di 1,6 milioni di euro divisi tra tutti i club partecipanti. Appare quindi evidente la polarizzazione esistente tra i principali campionati e i campionati minori.

1.4.2 Sponsor e *merchandising*

In questa voce ricadono tutti i ricavi generati dai numerosi sponsor dei club e i ricavi commerciali derivanti dalla vendita del merchandising, sia prodotto direttamente che attraverso il *licensing.* Considerata la grandissima visibilità che possono vantare i club calcistici, essi sono diventati uno strumento di marketing per numerose aziende. In passato, come riportato da Bühler (2006), le società avevano tendenzialmente un singolo sponsor, che era individuabile in un imprenditore proveniente dalla comunità locale di riferimento della squadra. Tale imprenditore era definibile come una sorta di mecenate, che investiva nel club locale sia per passione, sia per avere un effetto positivo sull'immagine e la visibilità della propria azienda. Con la crescita della popolarità e la

conseguente commercializzazione del calcio, per le società si sono create nuove opportunità di guadagno. Attualmente, ogni società vanta numerosi sponsor di vario tipo: sponsor di maglia, sponsor tecnici, sponsor di stadio e altri sponsor locali e regionali. Gli sponsor di maglia sono quelli presenti sui capi d'abbigliamento delle società. Solitamente, sulla parte frontale della divisa da gioco viene posizionato il *main sponsor,* ma numerose società hanno anche sponsor di manica, sul retro della divisa da gioco, sulle divise da allenamento, sulle divise prepartita, su quelle di rappresentanza e così via. Gli sponsor tecnici sono coloro che forniscono i kit sportivi, come Adidas, Nike, Kappa, Puma e altre aziende di abbigliamento sportivo. Essi pagano per i diritti di licenza per l'utilizzo del marchio del club. Gli sponsor di stadio sono quelli che danno il nome allo stadio (e talvolta alle altre infrastrutture) della squadra: alcuni esempi sono l'Allianz Arena del Bayern Monaco, l'Allianz Stadium della Juventus, l'Etihad Stadium del Manchester City e il Spotify Camp Nou del Barcellona (PwC, 2024). Infine, gli sponsor locali e regionali sono partner strategici solitamente di minore importanza economica, ma che permettono ai club di ottenere vantaggi per quanto riguarda determinate regioni geografiche, soprattutto in ambito di internazionalizzazione ed espansione nei mercati emergenti (Bühler, 2006).

Il *merchandising* consiste nella vendita di articoli per i tifosi. Al giorno d'oggi, ogni società commercializza diversi tipi di prodotti, come maglie da gioco, abbigliamento di vario genere, sciarpe e accessori per la vita di tutti i giorni. Questo elemento ricopre un ruolo strategico per le società per due motivi principali: innanzitutto, si tratta di una fonte di ricavo molto importante; inoltre, contribuisce in modo significativo al *branding* del club, rafforzandone l'identità e la visibilità. Ogni prodotto ufficiale acquistato e indossato dai tifosi diffonde il logo e i colori della squadra, trasformando i sostenitori in veri e propri ambasciatori del *brand* (Bühler, 2006). In generale, i ricavi derivanti da sponsor e attività commerciali incidono per circa il 30% sul fatturato delle società (Deloitte, 2024).

Nel Report Calcio elaborato da PwC (2024), vengono analizzati i ricavi derivanti dagli sponsor tecnici e di maglia nelle quattro *top league* europee. Il ricavo più alto derivante dagli sponsor di maglia lo hanno i club inglesi, con una media di circa 22 milioni di euro nella stagione 2023/24. Seguono i club tedeschi e spagnoli con rispettivamente 11,5 e 11 milioni di euro di media. Chiudono la classifica i club italiani, con una media di 9,5

milioni di euro. Per quanto riguarda gli sponsor tecnici, le cifre sono molto simili a quelle degli sponsor di maglia per Inghilterra e Italia (22,7 milioni per i club di *Premier League,* 7 milioni di euro di media per le società di Serie A), mentre variano in maniera abbastanza importante per i club spagnoli (16,6 milioni di euro) e tedeschi (7,6 milioni, unico dato negativo rispetto alla stagione precedente con una diminuzione del 4%).

Analizzando i dati riguardanti i contratti dei club più importanti d'Europa con i propri sponsor tecnici relativi al periodo 2015-2020, emergono accordi caratterizzati da cifre annuali molto più alte di quelle menzionate precedentemente. Ciò è dovuto sia alla maggiore importanza del *brand* di tali società, sia alle loro più estese *fanbase,* che assicurano maggiori introiti ai fornitori dei kit. In particolare, l'accordo maggiormente oneroso è quello del Barcellona con Nike, pari a £140 milioni all'anno, seguono Real Madrid e Manchester United con Adidas, con rispettivamente £120 milioni e £75 milioni. Tra le altre, vi sono Paris Saint-Germain con Nike per £75 milioni e Manchester City con Puma per £65 milioni. Unica italiana in questa speciale classifica è la Juventus, il cui accordo con Adidas si attesta alla cifra di £46 milioni per anno (Batmunkh, 2021).

L'analisi riguardante la provenienza degli investimenti di questi sponsor evidenzia come circa il 90% di essi sia di origine straniera, ad eccezione della Bundesliga, che si discosta in maniera importante dagli altri tre campionati con il solo 26% di sponsor esteri (PwC, 2024).

Per ciò che concerne gli sponsor da *naming rights* degli stadi, nei cinque principali campionati europei si hanno, al 31 dicembre 2023, trentasette accordi attivi (PwC, 2024). Il record appartiene alla Germania, con ben quattordici sponsor di stadio su un totale di diciotto stadi del torneo. Più bassi, e più o meno simili tra di loro, sono i dati circa gli altri quattro campionati: per la precisione, cinque in Inghilterra e Francia, sei in Spagna e sette in Italia. Dal punto di vista economico, tali accordi hanno un valore medio di €7,2 milioni in Inghilterra, €4,9 milioni in Spagna, €4,3 milioni in Germania, €3,5 milioni in Italia e €2,9 milioni in Francia.

Callejo e Forcadell (2006) analizzano come il Real Madrid, a partire dai primi anni 2000, si sia sviluppato in maniera significativa dal punto di vista economico, utilizzando tecniche di marketing innovative per potenziare il proprio *brand,* riuscendo ad ottenere

accordi di sponsorizzazione più redditizi e aumentando i ricavi commerciali proprio grazie a queste politiche. In particolare, gli autori mettono in luce cinque principali *driver* di questo processo: utilizzo di una strategia multicanale; utilizzo dei diritti d'immagine dei propri calciatori più celebri nel mercato pubblicitario; un programma fedeltà volto a trasformare i tifosi in veri e propri consumatori; stipula di alleanze strategiche per collaborare con aziende leader in diversi settori; sfruttamento del marchio nei mercati emergenti del calcio, con particolare attenzione per il Sud-est asiatico (Cina, Giappone e Corea del Sud), il mondo arabo e l'India. Per raggiungere questo obiettivo, il club ha sviluppato tournée internazionali precampionato, in particolare in Asia.

1.4.3 *Matchday* e gestione dello stadio

Il modello economico alla base di questa fonte di ricavi si fonda sulla disponibilità di tifosi e appassionati a sostenere un costo per assistere alle partite. Gli incassi provenienti dalla biglietteria possono essere classificati in due categorie principali: i proventi derivanti dalla vendita di biglietti per le singole partite e quelli generati dalla sottoscrizione di abbonamenti stagionali. La vendita dei *season ticket* avviene prima dell'inizio della stagione, con i club che destinano un numero prestabilito di abbonamenti per ciascun settore dello stadio. I posti rimasti disponibili al termine della campagna abbonamenti vengono successivamente messi in vendita nelle settimane precedenti ogni evento. Gli abbonamenti rivestono un ruolo strategico per le società calcistiche, in quanto consentono di incassare i pagamenti in anticipo, assicurando così una fonte di reddito stabile, relativamente prevedibile e più sicura della vendita di biglietti per le singole partite (Bühler, 2006).

Questi ricavi rappresentano circa il 15% dei ricavi totali dei club delle *big five,* per un totale di €2,8 miliardi nella stagione 2022/23 (Deloitte, 2024). Inoltre, il report di Deloitte mette in evidenza come i club stiano investendo nel miglioramento della capacità e della qualità degli stadi, riconoscendo in queste infrastrutture un'importante possibilità di diversificazione delle entrate. Gli impianti sportivi sono, infatti, sempre più concepiti come degli spazi fruibili tutti i giorni dell'anno, e non esclusivamente nei giorni di gara. Numerose società hanno, per esempio, creato musei, parchi a tema, visite guidate, nonché servizi di ristorazione e di accoglienza all'interno e nei pressi del proprio stadio. Un'ulteriore fonte di ricavo importante consiste nell'organizzazione di eventi dal vivo,

come ad esempio concerti, eventi culturali o incontri di altre discipline sportive, soprattutto nei periodi in cui lo stadio è inutilizzato. Tale attività risulta strategica sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista di rafforzamento del marchio.

Il Report Calcio di PwC (2024), analizzando gli investimenti in ristrutturazione, costruzione o ricostruzione degli stadi in Europa nel periodo 2007-2023, mette in luce come le nazioni che più hanno investito nelle infrastrutture siano state Polonia, Turchia, Russia, Germania e Inghilterra. Tali investimenti hanno avuto un ruolo molto importante sull'aumento dell'affluenza e dei ricavi. In particolare, l'aumento medio dell'affluenza si attesta da un minimo del +32% in Svezia, con cinque nuove strutture, al +138% della Polonia con i suoi trentacinque nuovi stadi. Per quanto riguarda i ricavi da *matchday*, in ogni caso analizzato si sono verificati degli aumenti importanti. Un caso emblematico è quello del Trabzonspor, squadra turca della città di Trebisonda, che ha sperimentato un incremento dell'affluenza del +124% e dei ricavi da gara superiore al +300%.

Un ulteriore esempio significativo riguarda l'impianto di recente realizzazione del Tottenham, squadra inglese con sede a Londra. Il nuovo Tottenham Hotspur Stadium è stato inaugurato nel 2020 a seguito di un investimento pari a 1,2 miliardi tra stadio ed area circostante. La struttura è stata progettata con l'obiettivo di ospitare non solo partite di calcio, ma anche concerti, incontri di football americano, rugby, boxe e spettacoli teatrali. Grazie a questo investimento, il Tottenham è diventata l'ottava società europea per fatturato complessivo, con €632 milioni, e la quarta per ricavi dalla biglietteria, con €135 milioni (PwC, 2024).

La pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto significativo sui flussi di cassa dei club calcistici, in particolare per quelli con minore capacità commerciale rispetto alle grandi società europee: più di una stagione intera è stata disputata a porte chiuse, riducendo drasticamente i ricavi, in particolare quelli derivanti dalle partite casalinghe (Bason e Senaux, 2023). Oltre alla perdita dei ricavi da *matchday* a causa dei "Ghost Games", altri effetti dell'emergenza coronavirus sulle società calcistiche sono stati l'aumento della pressione finanziaria e conseguentemente del rischio di insolvenza dei club (Drewes et al., 2022). In questo contesto, diverse società hanno adottato strategie per contenere i costi operativi, tra cui la sospensione temporanea dal lavoro dei dipendenti non facenti parte della divisione sportiva del club, misura che ha suscitato numerose critiche. Questo

strumento, volto a ridurre temporaneamente i costi del personale, ha sollevato un dibattito sull'equilibrio tra la funzione economica e il ruolo sociale dei club calcistici (Kennedy e Kennedy, 2021). Parallelamente, il mercato dei trasferimenti ha subito notevoli fluttuazioni, con una contrazione dei valori di mercato dei giocatori e una crescente incertezza sulle politiche retributive (Drewes et al., 2022).

1.4.4 Compravendita di calciatori

La compravendita dei calciatori consiste nella cessione del contratto di prestazione sportiva di un giocatore da un club a un altro. Nell'ottica del successo sportivo, è essenziale per le società calcistiche disporre di una rosa altamente competitiva, il che rende il mercato dei trasferimenti un elemento centrale nella gestione strategica dei club. Il valore economico di un singolo calciatore può raggiungere decine, e in alcuni casi, centinaia di milioni di euro, evidenziando l'impatto finanziario di tale attività.

I trasferimenti dei calciatori possono avvenire esclusivamente all'interno di due finestre di mercato stabilite dalle federazioni calcistiche nazionali e dagli organismi internazionali. Questi periodi regolamentati determinano le fasi in cui i club possono tesserare nuovi giocatori, garantendo un equilibrio competitivo e una gestione ordinata delle rose. Generalmente, la prima finestra di mercato si colloca nel mese di gennaio e ha una durata limitata, consentendo alle squadre di apportare modifiche mirate alla propria rosa nel corso della stagione. La seconda, invece, si svolge durante il periodo estivo, indicativamente a partire da luglio fino alla fine di agosto, e rappresenta il momento principale per la pianificazione e la riorganizzazione degli organici in vista della nuova stagione agonistica.

Di conseguenza, la compravendita dei giocatori rappresenta una rilevante fonte di ricavo per quelle società che basano il proprio modello di business sulla valorizzazione e successiva cessione di talenti. Questo approccio è particolarmente adottato dai club specializzati nella formazione di giovani calciatori, i quali possono essere acquistati da altre società o formati internamente nei settori giovanili. Attraverso la loro cessione a prezzi significativamente superiori rispetto ai costi iniziali di acquisizione o formazione, tali club generano consistenti plusvalenze, rafforzando la sostenibilità economica della propria gestione. Secondo i dati PwC (2024), nel quinquennio 2018-2023 le società di

Serie A hanno generato un risultato netto da compravendita di calciatori pari a + €590 milioni, con una media di ricavi da plusvalenze pari a €32,8 milioni nella stagione 2022/23.

Il modello di business basato sulla valorizzazione e successiva cessione dei giocatori rappresenta una strategia consolidata per numerosi club appartenenti a campionati di seconda fascia, come quelli di Portogallo, Olanda, Croazia, Austria, nonché di diverse nazioni dell'Europa settentrionale e orientale. Tali società adottano un approccio orientato alla formazione e allo sviluppo di giovani talenti, capitalizzando sulle plusvalenze derivanti dalla loro cessione quando il valore di mercato raggiunge il livello ottimale per massimizzare i ricavi.

Secondo i dati di Calcio e Finanza (2023), il Benfica si distingue come il club con il maggior volume di vendite nel periodo 2018-2023, avendo generato circa 840 milioni di euro in cessioni, con un profitto netto di circa 480 milioni di euro. Nello stesso intervallo temporale, altri club come Ajax Amsterdam, Olympique Lione e Red Bull Salisburgo hanno adottato strategie simili, registrando profitti superiori ai 250 milioni di euro ciascuno grazie alla compravendita dei propri calciatori.

Il Report Calcio di PwC (2024) sottolinea inoltre il ruolo chiave svolto dai settori giovanili nella sostenibilità economica di questi club. Ad ottobre 2023, l'Ajax Amsterdam risultava il club con il maggior numero di giocatori cresciuti nel proprio vivaio e successivamente impiegati nei campionati europei, seguito da Dinamo Kiev, Benfica e altre società provenienti da Ucraina, Serbia, Portogallo e Spagna. Questo dato evidenzia come alcuni club abbiano affinato strategie di *scouting* e formazione altamente efficaci.

1.5 Fair Play Finanziario e Normative Economiche

L'introduzione del sistema di controllo finanziario da parte della UEFA, noto come *Financial Fair Play*, ha rappresentato un punto di svolta nella regolamentazione economica dei club calcistici europei. A partire dal 2002, l'UEFA ha richiesto una licenza per partecipare alle competizioni continentali, introducendo requisiti articolati in cinque categorie: sportivi, finanziari, legali, infrastrutturali e relativi alle qualifiche del personale (Sànchez *et al.* 2019). Con l'adozione formale del Fair Play Finanziario nel 2009, il

controllo è stato rafforzato, imponendo due requisiti principali: l'assenza di debiti scaduti verso altri club, dipendenti o autorità fiscali e il rispetto del principio di pareggio di bilancio, che impone un saldo positivo o un deficit massimo di 5 milioni di euro (estendibile fino a 30 milioni se coperto da apporti patrimoniali esterni) nel triennio finanziario (Sànchez *et al.*, 2019).

Tali misure sono state accompagnate da regolamentazioni aggiuntive nei cinque principali campionati europei, che hanno influenzato sensibilmente l'andamento finanziario dei club. Le conseguenze si sono manifestate principalmente su tre dimensioni: costi per il personale, indebitamento e redditività. I club appartenenti alla Top 20 europea hanno mostrato una gestione più efficiente dei salari rispetto al fatturato, mentre le squadre minori hanno registrato difficoltà nell'adattare i costi al rallentamento economico. In generale, nei campionati principali l'indebitamento si è ridotto, sebbene in Italia e Germania il calo sia stato meno marcato. In termini di redditività, a sei anni dall'entrata in vigore del FFP, i club delle *big five* risultano mediamente in utile, a differenza delle squadre minori europee, che continuano a registrare risultati negativi (Sànchez et al., 2019).

I dati raccolti da Ahtiainen e Jarva (2020) confermano che, nel periodo successivo all'introduzione del FFP (2012–2016), i club hanno mostrato una minore propensione a chiudere i bilanci in perdita rispetto al periodo precedente (2008–2011). Nonostante la difficoltà nell'isolare l'effetto del Fair Play Finanziario da altri fattori, l'impatto economico viene considerato significativo. L'analisi ha inoltre evidenziato che il successo nella UEFA Champions League riduce in modo statisticamente significativo la probabilità di registrare perdite, soprattutto per i club che raggiungono le semifinali o fasi successive. Tuttavia, l'efficacia del FFP risulta disomogenea tra i Paesi: mentre in Spagna gli effetti positivi sono significativi, in Francia e Italia l'impatto risulta trascurabile. Infine, in Inghilterra e Germania, le evidenze sono deboli (Ahtiainen e Jarva, 2020).

Nel complesso, sebbene il FFP non abbia scardinato la supremazia dei club economicamente più forti, né impedito la formazione di un'*élite* europea, gli autori sostengono che esso ha contribuito in modo rilevante a migliorare la sostenibilità finanziaria del settore calcistico, pur con esiti differenziati tra contesti nazionali (Sànchez *et al.*, 2019; Ahtiainen e Jarva, 2020).

1.6 Modelli di Business delle società calcistiche

Ogni organizzazione ha un proprio *business model*, che riflette il modo nel quale l'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore. I club calcistici operano secondo differenti modelli di business, che variano in funzione di molteplici fattori, tra cui il contesto geografico, il livello competitivo e le risorse disponibili. Mentre alcune società privilegiano un modello orientato alla massimizzazione dei ricavi commerciali e dei diritti televisivi attraverso le *performance* sportive, altre adottano strategie fondate sulla valorizzazione e successiva cessione di giovani talenti, oppure sull'espansione del proprio marchio a livello globale attraverso iniziative di marketing e internazionalizzazione. Sanguigni (2022), rileva che tutte le tipologie di *business model* delle società calcistiche hanno in comune la caratteristica di essere *customer oriented,* con l'obiettivo di massimizzare il valore per i clienti effettivi e potenziali.

Buck e Ifland (2022), evidenziano come il modello di business delle società calcistiche sia composto da diversi elementi, che agiscono in combinazione tra di loro. Tali elementi sono riconducibili a tre aree principali: *operations*, marketing e comunicazione e finanza. La dimensione delle *operations* racchiude al suo interno ogni attività collegata col prodotto finale, quindi con l'attività sportiva in sé. Gli autori, nell'analisi, si focalizzano soprattutto sul mercato dei trasferimenti poiché, dal punto di vista manageriale e strategico, risulta essere la dimensione più rilevante e determinante. In particolare, gli autori hanno individuato schemi di comportamento ricorrenti tra i club calcistici per quanto riguarda sia l'acquisto, sia per la vendita dei calciatori. La *performance* sportiva, derivante dal piazzamento ottenuto alla fine della stagione, è definibile come *outcome* delle *operations.* Strettamente collegata alla *performance* sportiva è l'affluenza allo stadio e, come evidenziato in precedenza, risulta di particolare importanza per generare ricavi da *ticketing* e punti di contatto con i tifosi/clienti. Balzano e Bortoluzzi (2023), analizzano le mosse messe in atto dai club per implementare l'utilizzo delle nuove tecnologie nell'ambito delle *operations,* sottolineando gli effetti positivi della trasformazione digitale in vari ambiti della gestione sportiva, con particolare attenzione all'ambito della preparazione atletica e del miglioramento ed ottimizzazione delle tecniche di *talent scouting.*

La dimensione del marketing e comunicazione è composta da diversi elementi quali le strategie di sponsorizzazione (di maglia, tecnica e altri partner), la presenza nei social media, l'identità internazionale e i mercati-obiettivo (Buck e Ifland, 2022). L'analisi di Balzano e Bortoluzzi (2023) mette in luce come la *digital transformation* abbia influito anche in questo ambito. Sempre più club stanno attivando partnership strategiche con piattaforme digitali, streamer professionisti, gamer, influencer, giocatori *e-sport* e altri *player* del settore per rafforzare e migliorare la reputazione del proprio marchio. Abon e Adebayo (2021) sottolineano come il marketing rivesta un ruolo cruciale per garantire la sostenibilità economica dei club calcistici di dimensioni minori, soprattutto in termini di visibilità, sia per attivare partnership con sponsor, sia per valorizzare e cedere i propri giocatori più promettenti a società di maggiore importanza.

La terza dimensione individuata da Buck e Ifland è quella finanziaria. In questo ambito, i fattori chiave sono le spese sostenute per l'acquisizione dei calciatori, il bilancio delle operazioni di calciomercato e l'assetto proprietario dei club.

Incrociando i dati relativi ai fattori precedentemente esaminati, gli autori identificano *pattern* distintivi che permettono di classificare i club in base al proprio modello di business. Alcuni club, come l'Arsenal, adottano modelli di business con strategie di marketing globali, focalizzandosi in particolare su paesi di lingua inglese e privilegiando l'acquisto di giocatori esperti, con un notevole impegno finanziario nel mercato dei trasferimenti. Altri club, invece, pur adottando strategie globali, orientano i propri investimenti sulla formazione di giovani talenti, destinati poi ad affermarsi nel mercato internazionale, come nel caso dell'Ajax e dell'Olympique Lione.

Infine, le strategie di club come Rayo Vallecano (Spagna), Atalanta e Bayer Leverkusen si differenziano sostanzialmente. I primi due club concentrano i propri sforzi di marketing principalmente sul mercato nazionale. Dal punto di vista finanziario e delle operazioni, questi due club orientano la loro strategia soprattutto sulla formazione e valorizzazione dei giovani talenti, riducendo così le spese per i trasferimenti e massimizzando i ricavi derivanti dalla vendita dei giocatori. Il Bayer Leverkusen adotta invece un approccio strategico intermedio in tutti gli ambiti analizzati: dal punto di vista del marketing, si concentra sia sul mercato nazionale tedesco sia su quello sudamericano, mentre sul piano

sportivo mira a rafforzare una squadra già esperta attraverso l'inserimento di giovani talenti (Buck e Ifland, 2022).

1.7 Strutture Organizzative delle società calcistiche

Considerata l'alta concorrenzialità del contesto in cui operano e i livelli di fatturato raggiunti dalle società di calcio, è fondamentale per i club assumere delle strutture organizzative ben solide e definite (Samur, 2018). In generale, per raggiungere gradi di efficienza adeguati, le organizzazioni devono strutturarsi attraverso dipartimenti specialistici, costruiti in maniera funzionale alle diverse aree operative dell'impresa. Samur sottolinea altresì l'importanza dell'adozione di una struttura organizzativa di tipo orizzontale nella gestione aziendale, al fine di incrementare l'efficienza dei processi e superare le criticità tipiche delle strutture verticali. Le politiche e le strategie gestionali adottate dai club moderni riflettono una visione integrata e sistemica della governance sportiva. L'autore evidenzia come, per i club, sia cruciale trasferire la forza economica generata dall'area sportiva verso tutte le altre aree operative aziendali. In tale ottica, assumono un ruolo strategico anche gli investimenti infrastrutturali, ai quali deve essere destinata una parte delle risorse economiche. Una corretta gestione di questi processi dovrebbe contribuire nuovamente al successo sportivo. Samur (2018), analizzando alcuni dei top dieci club europei e tre club del massimo campionato turco, distingue otto unità aziendali fondamentali che permettono di coordinare in maniera armonica le diverse aree del management calcistico: intelligence di squadra, team management, sviluppo del settore giovanile, trasferimenti dei giocatori, supporto logistico, relazioni pubbliche e comunicazione istituzionale, economia e finanza ed infine diritto sportivo. Il team management e i trasferimenti di giocatori hanno come obiettivo la costituzione di una squadra competitiva, capace di generare risultati sportivi duraturi. L'intelligence di squadra consiste nell'analisi tattica e strategica degli avversari. Lo sviluppo del settore giovanile, strettamente collegato allo sviluppo delle infrastrutture sportive, si configura nella capacità di formare internamente atleti d'*élite* che potranno poi essere utilizzati nella propria squadra o rivenduti ad altre società. Il supporto logistico richiede la presenza di un'unità strutturata e dedicata. Una corretta gestione di questo processo incide positivamente sull'efficienza generale del club ed ha impatti positivi anche sulle altre unità. Le relazioni pubbliche e la comunicazione istituzionale si basano su strategie

comunicative efficaci, che, se ben implementate, portano a benefici economici tangibili grazie al consolidamento del *brand* e dell'identità del club. L'unità relativa ad economia e finanza ricopre il ruolo di gestione delle risorse economiche del club e si occupa inoltre di garantire la sostenibilità del progetto. Infine, è di fondamentale importanza avere un'unità formata da esperti di diritto sportivo in grado di gestire sia le eventuali vicissitudini legali che potrebbero nascere, sia i rapporti con le istituzioni e le federazioni.

1.8 Modelli di Governance delle società calcistiche

La *governance* delle società calcistiche è un aspetto centrale per analizzare il settore del calcio. Le forme di *governance* possono differire sensibilmente a seconda del contesto da cui provengono i club, dalla loro forma proprietaria (privata, pubblica, associativa) e in base alla loro dimensione economico-finanziaria.

In generale, la *corporate governance* rappresenta l'insieme di strumenti, regole, relazioni, processi e sistemi aziendali finalizzati a garantire una gestione corretta ed efficiente dell'impresa. Essa definisce i meccanismi decisionali attraverso cui vengono prese le decisioni all'interno dell'azienda. La sua funzione primaria è quella di tutelare gli interessi di specifici *stakeholder*, attraverso la progettazione e l'attuazione di idonei sistemi di governo aziendale (De Falco, 2024).

In letteratura si distinguono due principali concezioni di *corporate governance*: una concezione ristretta e una allargata. La prima si concentra sulla regolazione dei rapporti tra proprietà e controllo dell'organizzazione, mentre la seconda mira alla progettazione di meccanismi volti alla creazione e alla distribuzione equa del valore tra i diversi *stakeholder* (De Falco, 2024).

Nella realtà, esistono diversi modelli di *governance*. Un'iniziale macro-distinzione permette di individuare il modello chiuso e il modello aperto. Nel modello chiuso, il controllo dell'organizzazione è nelle mani della proprietà. Il potere è quindi stabile ed esercitato da pochi attori. Questo tipo di imprese sono anche dette imprese padronali. Il modello aperto, tipico delle imprese manageriali, prevede invece una chiara separazione tra proprietà e controllo. In questo contesto, il governo dell'azienda è esercitato solitamente da manager professionisti. Nel modello aperto ci si può trovare di fronte a

due diverse tipologie di impresa: le *Public Company*, caratterizzate da un basso grado di concentrazione proprietaria, con il capitale detenuto da una moltitudine di azionisti e le imprese consociative (De Falco, 2024).

La normativa vigente permette alle società di scegliere tra tre diversi sistemi di *governance:* tradizionale, dualistico e monistico. Il sistema tradizionale, tipico del contesto italiano, prevede la presenza di un organo di gestione, rappresentato dall'amministratore unico o dal Consiglio di amministrazione; di un organo di controllo, rappresentato dal collegio sindacale, e di un revisore contabile. La gestione dell'impresa spetta esclusivamente agli amministratori, nominati dall'assemblea degli azionisti. Il sistema dualistico, di derivazione tedesca, prevede la presenza di un consiglio di sorveglianza, organo di controllo che si pone in posizione intermedia tra assemblea dei soci e consiglio di gestione. Quest'ultimo organo si occupa della gestione dell'impresa. Il sistema monistico, tipico dei contesti anglosassoni, è composto da un consiglio di amministrazione che al suo interno istituisce un comitato per il controllo sulla gestione (De Falco, 2024).

Applicando i concetti di *corporate governance* al contesto calcistico, Sanguigni (2022) evidenzia come, storicamente, la principale distinzione tra i modelli di *governance* delle società professionistiche sia stata quella tra modello chiuso e modello aperto. Il modello chiuso si identifica con la figura del presidente-mecenate: un imprenditore di successo che investe nel club principalmente per passione personale, prestigio o ritorno d'immagine. In questo scenario, i proprietari del capitale rappresentano anche le uniche figure decisionali rilevanti all'interno della società. Al contrario, il modello aperto si caratterizza per una *governance* più articolata, che prevede il coinvolgimento di altri soggetti oltre al presidente-mecenate, con l'obiettivo di garantire una gestione più collegiale, strutturata e orientata alla sostenibilità del club.

L'autore distingue quindi alcuni modelli di governance tipici del settore calcistico: "A *public business", "It's my party", "A popular club" e "A family affair".*

Il sistema detto *"A public business"* comprende i club che hanno deciso di intraprendere la strada della quotazione nel mercato azionario. La società si apre quindi al pubblico e le sue quote possono essere acquistate da chiunque. Questi club riescono a reperire nuovi

capitali più facilmente ma, allo stesso tempo, l'attenzione degli azionisti potrebbe essere maggiormente orientata verso i risultati finanziari piuttosto che verso quelli sportivi. Il modello denominato *"It's my party"* è quello che fa riferimento al presidente-mecenate di cui si è parlato in precedenza. L'autore sottolinea che questo modello, nel quale il proprietario è solitamente mosso dalla passione e dalla fede calcistica verso il suo club ed è altresì disposto a spendere in maniera talvolta non razionale per assicurarsi i migliori giocatori, in alcuni casi possa non essere finanziariamente sostenibile. Con "*A popular club"* si intende il modello dell'azionariato popolare, nel quale la proprietà del club è in mano ad un grande numero di soggetti con diritto di voto, che apportano le risorse necessarie ed eleggono gli incaricati alla gestione della società. Solitamente, i soci sono *supporter* ed appassionati, per i quali il risultato sportivo prevale rispetto alle prestazioni finanziarie. In Spagna, alcuni grandi club come FC Barcellona e Real Madrid sono caratterizzati da questo modello di *governance,* accompagnato dalla forma societaria dell'associazione senza scopo di lucro. Il modello del "*Family affair"* riguarda, per la maggior parte, club di dimensioni minori, controllati da aziende a gestione familiare (Sanguigni, 2022).

I dati PwC (2024) riguardanti gli assetti proprietari dei club professionistici italiani rivelano come, tra i venti club partecipanti alla Serie A 2022/2023, ben diciannove siano caratterizzati da un sistema di amministrazione tradizionale, e solamente uno dal sistema dualistico. In totale, delle novantasei società professionistiche della penisola, solamente una utilizza un modello diverso da quello tradizionale. Inoltre, le società di Serie A presentano una media di circa trentanove soci ognuna, contro i sette di quelle di Serie B e i sei di quelle di Serie C. Ciò dimostra la maggiore dimensione e complessità dei club del massimo campionato.

Negli ultimi anni, nei principali cinque campionati europei, si è registrato un significativo incremento del numero di club controllati da proprietà straniere. Questa tendenza è particolarmente evidente in Premier League, dove quindici società su venti sono attualmente detenute da investitori esteri. In Ligue 1 il fenomeno coinvolge dieci club su diciotto, mentre in Serie A si contano sette società su venti con proprietà estera. Nel massimo campionato spagnolo la cifra scende a cinque su venti, fino ad arrivare alla Bundesliga, dove soltanto un club su diciotto è controllato da capitali stranieri.

1.9 Gli *Stakeholder* delle società calcistiche

Il funzionamento del settore calcistico dipende dall'interazione tra diversi *stakeholder*, tra cui federazioni, leghe, sponsor, emittenti televisive, tifosi, istituzioni finanziarie e autorità di regolamentazione. Ciascuno di questi attori svolge un ruolo cruciale nel definire il contesto economico e normativo in cui operano i club. La comprensione delle dinamiche tra i club e i loro *stakeholder* è quindi essenziale per l'analisi delle strategie di sostenibilità, competitività e sviluppo del settore.

In generale, con il termine *stakeholder* si intendono tutti coloro i quali portano degli interessi, ovvero che hanno "una posta in gioco", nella vita dell'impresa (Sciarelli e Sciarelli, 2018). Numerosi studiosi hanno elaborato una propria definizione di questo concetto. Una delle distinzioni più rilevanti è quella relativa alla visione allargata e ristretta. Freeman (1984), fautore della concezione allargata del termine, intende come *stakeholder* tutti coloro che influenzano o sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. Viceversa, la visione ristretta elaborata dallo Stanford Research Institute (1963), prevede che gli *stakeholder* siano coloro dai quali dipende la sopravvivenza dell'azienda. Di conseguenza, è chiaro che nel primo punto di vista sia presente un numero molto più ampio di soggetti capaci, in qualche modo, di influenzare la vita aziendale. Il management deve essere quindi in grado di comprendere quali siano questi soggetti, ed iniziare un'interlocuzione con essi. Mitchell *et al.* (1997) propongono un modello interpretativo del concetto di *stakeholder* che si fonda sull'analisi della relazione tra l'organizzazione e i suoi interlocutori. Secondo tale prospettiva, l'identificazione degli *stakeholder* avviene sulla base della distribuzione del potere all'interno della relazione, della legittimità e dell'urgenza delle loro istanze. Questo approccio consente di classificare gli *stakeholder* in tre categorie, in base alla combinazione di queste variabili: essi sono detti definitivi quando possiedono simultaneamente potere, legittimità ed urgenza; in attesa quando ne detengono due delle tre ed infine latenti quando presentano soltanto uno degli attributi. Clarkson (1995) distingue tra *stakeholder* primari e *stakeholder* secondari, in base al grado di dipendenza reciproca rispetto alla sopravvivenza dell'impresa. Gli *stakeholder* primari comprendono quei soggetti la cui partecipazione è imprescindibile per il funzionamento e la continuità dell'organizzazione, come ad esempio azionisti, investitori, dirigenti, dipendenti e clienti.

Al contrario, gli *stakeholder* secondari sono quei gruppi che, pur non essendo essenziali alla sopravvivenza immediata dell'impresa, esercitano un'influenza significativa sulle sue attività, decisioni e reputazione. Queste classificazioni risultano particolarmente funzionali nell'ambito dello *stakeholder management*, in quanto forniscono una base teorica solida per l'identificazione, l'analisi e la gestione strategica dei portatori di interesse. Una trattazione più approfondita di tale processo sarà oggetto del secondo capitolo.

Yiapanas *et al.* (2024) evidenziano l'importanza dell'individuazione degli *stakeholder* per le società calcistiche. Questo orientamento strategico permette di includere attori il cui contributo è determinante nella generazione di valore per l'organizzazione sportiva. Determinare chi sono gli *stakeholder* e identificare l'importanza dei bisogni e degli interessi che ogni gruppo o individuo possiede risulta quindi strategico per i club. Gli autori, utilizzando il *framework* teorico degli *stakeholder* primari e secondari, hanno riconosciuto, in base natura e all'intensità del rapporto che ciascun attore intrattiene con il club, quattordici soggetti all'interno dell'industria calcistica. Gli *stakeholder* primari sono: organismi regolatori del calcio a livello internazionale e nazionale; azionisti; staff tecnico; giocatori; tifosi, a loro volta suddivisi in *core fans, loyal-frequent fans* e *casual-infrequent fans;* i detentori dei diritti televisivi e i media, i partner commerciali, gli agenti dei calciatori; gli intermediari ed infine i club rivali. Gli *stakeholder* secondari sono invece governi, autorità locali e autorità sportive nazionali; forze dell'ordine; organizzatori di eventi; la società in generale, gli arbitri degli incontri. Senaux (2008), colloca invece i media tra gli *stakeholder* secondari, sostenendo che essi influenzano in maniera indiretta le organizzazioni del settore.

Per ciò che concerne gli *stakeholder* primari individuati da Yiapanas *et al.* (2024), gli organismi regolatori operano in un ambiente autonomo che consente loro di regolamentare lo sport in base ai propri principi e protocolli, garantendo la conformità alle leggi che tutelano il prodotto calcistico. Questi enti svolgono un ruolo fondamentale nella protezione dell'equilibrio competitivo, che è essenziale per il raggiungimento degli obiettivi dei club.

Gli azionisti stabiliscono obiettivi a breve e lungo termine, influenzando direttamente il club. Essi sono responsabili dell'acquisto di nuovi giocatori, della selezione dello staff

tecnico e del miglioramento delle operazioni quotidiane. Uno dei principali benefici che i club ottengono dai loro azionisti è il supporto finanziario, che può assumere la forma di capitale permanente o finanziamenti diretti, consentendo al club di mantenere la competitività.

Sia i tecnici sia i giocatori sono chiamati a migliorare costantemente, ad ampliare le loro conoscenze, abilità e capacità, e a dare il massimo sul campo. Gli allenatori hanno la responsabilità di individuare i migliori giocatori e di costruire una squadra forte. La *performance* è considerata un valore chiave per i club. I club si aspettano che i propri giocatori e allenatori mantengano un comportamento professionale sia dentro che fuori dal campo.

I tifosi sono di fondamentale importanza per ogni club e, data la loro significatività, questo argomento verrà sviluppato maggiormente nel paragrafo successivo.

L'analisi di Yiapanas *et al.* (2024) evidenzia che, quando i club firmano contratti televisivi di alto valore, il loro valore commerciale subisce un incremento notevole. I detentori dei diritti tv ed i media sono quindi degli *stakeholder* di particolare importanza.

Come analizzato in precedenza, i partner commerciali costituiscono una fonte di reddito fondamentale per i club. Questo flusso di entrate rappresenta quindi un valore aziendale cruciale. Essi rivestono quindi un ruolo di *stakeholder* di grande importanza, poiché club traggono significativi benefici da questo contributo finanziario diretto.

Gli agenti dei calciatori, nel sistema attuale, creano una forte dipendenza per i club, poiché la vendita di calciatori genera ricavi alle società, e gli intermediari svolgono un ruolo significativo in questa transazione.

I club rivali giocano un ruolo cruciale nell'aumentare la partecipazione e l'*engagement* dei tifosi, valori che derivano direttamente dalla competizione tra squadre. La competizione genera interesse, il che porta a un aumento dell'*engagemen*t dei tifosi e dei numeri di affluenza. Inoltre, la competizione favorisce i club, che beneficiano in termini di visibilità mediatica e attrazione di sponsor. Attraverso la competizione, importanti *stakeholder*, come i media e i partner commerciali, sono attratti a interagire con il prodotto

calcistico. Infine, la rivalità spinge i club a migliorarsi continuamente per rimanere competitivi.

Per quanto riguarda gli *stakeholder* secondari, il governo supporta i club nella costruzione dei propri impianti sportivi. Il ruolo dell'autorità sportiva governativa è, inoltre, quello di garantire la salute fisica e sociale incoraggiando la partecipazione attiva delle persone, in particolare dei bambini, allo sport. Le forze dell'ordine e gli organizzatori degli eventi hanno la responsabilità principale di garantire che il prodotto calcistico venga consegnato in sicurezza agli altri *stakeholder*. Le prestazioni degli arbitri di gara influenzano direttamente i risultati degli incontri, ed è quindi nell'interesse dei club che essi siano fisicamente e mentalmente in grado di performare ad alto livello. I club aumentano il proprio pubblico e la propria *audience* attingendo dalla società generale. Inoltre, essa è importante anche considerando le relazioni dei club con i propri partner commerciali.

Senaux (2008) utilizza invece il *framework* della *Stakeholder Saliency* di Mitchell *et al.* (1997) per catalogare i portatori d'interessi delle società calcistiche. Potere, legittimità ed urgenza permettono di identificare quali siano gli *stakeholder* a cui dedicare maggiore attenzione. L'autore identifica come *stakeholder* definitivi azionisti, giocatori e staff tecnico, tifosi, federazioni, leghe e associazioni di supporto. Tuttavia, Senaux evidenzia una certa ambiguità nelle posizioni di federazioni, leghe e associazioni, osservando come, nel caso delle prime due, la legittimità delle loro istanze appaia debole o marginale. Inoltre, segnala un progressivo indebolimento del potere esercitato dalle associazioni di supporto, riducendone l'effettiva influenza all'interno del sistema calcistico.

Le emittenti televisive e le autorità locali sono invece classificate come *stakeholder* latenti. Le prime, secondo l'autore, si distinguono per il possesso esclusivo del potere, mentre le seconde si caratterizzano principalmente per la legittimità delle proprie istanze.

1.10 I tifosi-consumatori come *stakeholder* di grande importanza

Come analizzato precedentemente, i tifosi di calcio hanno assunto un ruolo sempre più centrale all'interno dell'ecosistema calcistico, non solo come fruitori del prodotto sportivo, ma anche come *stakeholder* strategici nella *governance* e nel funzionamento economico dei club. In un contesto di crescente commercializzazione dello sport, i

sostenitori si trasformano progressivamente in consumatori. Come utenti principali del "prodotto-calcio", essi partecipano attivamente sia attraverso la presenza fisica negli stadi sia mediante il consumo attraverso i media, l'acquisto di *merchandising*, abbonamenti e altri beni e servizi collegati al club (Samur, 2018; Bühler, 2006).

I tifosi-consumatori rappresentano quindi la risorsa attiva più rilevante per i club. Il profilo medio dello spettatore si è evoluto verso figure con maggiore capacità di spesa, legate al club da relazioni di fedeltà che si traducono in entrate significative. Tale trasformazione ha spinto le società calcistiche a adottare strategie sempre più orientate al cliente, attraverso strumenti di comunicazione efficace, costruzione del senso di appartenenza e apertura all'innovazione, al fine di rafforzare la dipendenza affettiva ed economica dei tifosi (Samur, 2018; Callejo e Forcadell, 2006).

È dunque evidente come il riconoscimento delle aspettative dei propri *fan*, unito all'offerta di servizi qualitativamente adeguati, possa incidere direttamente sulla capacità dei club di attrarre pubblico, generare reddito e creare valore. In questa prospettiva, i tifosi non possono più essere considerati semplicemente spettatori, ma veri e propri attori con interessi, impatti e legittimità, da riconoscere e valorizzare all'interno della struttura decisionale del calcio contemporaneo.

Garcia e Welford (2015) denotano che la crescente attenzione nei confronti del ruolo dei tifosi calcistici in quanto *stakeholder* è motivata da una preoccupazione, sempre più diffusa, circa i potenziali effetti negativi che l'incremento della commercializzazione del calcio potrebbe esercitare sulle sue dimensioni socioculturali. Da ciò deriva, quindi, un rinnovato interesse per una comprensione più approfondita di cosa significhi, per i sostenitori, partecipare alla *governance* del calcio, nonché un riconoscimento crescente della necessità di considerarli attori chiave all'interno del sistema calcistico.

Il rapporto tra club calcistici e tifoseria sta subendo mutamenti significativi, con l'emergere di un coinvolgimento più attivo da parte dei *supporter*. Questo processo ha portato a una loro maggiore inclusione all'interno delle strutture societarie. Tuttavia, tale dinamica è stata osservata principalmente nei club di dimensioni minori, dove la presenza numericamente inferiore di tifosi "passivi" consente una maggiore incidenza dei supporter *attivi*. Al contrario, nei club di maggiore dimensione, la prevalenza di tifosi con

un ruolo più passivo tende a ridurre l'effettivo potere collettivo della base dei tifosi. Bühler (2006) evidenzia come i tifosi non siano facilmente comparabili ai consumatori di altri settori poiché, essendo mossi da alti livelli di passione, lealtà e irrazionalità, essi non hanno una vera e propria libertà di scelta, ovvero non sarebbero disposti a cambiare squadra nemmeno in presenza di offerte più vantaggiose per prodotti o servizi di altri club.

In questo contesto si inserisce anche il dibattito sulla presunta incompatibilità tra le forme tradizionali di tifo autentico e le pratiche del tifoso-consumatore nell'ambito di un mercato calcistico sempre più globalizzato. Giulianotti (2002) distingue tra *customers*, ovvero quei tifosi che sostengono la propria squadra attraverso la partecipazione agli eventi sportivi, l'acquisto di *merchandising* o il consumo di contenuti mediatici, e *stakeholder*, che rappresentano quei sostenitori interessati a partecipare attivamente alla gestione del proprio club, e, per estensione, del sistema calcio in generale. Negli ultimi anni, si è assistito a un incoraggiamento nei confronti dei *fan* affinché si organizzino collettivamente per assumere un ruolo attivo nella *governance* del calcio, consolidando così la loro posizione di *stakeholder*. In questo ambito, Sanguigni (2022) mette in luce la sempre più frequente presenza dei cosiddetti *"Supporters' Trusts",* ovvero la costituzione di fondi composti da tifosi, che hanno l'obiettivo di partecipare alla vita azionaria dei club. Tali organizzazioni, che giuridicamente prendono la forma di associazioni o cooperative senza scopo di profitto, sono gestite autonomamente dai *supporter* e si fondano sui principi di trasparenza e democraticità. Attraverso l'utilizzo di questo strumento, le intenzioni dei tifosi vanno oltre il semplice sostegno economico-finanziario al club, ma puntano a creare un rapporto diretto e ad interloquire in maniera attiva con il management della società. Una reciproca interazione svolta nella maniera corretta permette di accrescere la fiducia dei *supporter* nei confronti del club.

Esistono numerosi modelli multidimensionali volti a spiegare il comportamento dei tifosi. Come affermato in precedenza, Yiapanas *et al.* (2024) suddividono i sostenitori in *core fans, loyal-frequent fans* e *casual-infrequent fans*. Tale distinzione prevede che i tifosi *core,* ossia il nucleo centrale e più fedele della tifoseria, rappresentino molto più che semplici *stakeholder* influenti: essi sono infatti parte integrante dell'identità stessa del club. La loro presenza costante, la fedeltà e il coinvolgimento attivo sono elementi che si

traducono direttamente in ricavi economici. Di conseguenza, i club calcistici tendono a considerare tali fanatici come una delle principali fonti di reddito, in quanto essi acquistano biglietti, *merchandising*, e contribuiscono in modo significativo agli incassi da botteghino. I tifosi *loyal-frequent* condividono i medesimi valori dei tifosi *core*, sebbene su scala differente e in contesti e condizioni variabili. Tuttavia, la loro rilevanza strategica è cruciale per l'attrazione di sponsor, media e investitori commerciali. La presenza continuativa di questi *supporter*, infatti, rappresenta uno strumento fondamentale per i club nel dialogo con partner commerciali, fungendo da leva per incentivare investimenti esterni. Per contro, i tifosi *casual-infrequent* si distinguono principalmente per una frequenza limitata nella partecipazione agli eventi sportivi. Nonostante ciò, la loro presenza, seppur sporadica, è considerata di valore significativo da parte dei club, in quanto contribuisce comunque alla visibilità e alla sostenibilità economica, soprattutto in occasione di eventi di particolare rilievo.

Jaeger (2021) individua invece dieci criteri per classificare i *supporter:* impatto, legittimità della relazione, interessi, identità sociale, coinvolgimento, strutture organizzative, comportamento sociale, attaccamento emotivo, ideologie politiche e comportamento del consumatore.

I tifosi possono esercitare diversi impatti, sia positivi sia negativi, sul proprio club. Ad esempio, attraverso l'acquisizione di una quota associativa, biglietti o *merchandising*, essi sono in grado di incidere in maniera significativa sulla posizione economica della società sportiva. Tuttavia, l'influenza dei sostenitori non si esaurisce nella sfera economica. Essi esercitano anche un impatto di natura emotiva, contribuendo in modo sostanziale alla creazione di un'atmosfera unica durante le partite attraverso coreografie, canti collettivi e iniziative a carattere anche politico o sociale. Tale partecipazione attiva rappresenta un elemento fondamentale dell'esperienza calcistica e del suo valore percepito. Jaeger (2021) sottolinea infatti che, senza i tifosi e senza l'atmosfera dello stadio, il calcio non potrebbe essere commercializzato nei termini in cui lo è attualmente.

Un ulteriore criterio di classificazione dei *supporter* riguarda la legittimità del loro rapporto con il club. Oltre a detenere un interesse personale e un coinvolgimento di tipo morale nei confronti della società sportiva, in alcuni contesti, i tifosi possono rivestire anche un ruolo giuridico e finanziario all'interno della struttura del club.

In terzo luogo, essi possono essere classificati in base al loro interesse di natura sportiva, economica, sociale o politica nei confronti del club. L'analisi ha rivelato che, mentre il tifoso medio manifesta prevalentemente un interesse di tipo sportivo, altri gruppi di fanatici, come ad esempio gli Ultras, nutrono aspettative più ampie e complesse.

Inoltre, essi possono essere classificati ulteriormente sulla base delle loro identità sociali, che includono fattori quali età, genere, nazionalità, status sociale, livello di istruzione, orientamento sessuale o appartenenza etnica.

Per quanto riguarda il coinvolgimento, alcuni tifosi sono "seguaci passivi" del proprio club, limitandosi al consumo mediatico tramite televisione, stampa o piattaforme online; altri, invece, partecipano attivamente alla vita del club attraverso diverse tipologie di iniziative. Ad esempio, possono essere coinvolti in attività di carattere sociale o in iniziative politiche legate alla propria squadra, tra cui interventi di supporto giovanile, attività di strada e programmi di prevenzione (Jaeger, 2021). Mentre molti tifosi sono seguaci disorganizzati del proprio club, altri sono altamente organizzati all'interno di strutture organizzative integrate o indipendenti, come ad esempio i gruppi Ultras o i club.

Il comportamento sociale dei *supporter* è spesso caratterizzato da un elevato livello di collettivismo, con rituali comuni, abitudini e atteggiamenti simili, e forti legami sociali tra i membri. Inoltre, molti di essi sviluppano un forte legame con il proprio club, caratterizzato da un alto livello di identificazione e passione. Per quanto riguarda le loro attitudini politiche, esse possono includere opinioni su tematiche sportive e politiche, come i prezzi dei biglietti, la commercializzazione dello sport, gli orari di inizio delle partite favorevoli ai tifosi, o la preservazione della cultura del tifo e delle strutture di proprietà favorevoli ai tifosi.

Infine, il comportamento di consumo comprende l'acquisto di abbonamenti stagionali o biglietti per le partite casalinghe e in trasferta, suddivisi in diverse categorie di prezzo. Molti tifosi consumano regolarmente anche articoli di *merchandising,* contenuti televisivi, stampa, siti web e social media. Secondo l'analisi dell'autore, i sostenitori possono essere quindi classificati in base al gruppo di prodotto del consumo, alla piattaforma di consumo, alla quantità di denaro investito e alla frequenza di consumo.

Tali dimensioni permettono all'autore di catalogare i tifosi in cinque tipologie: tifosi attivi, tifosi consumatori, tifosi da evento, tifosi *corporate* e seguaci passivi. I tifosi attivi hanno un forte interesse morale e coinvolgimento nel club. Tuttavia, Jaeger (2021) sottolinea che il loro impatto economico è limitato, poiché essi spesso boicottano il *merchandising* ufficiale e si oppongono alla commercializzazione. I tifosi consumatori presentano molte somiglianze con i tifosi attivi, ma si differenziano principalmente nel comportamento di consumo, poiché generano al club ricavi significativamente maggiori rispetto ai tifosi attivi. I tifosi da evento esercitano un elevato impatto economico e sociale, interagendo riguardo agli eventi e utilizzano *merchandising* durante le partite. Visitano le partite casalinghe più importanti, per esempio contro rivali locali, e sono caratterizzati da un alto livello di coinvolgimento e partecipazione legato agli eventi. I tifosi corporate sono coloro che hanno un rapporto aziendale con la società. Il loro interesse ricade soprattutto nel successo finanziario del club. Infine, i seguaci passivi hanno limitati interessi economici, sportivi e un basso coinvolgimento emotivo nel club. Le loro aspettative nei confronti della società sono basate sul desiderio di ottenere approfondimenti e informazioni. Consumano contenuti tramite stampa, televisione e piattaforme online e mantengono relazioni informali con gli altri tifosi.

Zagnoli e Radicchi (2015) propongono una classificazione dei tifosi in sette categorie, basata sul grado di partecipazione all'evento sportivo. I *live fan* assistono agli incontri in presenza, seppur in modo non continuativo. I *supporter* partecipano attivamente e con regolarità alle partite casalinghe, mentre il dodicesimo uomo[4] contribuisce in modo essenziale all'atmosfera dell'evento attraverso cori, bandiere e altri strumenti di tifo. Gli spettatori televisivi occasionali seguono solo le partite più rilevanti. Alcuni tifosi si limitano a un consumo sporadico tramite dispositivi mobili, mentre altri partecipano attivamente attraverso contenuti multimediali, dando vita a *community* virtuali alimentate da una comune passione per il *team*. Infine, vi sono tifosi che fruiscono degli eventi calcistici in spazi pubblici come bar, ristoranti o fan club, manifestando un forte senso di appartenenza nonostante l'assenza fisica allo stadio.

[4] Il "dodicesimo uomo" rappresenta quei tifosi che seguono attivamente e con passione ogni partita, sia in casa sia in trasferta, sia nei campionati nazionali sia nei tornei internazionali.

Chouaten *et al.* (2024) sottolineano infine l'importanza strategica della fidelizzazione dei sostenitori, proponendo una segmentazione in quattro categorie in base ai comportamenti di acquisto: *Golden Fans, Promising, Needs Attention e New Fans*. La fidelizzazione si configura come un elemento chiave per garantire stabilità economica e continuità relazionale con la base dei *supporter*. In tale prospettiva, Callejo e Forcadell (2006) evidenziano la strategia messa in atto dal Real Madrid. Il club ha infatti implementato uno strumento specifico per rafforzare il legame con i propri tifosi: la Real Madrid Fan Card, un meccanismo volto a incentivare l'appartenenza e la partecipazione attiva attraverso vantaggi esclusivi, come ad esempio l'abbonamento gratuito alla rivista ufficiale del club, sconti presso i negozi ufficiali e sui prodotti del club, nonché un accesso prioritario all'acquisto dei biglietti per le partite.

1.11 Globalizzazione e Internazionalizzazione delle società calcistiche

Negli ultimi decenni, numerosi club calcistici europei hanno avviato strategie di internazionalizzazione che richiedono una pianificazione a lungo termine e un elevato livello di organizzazione. Tali iniziative rispondono a molteplici obiettivi: acquisire un vantaggio competitivo, ampliare la base di tifosi a livello globale, massimizzare i profitti, individuare nuove fonti di ricavo e, più in generale, garantire la sostenibilità finanziaria in un'industria calcistica altamente competitiva (Dolles e Söderman, 2008). Queste aspirazioni globali forniscono una direzione strategica all'intera organizzazione, pur ponendo attenzione a non alienare le proprie radici, rappresentate dal tifo tradizionale.

Il processo di globalizzazione del calcio è stato analizzato da Giulianotti e Robertson (2004) attraverso il concetto di *glocalization*, che evidenzia l'importante interconnessione esistente tra locale e globale nel contesto della globalizzazione dell'industria calcistica. In questo scenario, gli autori sottolineano il ruolo cruciale avuto dai media e dalle telecomunicazioni nell'amplificazione su scala internazionale di questo sport. Giulianotti e Robertson mettono inoltre in luce come molteplici attori, tra cui aziende di *merchandising*, complessi mediatici e grandi club, siano i principali protagonisti della *glocalization* calcistica contemporanea.

I club utilizzano diverse strategie come modalità di ingresso nei mercati esteri: Ad esempio, un'attività globale comune tra i principali club europei è rappresentata dai tour

estivi (Dincer, 2019). Inoltre, gli accordi di sponsorizzazione internazionale con marchi noti, come ad esempio Nike, Siemens, AIG, contribuiscono alla reputazione su scala mondiale delle società calcistiche, mentre le partnership con imprese leader nei mercati target (es. Alibaba, Chang) permettono di acquisire una conoscenza approfondita delle dinamiche locali, rafforzando la loro presenza e credibilità nei mercati esteri (Dickson e Santos, 2017; Kerr e Gladden, 2008).

In questo contesto, i club europei più influenti collaborano attivamente con sponsor globali e partner locali per la gestione strategica nei mercati internazionali. Anche i social media rivestono un ruolo fondamentale nella competizione tra club, che investono risorse significative per rafforzare la relazione con i tifosi a livello planetario (Dincer, 2019).

Dincer (2019) sottolinea inoltre come molte società abbiano aperto sedi ufficiali nei mercati esteri per gestire direttamente i rapporti con sponsor locali e implementare le proprie attività globali. Il Paris Saint-Germain, ad esempio, ha scelto strategicamente mercati con elevato interesse per il calcio e non ancora saturi da altri top club, come Indonesia, India e Qatar (Chanavat *et al.*, 2017). Il Bayern Monaco ha adottato un approccio simile in Cina, collaborando con Alibaba per la distribuzione di *merchandising* e fondando scuole calcio in tutto il paese, iniziative che hanno accresciuto notevolmente la *brand awareness* del club.

I mercati calcistici globali, in particolare Asia e Stati Uniti, rimangono altamente attrattivi per club di ogni livello. Tuttavia, il processo di globalizzazione richiede tempo e una strategia internazionale ben articolata, sia nel breve che nel lungo periodo, basata sull'analisi approfondita delle dinamiche di mercato, della base di tifosi esistente e delle reazioni degli sponsor. Il successo dei club in questo contesto è attribuibile alla formulazione preventiva di piani organizzativi dettagliati, capaci di considerare sia fattori interni sia esterni potenzialmente rilevanti (Dincer, 2019).

Dashti *et al.* (2022), esplorando gli effetti dell'internazionalizzazione della Premier League inglese sulla cultura calcistica popolare in Kuwait, evidenziano come, da un lato, questo fenomeno abbia favorito un aumento dell'interesse per il calcio internazionale; mentre dall'altro, abbia anche determinato un declino della popolarità delle leghe locali, a causa del confronto sfavorevole in termini di qualità e professionalismo. Inoltre, gli

autori osservano un crescente investimento di capitali kuwaitiani in club inglesi, a dimostrazione del fatto che la globalizzazione del calcio non segua un percorso lineare, ma produca effetti eterogenei sui diversi contesti culturali e sportivi.

Infine, Kitchin (2012) mette in luce l'importanza delle attività di *Corporate Social Responsibility*, le quali costituiscono una componente essenziale delle strategie globali dei club, consentendo ad essi di rafforzare la propria visibilità internazionale e generare consenso tra i pubblici di riferimento. Ad esempio, il Bayern Monaco ha integrato sistematicamente le attività di responsabilità sociale sia a livello locale sia internazionale, utilizzandole come strumento di coinvolgimento dei tifosi e di sostegno alle comunità in difficoltà.

Nel corso del prossimo capitolo, verranno approfondite le modalità attraverso le quali i club calcistici integrano i principi della CSR nelle loro operazioni quotidiane. Verranno esaminate le iniziative intraprese dalle società calcistiche per rispondere alle sfide sociali e ambientali, nonché l'influenza di tali attività sulla loro immagine e sul rapporto con i tifosi e gli altri *stakeholder.* L'obiettivo di tali attività è di ottenere una dimensione più etica e responsabile del calcio, contribuendo simultaneamente a potenziare la capacità dei club di generare valore.

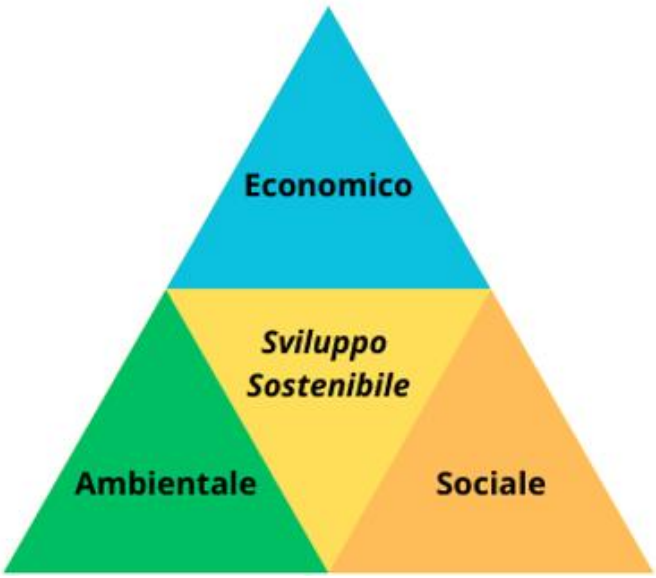
CAPITOLO II – LA CSR NEL CALCIO

2.1 Sostenibilità e *Corporate Social Responsibility*

Il modello economico della società industriale ha manifestato dei limiti fisici, come la scarsità delle risorse, e sociali, come la povertà, la nascita di disuguaglianze e l'iniquità della distribuzione delle ricchezze tra i Paesi del mondo, che hanno portato i consumatori ad essere sempre più sensibili a tali tematiche. Questi fattori hanno convinto i governi, le istituzioni e le imprese ad attuare politiche indirizzate verso la sostenibilità. Lo sviluppo sostenibile ha come presupposto una crescita economica rispettosa dei limiti fisici e sociali dell'ambiente. In questo contesto l'ONU, a partire dagli anni Settanta, ha promosso diverse iniziative che avevano l'obiettivo di varare un piano d'azione mondiale per la sostenibilità. Il 25 settembre del 2015 è stata quindi adottata l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Questo documento, diviso in diciassette macro-obiettivi – detti SDGs, *Sustainable Development Goals* – e fondato su cinque capisaldi (Persona, Pianeta, Pace, Prosperità, *Partnership*), rappresenta una presa d'impegno dei Paesi dell'ONU verso le tematiche di sostenibilità. Per le imprese, l'Agenda 2030 può rappresentare uno strumento utile ad individuare aree nelle quali ottenere differenziazione e vantaggio competitivo (Papaluca e Turriziani, 2018).

In ambito aziendale, è fondamentale evidenziare la natura multidimensionale del concetto di sostenibilità, il quale si articola in tre dimensioni principali: economica, sociale e ambientale. La sostenibilità economica consiste nella capacità dell'impresa di conquistare e conservare nel tempo una posizione competitiva adeguata, di creare ricchezza per sé e per i suoi *stakeholder*. La sostenibilità sociale consiste nella distribuzione equa del benessere e nella tutela di tutti gli *stakeholder*. Infine, la dimensione ambientale prevede che l'impresa si impegni per preservare l'ambiente in quanto fornitore di risorse, recettore di rifiuti e fonte diretta di utilità (Papaluca e Turriziani, 2018). Esistono diverse interpretazioni di come queste tre dimensioni si relazionano tra loro. Il modello della *Triple Bottom Line* di Elkington (1992) (Figura 2.1) interpreta queste dimensioni come i tre vertici di un triangolo equilatero. In questo modello, l'autore sostiene che le tre dimensioni hanno pari importanza ai fini del raggiungimento dello sviluppo sostenibile.

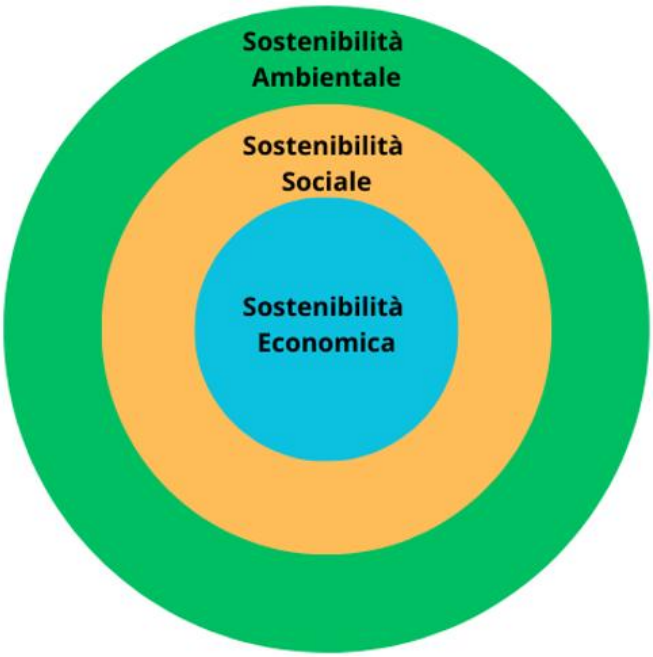
Figura 2.1 - Il *Triple Bottom Line Model*



Fonte: Elaborazione propria

Viceversa, il *Bioeconomy Model* di Passet (1996) (Figura 2.2) interpreta i tre pilastri della sostenibilità come tre cerchi concentrici: il cerchio più interno è quello relativo alla sostenibilità economica, seguito dalla dimensione sociale nel mezzo e dalla dimensione ambientale nella parte più esterna. Questo modello mette in luce come le attività economiche siano il nucleo fondamentale dello sviluppo sostenibile perché, al venir meno delle risorse economiche, risulta impossibile per un'impresa essere sostenibile dal punto di vista sociale ed ambientale.

Figura 2.2 - Il *Bioeconomy Model*



Fonte: Elaborazione propria

Sciarelli e Sciarelli (2018) evidenziano come le imprese siano viste unanimemente come istituzioni sociali in grado di influenzare, in maniera positiva o negativa, la collettività. Ad esse viene anche richiesto, in modo sempre maggiore, di adoperarsi per ottenere finalità socialmente ed ambientalmente sostenibili. Questi concetti permettono di comprendere l'importanza dell'introduzione di tali tematiche all'intero delle strategie aziendali. Le imprese devono essere in grado di interpretare e cogliere le nuove opportunità di mercato nate in conseguenza alla maggiore attenzione posta dai consumatori e da tutti gli *stakeholder* alla sostenibilità. È quindi necessario tradurre gli obiettivi di sostenibilità in strategie competitive.

Gli autori introducono quindi il concetto di responsabilità globale dell'impresa, costituita da quattro componenti concettuali: sostenibilità economica come presupposto, sostenibilità sociale come corollario, responsabilità comunitaria come complemento e responsabilità filantropica come opzione. Il presupposto della finalità economica ribadisce il ruolo fondamentale della creazione di valore e l'importanza del conseguimento di un risultato positivo tra ricavi e costi per le imprese. Il corollario della responsabilità sociale consiste nel distribuire in modo equo il valore generato tra tutti gli

stakeholder. Il complemento, ovvero la responsabilità comunitaria, riguarda il non creare effetti negativi sull'ambiente circostante all'impresa e, per quanto possibile, contribuire a risolvere le problematiche della comunità locale. Infine, la responsabilità filantropica, opzionale, viene soddisfatta mettendo in atto interventi discrezionali che vadano a vantaggio della collettività.

Secondo Rusconi (2007), la *Corporate Social Responsibility* è strettamente legata all'etica e può essere definita come "la risposta legittimante che l'impresa fornisce (o non fornisce) alla società civile, intesa come l'insieme di tutte le persone che interagiscono con l'attività dell'impresa, sia all'interno che all'esterno di essa" (Rusconi, 2007, p. 8). L'autore sostiene che l'etica, in connessione con la responsabilità sociale, non deve essere considerata necessariamente come un onere accessorio per le imprese, ma deve rappresentare, invece, un'opportunità per il perseguimento degli interessi degli azionisti. Le imprese adottano infatti strategie etiche poiché il rispetto dell'etica è una condizione necessaria nell'attuazione della strategia competitiva. L'autore mette in luce come un comportamento moralmente accettabile contribuisca a promuovere la competitività dell'impresa nel lungo periodo. Il rispetto dei vincoli etici risulta, infatti, funzionale al raggiungimento di un equilibrio aziendale che consente la disponibilità di maggiori risorse per tutti i soggetti coinvolti nell'impresa. Implementare tali politiche nella vita dell'organizzazione richiede la considerazione di problematiche che non sono esclusivamente economico-finanziarie, ma che si estendono a diversi ambiti legati alle operazioni aziendali (Rusconi, 2007). Pertanto, l'autore sostiene che la CSR non può essere vista come un residuo destinato a interventi specifici di promozione sociale o attività filantropiche, ma deve essere integrata nel *core business* dell'impresa e nelle relazioni con tutti gli *stakeholder* che interagiscono con l'azienda stessa.

2.2 *Shareholder View* e *Stakeholder Theory*

La letteratura accademica sul ruolo sociale dell'impresa presenta due visioni che si sono susseguite nel tempo: da un lato, la *shareholder view* proposta da Friedman (1970), dall'altro, la *stakeholder theory* sviluppata da Freeman (1984).

Secondo la visione di Friedman (1970), la responsabilità sociale dell'impresa si esaurisce nella massimizzazione del profitto e del valore per gli azionisti. L'impresa contribuisce

al benessere collettivo della società e degli *stakeholder* in modo indiretto, attraverso un effetto redistributivo derivante dalla crescita e massimizzazione del valore aziendale: creazione di posti di lavoro, innovazione tecnologica e aumento del valore delle azioni, con ripercussioni positive sugli investimenti e sui fondi pensione dei cittadini. In tale prospettiva, qualsiasi attività di responsabilità sociale che comporti un costo viene considerata come un uso improprio di risorse che appartengono legittimamente agli azionisti, in quanto riduce i dividendi, comprime i salari e aumenta i prezzi per i consumatori. Friedman sostiene infatti che l'imposizione di oneri sociali all'impresa possa generare inefficienze, distogliendo l'attenzione dal suo obiettivo primario, ovvero la massimizzazione del valore economico. Questa impostazione è stata oggetto di critiche poiché contraddistinta da *separation fallacy*, ossia la distinzione tra aspetti etici e aspetti di business (Sciarelli e Sciarelli, 2018).

In netta contrapposizione si colloca la *stakeholder theory* di Freeman (1984), la quale afferma che il management deve tener conto dei diritti, degli interessi e delle aspettative di tutti i soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, nelle decisioni aziendali. Rusconi (2007) sottolinea che le scelte strategiche aziendali devono perseguire non solo la massimizzazione del valore per gli azionisti, ma anche il beneficio – non esclusivamente economico – per l'insieme degli *stakeholder*. Secondo tale prospettiva, la soddisfazione equilibrata degli interessi di tutti gli *stakeholder* rappresenta un elemento chiave per la competitività dell'impresa nel lungo periodo. I portatori di interesse, pur avendo obiettivi eterogenei, apportano all'impresa risorse essenziali – come lavoro, capitale e conoscenze – e per questo devono essere considerati secondo un principio etico di responsabilità e inclusività. I manager sono quindi chiamati ad ampliare la mappa degli *stakeholder* con cui interfacciarsi, identificandoli, comprendendone gli interessi e distribuendo equamente tra di loro il valore generato. Questa teoria manageriale viene definita da Sciarelli e Sciarelli (2018) come descrittiva, strumentale e normativa. È descrittiva nella misura in cui rappresenta la natura effettiva dell'impresa, caratterizzata da una pluralità di interessi in parte concorrenti e in parte cooperativi; è strumentale poiché consente di analizzare i legami causali tra una gestione orientata agli stakeholder e la *performance* economica dell'impresa; è infine normativa, poiché riconosce la legittimità degli interessi degli *stakeholder* e ne afferma l'importanza intrinseca.

Du *et al.* (2010) evidenziano come l'impegno delle imprese in attività di responsabilità sociale possa produrre atteggiamenti favorevoli da parte degli *stakeholder*, tradursi in comportamenti di supporto – come l'acquisto, la ricerca di impiego e l'investimento – e rafforzare nel lungo periodo la reputazione aziendale, le relazioni con gli *stakeholder* e i comportamenti di *advocacy*. Tuttavia, gli autori sottolineano che la scarsa consapevolezza e le attribuzioni negative da parte degli *stakeholder* rappresentano ostacoli significativi al pieno sfruttamento dei benefici strategici della CSR. In tale contesto, la comunicazione della CSR assume un ruolo cruciale: è necessario che le imprese trasmettano in modo efficace le motivazioni alla base delle proprie iniziative sociali, l'impatto generato e la coerenza tra tali iniziative e il proprio *core business*, al fine di superare lo scetticismo degli *stakeholder* e ottenere attribuzioni positive.

2.3 *Stakeholder Management* e *Stakeholder Engagement*

Considerata la rilevanza strategica che gli *stakeholder* rivestono per la competitività dell'impresa nel lungo periodo, è fondamentale che l'azienda sia in grado di gestire in modo efficace le relazioni con i propri portatori di interesse. Tale gestione deve avvenire nel rispetto di principi etici quali giustizia, trasparenza, reciprocità ed equità (Sciarelli e Sciarelli, 2018). In quest'ottica, l'identificazione, la classificazione, la gestione e il coinvolgimento degli *stakeholder* costituiscono attività centrali per un efficace governo d'impresa.

Secondo Chinyio e Olomaiye (2010), lo *stakeholder management* consiste nella gestione delle relazioni tra l'organizzazione e i suoi *stakeholder*, relazioni che possono generare impatti sia positivi sia negativi. L'obiettivo di tale gestione è ridurre al minimo gli effetti negativi e assicurare che tali relazioni non ostacolino il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Clarkson (1995) propone un insieme di sette principi fondamentali per una corretta gestione degli *stakeholder*. Innanzitutto, l'impresa dovrebbe riconoscere e monitorare attivamente le preoccupazioni di tutti gli *stakeholder* legittimi, integrando i loro interessi nei processi decisionali e operativi (Principio 1). È altresì necessario ascoltare e comunicare in modo trasparente con gli *stakeholder* circa le loro preoccupazioni, i loro contributi e i rischi che assumono nell'interazione con l'impresa (Principio 2). I

comportamenti e i processi organizzativi dovrebbero essere sensibili alle specificità e capacità di ciascuna categoria di *stakeholder* (Principio 3). Inoltre, è importante riconoscere l'interdipendenza tra sforzi e benefici tra le parti coinvolte, perseguendo una distribuzione equa dei vantaggi e degli oneri derivanti dall'attività aziendale (Principio 4). L'impresa dovrebbe altresì collaborare con altre entità pubbliche e private per minimizzare i rischi derivanti dalle proprie attività e, laddove non sia possibile evitarli, provvedere a un'adeguata compensazione (Principio 5). È doveroso evitare attività che possano mettere a rischio diritti umani inalienabili o comportare rischi inaccettabili per gli *stakeholder* (Principio 6). Infine, occorre riconoscere l'esistenza di potenziali conflitti tra i ruoli aziendali e le responsabilità morali e giuridiche verso i portatori di interesse, affrontandoli tramite una comunicazione aperta, sistemi di incentivazione adeguati e, se necessario, meccanismi di revisione esterni (Principio 7).

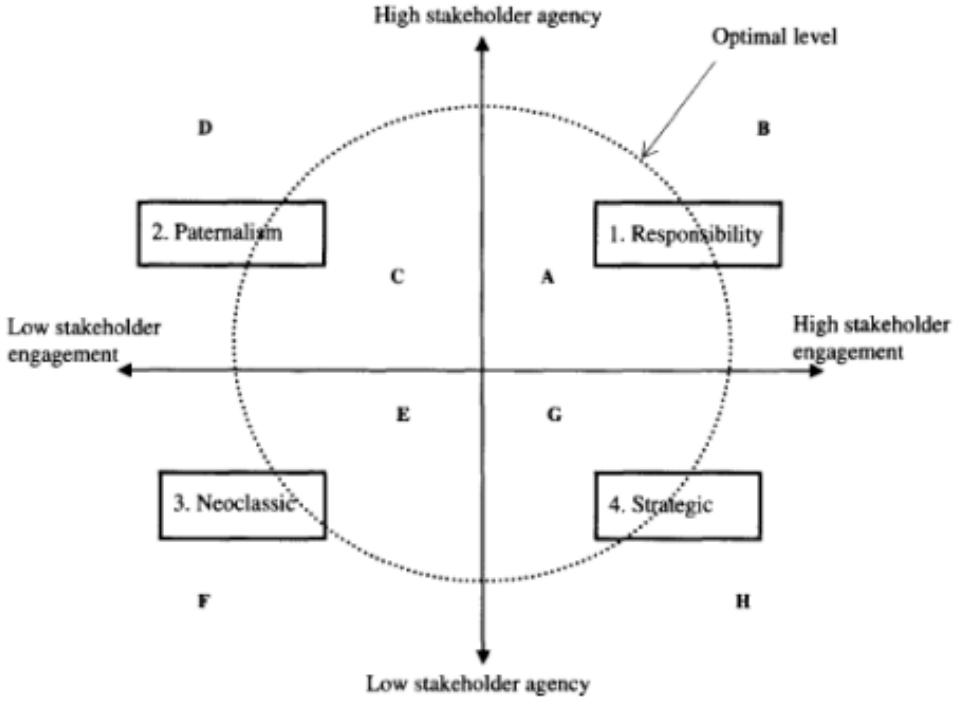
Sciarelli e Sciarelli (2018) sottolineano la necessità di un approccio gerarchico nella gestione degli *stakeholder*, attribuendo priorità a coloro che contribuiscono in misura maggiore al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In questo senso, risulta essenziale comprendere quali portatori di interesse siano più rilevanti e garantire loro benefici proporzionati ai sacrifici sostenuti. In merito alla classificazione degli *stakeholder*, Phillips (2003) distingue tra *stakeholder* contrattuali o normativi, nei confronti dei quali l'impresa ha un obbligo morale e di equità, e *stakeholder* secondari o derivati, verso i quali non sussiste alcun obbligo diretto. Tuttavia, anche le istanze di questi ultimi dovrebbero essere considerate, poiché possono influenzare indirettamente gli *stakeholder* normativi.

Rusconi (2007) evidenzia che il vertice aziendale deve valutare interessi, diritti ed aspettative degli *stakeholder* per definire le strategie più opportune. Tale processo decisionale dovrebbe essere facilitato da un'attenta raccolta di informazioni attraverso strumenti quali sondaggi, questionari, comunicazioni dirette o ascolti informali. A tal fine, l'impiego di strumenti analitici come le mappe degli *stakeholder* risulta essenziale per comprendere le percezioni e le reazioni dei diversi attori.

Si delinea dunque con chiarezza la necessità di un processo strutturato di *stakeholder engagement.* Questo processo ha l'obiettivo di chiarire le modalità con cui l'impresa si assume le proprie responsabilità verso i portatori di interesse, come interagisce e crea un

rapporto di fiducia che possa aumentare la legittimazione dell'impresa nei loro confronti, favorendo al contempo lo sviluppo di nuovo capitale sociale a disposizione dell'impresa (Sciarelli e Sciarelli, 2018). Greenwood (2007) individua quattro diverse tipologie di approcci di *stakeholder engagement* (Figura 2.3), a seconda dell'intensità del coinvolgimento (livello di *stakeholder engagement*) e da quali *stakeholder* sono interessati da ogni attività (livello di *stakeholder agency*). L'approccio "responsabile" si configura come quello adottato dall'impresa che coinvolge attivamente un'ampia pluralità di portatori di interesse nei processi decisionali e gestionali ritenuti significativi. In tale prospettiva, lo *stakeholder engagemen*t rappresenta una componente strutturale della governance aziendale. Al contrario, si parla di approccio "paternalistico" quando l'impresa esclude il coinvolgimento degli *stakeholder*, assumendo decisioni unilaterali basate su una presunta capacità di interpretare autonomamente gli interessi altrui. L'approccio "strategico", invece, si manifesta quando l'impresa coinvolge solo una parte degli *stakeholder* ritenuti rilevanti, attivando però reali meccanismi di ascolto e interazione. Infine, l'approccio "neoclassico" è caratterizzato da un coinvolgimento limitato sia in termini quantitativi che qualitativi, con modalità di *engagement* marginali o poco significative. L'azienda dovrebbe tenere un approccio responsabile, evitando eccessi nel coinvolgimento che potrebbero generare inefficienze organizzative o addirittura una paralisi decisionale.

Figura 2.3 - La classificazione delle attività di *stakeholder engagement*



Fonte: Greenwood, 2007

Kujala *et al.* (2022), attraverso un'analisi della letteratura accademica sullo *stakeholder engagement*, identificano una serie di attività chiave e relativi impatti derivanti dal processo di coinvolgimento. Le attività di *stakeholder engagement* si articolano su diversi livelli. Le attività di natura morale si concentrano su approcci *bottom-up*, volti a rafforzare la partecipazione di *stakeholder* silenziosi o non visibili, mediante un *empowerment* effettivo e una relazione proattiva dell'impresa con la comunità di riferimento, promuovendo partnership di lungo periodo. Le attività di coinvolgimento strategico, invece, comprendono flussi informativi unidirezionali, comunicazione bidirezionale e strutture organizzative interne di supporto. Il flusso unidirezionale di informazioni dall'impresa verso gli *stakeholder* consiste, ad esempio, in presentazioni, relazioni scritte, *newsletter*, *brochure*, pubblicazioni, siti web e banche dati. A queste si aggiungono attività di comunicazione bidirezionale, che introducono elementi di reciprocità e mutua comprensione, attraverso canali formali o informali.

Gli impatti derivanti dallo *stakeholder engagement* possono essere distinti in impatti morali e strategici. Gli impatti morali riguardano la costruzione di legittimità, credibilità

e fiducia tra l'impresa e i suoi *stakeholder*, contribuendo al benessere sociale, alla generazione di buona volontà e alla condivisione di responsabilità. Gli impatti strategici si traducono in una maggiore efficienza organizzativa, come la riduzione dei costi di transazione, il miglioramento della *performance* aziendale, l'uso più efficace delle risorse, la creazione di vantaggio competitivo, la riduzione dell'incertezza, il mantenimento dell'autonomia e della flessibilità operativa dell'impresa. Inoltre, il coinvolgimento strategico favorisce esiti innovativi, migliora la reputazione aziendale e incoraggia gli *stakeholder* a condividere i valori, le norme e gli obiettivi dell'organizzazione (Reynolds e Yuthas, 2008; Jolibert e Wesselink, 2012; Cundy *et al*., 2013; Dawkins, 2014; Milio, 2014; O'Riordan e Fairbrass, 2014; Strand e Freeman, 2015; Harclerode *et al.*, 2016; Garard e Kowarsch, 2017; Davila *et al*., 2018; Prosvanek *et al*., 2018; Kumar *et al*., 2019; come citato in Kujala *et al*., 2022)

2.4 La creazione di valore condiviso

La riflessione teorica e manageriale si è progressivamente spostata oltre i confini della responsabilità sociale d'impresa tradizionalmente intesa, aprendo la strada a concetti innovativi volti a ripensare il ruolo delle imprese nei processi di creazione di valore. Tra tali contributi si colloca il concetto di valore condiviso proposto da Porter e Kramer (2007; 2011) si fonda sull'idea che le imprese possano rafforzare la propria competitività contribuendo, allo stesso tempo, al miglioramento delle condizioni economiche e sociali delle comunità in cui operano. Il valore condiviso si distingue dalla tradizionale responsabilità sociale d'impresa in quanto non implica una redistribuzione del valore economico già creato, ma mira piuttosto ad espandere la dotazione complessiva di valore generato, sia sul piano economico che sociale. Tale approccio richiede di superare la visione secondo cui il successo economico e il progresso sociale siano obiettivi separati o in contrasto, e propone invece una loro integrazione strategica, basata sul principio che il valore vada inteso come beneficio in relazione ai costi, e non come beneficio assoluto.

Secondo gli autori, imprese e società sono intrinsecamente interdipendenti: le aziende non possono prosperare in un contesto sociale ed economico degradato, così come lo sviluppo della società richiede la presenza di imprese solide, capaci di generare ricchezza e innovazione. Lo Stato e le Organizzazioni Non Governative, infatti, non sono in grado di creare valore economico in senso stretto, funzione propria delle imprese. Da ciò deriva la

necessità di un nuovo paradigma di collaborazione tra impresa e società, fondato sulla creazione congiunta di valore.

Gli autori individuano tre approcci strategici per la creazione di valore condiviso: il ripensamento dei prodotti e dei mercati, attraverso lo sviluppo di soluzioni che rispondano a bisogni sociali e ambientali emergenti; la ridefinizione della produttività lungo la catena del valore, promuovendo pratiche più sostenibili ed efficienti che riducano i costi e le esternalità negative; e, infine, il rafforzamento dei *cluster* locali, cioè la creazione di *partnership* territoriali tra imprese, istituzioni pubbliche, enti di ricerca e comunità locali, al fine di consolidare l'infrastruttura sociale e produttiva dell'ambiente in cui l'impresa opera. Tale approccio implica una integrazione della dimensione sociale all'interno della strategia competitiva dell'impresa, tramite l'identificazione dei punti di intersezione tra attività aziendali e tematiche sociali. Porter e Kramer propongono a tal fine una classificazione delle questioni sociali in tre categorie: questioni generiche, rilevanti per la società ma non direttamente collegate alla competitività aziendale; impatti sociali della catena del valore, ovvero gli effetti positivi o negativi derivanti dalle attività aziendali sulle comunità locali; e dimensioni sociali del contesto competitivo, ossia i fattori esterni che influenzano in modo sostanziale i *driver* di competitività dell'impresa. Gli autori sostengono quindi che le aziende debbano occuparsi di quelle tematiche sociali che impattano direttamente sul loro *core business,* creando quindi, contemporaneamente, effetti positivi sia per la comunità locale sia, di ritorno, per l'azienda stessa.

Secondo Porter e Kramer, l'innovazione sociale rappresenta oggi una delle principali opportunità di business. Gli autori suggeriscono un passaggio dalla CSR tradizionale al *Creating Shared Value* (CSV) come modello strategico capace di generare valore condiviso per l'impresa e per la società nel suo complesso. Solo le imprese che riusciranno ad allineare i propri obiettivi economici con quelli sociali potranno assicurarsi un successo duraturo nel tempo. In pratica, ogni azienda dovrebbe comprendere in quali ambiti sia possibile creare valore sociale per la comunità di riferimento che possa, allo stesso tempo, creare valore economico per l'impresa stessa.

2.5 La CSR delle società calcistiche

La *Corporate Social Responsibility* riveste oggi un ruolo cruciale all'interno della gestione strategica delle imprese appartenenti a ogni settore produttivo. Negli ultimi anni, anche le organizzazioni sportive hanno progressivamente riconosciuto l'importanza di adottare pratiche socialmente responsabili. Come osservano Smith e Westerbeek (2007), l'industria dello sport rappresenta un contesto particolarmente favorevole alla promozione della CSR, grazie a caratteristiche peculiari quali l'elevato grado di attrattività, l'ampia visibilità pubblica, l'intensa interazione con i tifosi e la stretta connessione con i *social media*. I club calcistici professionistici sono percepiti come attori dotati di un potenziale unico per diventare agenti di cambiamento sociale, in virtù della loro forte capacità di mobilitazione e del loro radicamento all'interno di un'ampia rete di *stakeholder* (Lozano e Barreiro-Gen, 2023). La crescente rilevanza della CSR nel calcio è dunque da ricondurre alla reputazione dei club e alla loro influenza sociale, che li rendono strumenti privilegiati per generare esiti sociali positivi e per consolidare relazioni di fiducia con i propri portatori di interesse (Bason e Anagnostopoulos, 2015; Breitbarth e Harris, 2008).

Alla luce di queste considerazioni, l'analisi proposta si concentrerà sulle iniziative di responsabilità sociale implementate dai club calcistici, considerando variabili quali *drivers* e *barriers*, le modalità di implementazione e *governance*, le dimensioni sociale, ambientale ed etica delle iniziative, le strategie di comunicazione adottate, gli impatti e le percezioni da parte degli *stakeholder*, nonché le pratiche di *reporting* e *measuring* messe in atto dai club calcistici. Queste tematiche sono state evidenziate nella *review* Rith e Spinelli (2024).

2.5.1 *Drivers* e *Barriers*

Numerosi studi hanno analizzato i principali fattori che spingono i club calcistici professionistici a adottare pratiche di responsabilità sociale d'impresa, evidenziando come tali iniziative siano sempre più influenzate da pressioni sociali, istituzionali ed economiche. Kolyperas *et al.* (2015), esaminando i club appartenenti al massimo campionato scozzese, osservano come l'intensificarsi delle richieste provenienti dagli *stakeholder* rappresenti un importante motore del cambiamento organizzativo. In

particolare, l'aumentata attenzione dei media nei confronti di comportamenti non etici e l'interesse crescente dei tifosi per le questioni sociali hanno costretto i club ad affrontare tali tematiche in modo più consapevole, per evitare lo scetticismo del pubblico e le critiche da parte dei mezzi di comunicazione. A queste pressioni sociali si affiancano anche sollecitazioni di tipo normativo, che riflettono l'interesse dei governi a definire un quadro giuridico più chiaro per l'attività di CSR.

Oltre a tali dinamiche, i club riconoscono l'influenza di fattori istituzionali che contribuiscono alla diffusione delle pratiche di responsabilità sociale. Gli autori sottolineano come la consapevolezza dei benefici legati alla CSR — quali l'attrazione di nuovi sostenitori, la coesione interna e il rafforzamento del valore del *brand* — abbia favorito l'integrazione di tali pratiche nelle strategie aziendali. Alcuni club evidenziano come la CSR possa costituire una risposta alle difficoltà economiche nel lungo periodo, mentre altri la considerano uno strumento per riallinearsi con le comunità locali, da cui dipende il loro stesso sostegno. Altri incentivi sono rappresentati da vantaggi fiscali e opportunità di finanziamento, che contribuiscono a intensificare l'impegno sociale dei club.

Ulteriori approfondimenti, raccolti da Rith e Spinelli (2024), richiamano contributi di vari autori (Babiak e Wolfe, 2009; Sheth e Babiak, 2010; Reiche, 2014; Kulczycki e Koenigstorfer, 2016; Fifka e Jäger, 2020) che identificano tra i principali *driver* della CSR nel calcio professionistico la gestione della relazione con i clienti, il rafforzamento del ruolo sociale del club e la funzione esemplare svolta dalle società sportive all'interno della collettività. In questo contesto, i dirigenti attribuiscono elevata importanza agli aspetti etici e filantropici, che tendono a prevalere su motivazioni di tipo economico o giuridico. L'adozione di un orientamento filantropico produce inoltre effetti positivi sulla percezione da parte dei tifosi, promuovendo atteggiamenti favorevoli, lealtà e frequenza di partecipazione agli incontri. Pressioni esterne, istituzionali e legate alla legittimazione risultano determinanti per indurre i manager ad allinearsi alle pratiche di CSR, soprattutto in un contesto calcistico fortemente commercializzato, dove tali pressioni incidono su valori, norme, strutture organizzative e modalità operative. In tale ottica, la CSR viene progressivamente integrata in una visione strategica e strumentale, orientata alla massimizzazione del profitto e alla sostenibilità del business calcistico nel lungo termine.

Breitbarth *et al.* (2011) offrono una classificazione sistematica delle motivazioni e degli obiettivi della CSR nel calcio europeo professionistico, articolata in cinque categorie principali: economica, politica, integrativa, etica ed emozionale. Tra gli obiettivi economici si annoverano il rafforzamento e la diversificazione della *fanbase*, la fidelizzazione dei tifosi esistenti, l'uso del club come canale di marketing, il miglioramento dell'immagine e la promozione di nuovi talenti. Sul piano politico, l'obiettivo è quello di aumentare l'influenza a livello locale e regionale, assumere responsabilità e influenzare i decisori. La dimensione integrativa riguarda il rafforzamento della legittimità sociale del club attraverso l'integrazione con la comunità locale, la partecipazione a processi di sviluppo sociale e la risposta a richieste emergenti dalla società. Le motivazioni etiche includono la volontà di agire come modello positivo, promuovere valori sociali e sostenere iniziative contro la violenza e la droga. Infine, gli aspetti emozionali includono il miglioramento della salute pubblica e l'attivazione dell'immaginario collettivo attraverso lo sport.

Anche i principali partner dei club individuano motivazioni analoghe, mirando a sfruttare la CSR per rafforzare la reputazione, attrarre nuovi clienti e *partnership*, aggirare eventuali restrizioni normative e promuovere la propria immagine presso i giovani. In particolare, gli autori sottolineano il ruolo dello sport come veicolo di valori positivi e come parte integrante di uno stile di vita sano, oltre alla rilevanza del lavoro in rete e alla misurazione degli impatti delle iniziative sociali.

2.5.2 *Implementation* e *Governance*

Considerata la pluralità di fattori e le diverse motivazioni che spingono i club calcistici a implementare iniziative di responsabilità sociale d'impresa, risulta evidente come tale pratica assuma una rilevanza strategica per i manager sportivi. L'implementazione della CSR può variare in funzione del contesto geografico e del settore industriale di riferimento (Fatima ed Elbanna, 2023), configurandosi come il prodotto di un'interazione continua tra cultura aziendale e cultura degli *stakeholder*. In questo quadro, l'organizzazione calcistica viene intesa come un luogo di mediazione nel quale si modellano e si intrecciano esigenze divergenti di tipo economico e sociale (Jones *et al*., 2007; Maon *et al*., 2010).

Come sottolineato da Rith e Spinelli (2024), diverse ricerche hanno evidenziato l'efficacia delle strategie di implementazione della CSR basate su un approccio collaborativo, fondato su *partnership* sociali che coinvolgono attori quali i *community sport trusts*, le fondazioni benefiche, le autorità locali e gli organi di governo sportivo (Kunz, 2020; Schyvinck *et al*., 2022; Walters & Panton, 2014; come citato in Rith e Spinelli, 2024). In particolare, nel contesto calcistico britannico, è emersa una significativa diffusione di tali strutture, che hanno favorito la creazione di reti collaborative estese e il coinvolgimento di molteplici *stakeholder*, tra cui membri della comunità, enti pubblici e partner commerciali (Anagnostopoulos *et al.,* 2014; Walters & Anagnostopoulos, 2012; Walters & Chadwick, 2009; Walters & Panton, 2014). È stato inoltre osservato come la CSR possa avere un impatto positivo sul *brand management*, in particolare attraverso iniziative sociali che contribuiscono a migliorare l'immagine del *brand* e la reputazione del club.

Secondo Kolyperas et al. (2015), lo sviluppo della CSR all'interno dei club calcistici segue un percorso articolato in fasi che, pur avendo caratteristiche generali, si manifestano in maniera organica e differenziata a seconda della specificità del club. Le fasi individuate sono sei: *volontarismo*, *regolamentazione*, *socializzazione*, *corporatizzazione*, *separazione* e *integrazione*. Il volontarismo rappresenta la fase iniziale dello sviluppo della CSR, caratterizzata da iniziative sporadiche - come donazioni o raccolte fondi guidate dai tifosi - spesso promosse da azionisti con finalità politiche all'interno della *governance* del club. In questa fase manca una strategia unitaria e si osserva una certa riluttanza ad affrontare tematiche sociali su scala più ampia. La fase della regolamentazione si configura come la formalizzazione delle pratiche di responsabilità sociale, promossa internamente o come risposta all'intervento di autorità calcistiche e governative. Le attività CSR in questa fase riguardano la *corporate governance* e si concentrano su aspetti come sicurezza, standard degli stadi e gestione dei tifosi. Nella fase di socializzazione, con l'aumento della popolarità del club, emergono collaborazioni con attori esterni come istituzioni pubbliche, imprese, media e tifosi, che esercitano pressioni etiche e reputazionali. La CSR inizia così a superare i confini economici e legali, per abbracciare questioni etiche e discrezionali. Per quanto riguarda la fase di corporatizzazione, i club iniziano a strutturare in modo più efficiente le attività CSR, creando dipartimenti interni autonomi. La responsabilità sociale viene integrata

nell'agenda strategica, con obiettivi strumentali ben definiti. La fase di separazione rappresenta il momento in cui le attività CSR vengono affidate a entità giuridiche autonome, come *trusts* o fondazioni, per rafforzare l'operatività e la capacità di intervento comunitario. In questa fase, la CSR assume un carattere proattivo e strategicamente orientato. Infine, nella fase di integrazione, che rappresenta il livello più avanzato, la CSR è completamente integrata nei comportamenti e nelle operazioni del club, andando oltre la sfera benefica per permeare ogni livello della strategia calcistica.

Zeidan e Fauser (2015), analizzando il rapporto tra *Corporate Social Responsibility* e C*orporate Governance* all'interno dei club e delle federazioni sportive, rilevano come i principi della responsabilità sociale costituiscano un valido strumento per orientare la *governance* verso tematiche etiche e sociali. Tuttavia, gli autori sottolineano una contraddizione tra l'apparato normativo e la sua effettiva applicazione, evidenziando che solo un rigoroso rispetto dei codici di condotta può prevenire l'abuso delle regolamentazioni aziendali. In particolare, la mancata adesione ai principi di CSR e CG da parte dei vertici dirigenziali può generare una percezione pubblica negativa, soprattutto tra i tifosi più informati.

2.5.3 Dimensione Sociale, Ambientale ed Etica

La capacità degli sport e del calcio in generale di incidere positivamente su aspetti sociali trova espressione in una molteplicità di ambiti: dalle iniziative legate alla salute pubblica, ai progetti volti a promuovere la coesione sociale e lo sviluppo umano, fino agli interventi a sostegno della pace. In tale contesto, il calcio si presenta come un linguaggio universale capace di coinvolgere diversi attori – istituzioni sovranazionali, imprese private, organizzazioni sportive e comunità locali – che individuano nella CSR una leva strategica per raggiungere obiettivi di interesse pubblico e sociale, oltre che di legittimazione e reputazione (Breitbarth *et al*., 2011).

Nella pianificazione strategica della CSR è essenziale stabilire obiettivi chiari di responsabilità sociale e ambientale che siano in grado di rispondere alle aspettative dei diversi *stakeholder* coinvolti. L'identificazione di tali obiettivi non solo orienta l'azione delle società sportive, ma consente anche una più efficace integrazione delle esigenze

etiche e sociali all'interno dei processi decisionali e delle dinamiche gestionali del club (Toukabri e Toukabri, 2023).

All'interno dell'industria del calcio professionistico è possibile identificare una serie di pratiche distinte di CSR, ciascuna delle quali contribuisce in modo specifico alla generazione di valore sociale (Kolyperas *et al.*, 2015). Un primo livello è rappresentato dall'impegno individuale di alcuni atleti, i quali decidono di costituire fondazioni benefiche attraverso cui canalizzare risorse a favore di cause umanitarie. Un esempio emblematico è quello di Didier Drogba, un famosissimo calciatore ivoriano attivo dal 1997 al 2018 che, tramite la propria fondazione, ha raccolto circa 500.000 sterline per finanziare la costruzione di un ospedale nella città di Abidjan, sua città natale in Costa d'Avorio. Tali iniziative testimoniano come l'impegno filantropico dei singoli possa integrarsi nella più ampia cornice della CSR sportiva. Un secondo livello di azione CSR si osserva a livello delle leghe professionistiche, le quali hanno progressivamente adottato iniziative su scala nazionale con l'intento di generare impatti positivi nelle comunità locali. La Scottish Premier League, ad esempio, ha istituito un apposito *Trust* con l'obiettivo di sviluppare programmi sociali nei club membri, intervenendo in settori prioritari come la salute e l'inclusione. Queste attività si pongono come una risposta strutturata alle esigenze del territorio e rafforzano il legame tra le società calcistiche e il tessuto sociale in cui operano. Anche gli organismi calcistici internazionali, come la FIFA e la UEFA, hanno riconosciuto l'importanza della dimensione sociale del calcio. La loro attenzione si è concretizzata in iniziative mirate a sfruttare il potenziale positivo dello sport per affrontare problematiche sociali complesse, quali la riduzione della criminalità, il miglioramento delle condizioni sanitarie e la promozione dell'inclusione. Un esempio significativo è la campagna "*Say No to Racism*", avviata nel 2002, che rappresenta una presa di posizione netta contro le discriminazioni nel mondo del calcio e, più in generale, nella società. Un quarto ambito di intervento riguarda i grandi eventi sportivi internazionali, che vengono sempre più spesso concepiti come catalizzatori di valore sociale, soprattutto nei contesti vulnerabili. Il Mondiale FIFA del 2010 in Sudafrica, ad esempio, ha rappresentato un'occasione per sviluppare progetti orientati alla promozione della pace e dell'inclusione sociale su scala continentale, come nel caso delle iniziative "*Football for Hope*" e "*One Goal*", che hanno puntato a lasciare un'eredità positiva al di là dell'evento sportivo in sé. In parallelo, è crescente il riconoscimento del ruolo dei club

calcistici da parte dei programmi pubblici finanziati con fondi statali, che vedono in queste organizzazioni degli attori capaci di generare impatti sociali concreti. In Inghilterra, progetti su scala nazionale come *"Football in the Community"*, insieme ad attività educative come "*Playing for Success"*, confermano il potenziale delle società calcistiche nel fornire supporto alla comunità locale, dimostrando che il calcio può rappresentare una risorsa significativa per lo sviluppo sociale ed educativo. Infine, un ulteriore livello riguarda il mondo delle imprese private, che stanno iniziando a riconoscere nelle *partnership* con le società calcistiche – che vanno ben oltre la tradizionale logica della sponsorizzazione – un'opportunità strategica per integrare la CSR nei propri modelli di business. Un esempio emblematico è quello di Barclays, che ha stretto una collaborazione con la Football Foundation, la più grande organizzazione benefica sportiva del Regno Unito, contribuendo all'apertura di oltre 200 strutture sportive in aree economicamente svantaggiate (Kott, 2005; SPL Social Report, 2011; Cappato e Pennazio, 2006; McGuire e Fenoglio, 2004; Brown *et al.*, 2006; Walters, 2009)

Un ulteriore livello di Corporate Social Responsibility nel calcio è rappresentato dalle attività messe in pratica dalle squadre stesse. L'analisi condotta da Kolyperas et al. (2015) nel contesto scozzese evidenzia una varietà di iniziative CSR messe in atto dai club della Scottish Premier League. Tra queste si segnalano programmi dedicati alla promozione dello sport e dell'educazione tra i giovani, attività benefiche e di raccolta fondi realizzate attraverso fondazioni, iniziative legate alla salute pubblica e progetti di inclusione sociale. Un ruolo rilevante è assunto anche dalle iniziative promosse direttamente dai tifosi. Alcuni club hanno creato fondazioni autonome dedicate a finalità umanitarie, a testimonianza della volontà di strutturare in modo permanente l'impegno sociale. L'etica, in quanto valore intrinseco dello sport, viene indicata come principio guida imprescindibile per l'industria dell'intrattenimento sportivo, la quale dovrebbe ispirarsi ai valori sportivi per orientare il proprio comportamento organizzativo (Blumrodt *et al*., 2012).

Passando al contesto tedesco, Zülch *et al.* (2021) analizzano la situazione delle pratiche di CSR nella Bundesliga relative alla stagione 2020/2021, evidenziando una gestione ancora frammentata a livello di sistema. Sebbene non esista una procedura comune a tutta la lega, alcuni club si stanno comunque distinguendo per l'adozione di pratiche solide in

materia di sostenibilità. Solo tre club – VfL Wolfsburg, Bayer 04 Leverkusen e SV Werder Bremen – pubblicano regolarmente report relativi a una o più aree della sostenibilità, mentre SV Werder Bremen e 1. FC Köln risultano essere gli unici ad aver ottenuto certificazioni, sebbene nel caso del Werder si tratti di una controllata del club e nel caso del Köln della struttura societaria principale. Altri cinque club (FC Bayern München, Borussia Mönchengladbach, Mainz 05, Hertha BSC e Schalke 04) possiedono certificazioni pur senza utilizzare modelli di valutazione, mentre solo il Borussia Dortmund pubblica un proprio report di sostenibilità. Tali dati evidenziano un impegno ancora disomogeneo e l'assenza di un approccio sistemico e condiviso, sebbene vi siano segnali positivi a livello individuale.

Infine, l'analisi di Constandt et al. (2019) si focalizza sull'efficacia dei codici etici adottati dai club calcistici per contrastare comportamenti non etici. Tali codici sono presentati come strumenti professionali di gestione, capaci di rafforzare la coesione morale interna e promuovere una cultura organizzativa eticamente responsabile. Un elemento particolarmente rilevante è rappresentato dal supporto fornito ai *whistleblower*, la cui protezione giuridica e organizzativa ha un impatto positivo sull'evoluzione del giudizio morale collettivo. L'istituzione di canali interni di supporto, che permettano un accesso diretto ai membri del consiglio direttivo, risulta essenziale per promuovere una maggiore sensibilità etica tra i membri del club. La costruzione di un codice etico efficace richiede il coinvolgimento attivo dei diversi *stakeholder* e deve tener conto delle specificità del contesto sportivo, confermando così il valore della CSR come componente essenziale nella *governance* delle organizzazioni calcistiche.

2.5.4 Comunicazione

Come evidenziato da Rith e Spinelli (2024), la comunicazione della responsabilità sociale d'impresa si configura oggi come una componente cruciale nella gestione strategica dei club calcistici professionistici. Non si tratta più esclusivamente di una leva strumentale finalizzata alla generazione di percezioni favorevoli rispetto all'impegno sociale del club. Al contrario, la CSR tende a integrarsi in maniera sempre più strutturale nell'identità organizzativa delle società calcistiche, diventando parte integrante della loro rappresentazione pubblica all'interno del contesto sociale di appartenenza. In questo senso, la RSI non è più considerata solo un'attività accessoria, ma si consolida come

elemento distintivo che contribuisce alla costruzione del posizionamento del club nella società e al rafforzamento del legame con la propria comunità di riferimento.

Manoli (2015) analizza le modalità attraverso cui i club della Premier League inglese comunicano le proprie iniziative di CSR, ponendo l'accento sull'importanza crescente di tale comunicazione ai fini della competitività sportiva e del valore generato per gli *stakeholder*. L'autore sostiene che una maggiore consapevolezza e integrazione della responsabilità sociale nel sistema calcio non solo accresce il valore reputazionale del club, ma contribuisce anche alla sua competitività complessiva, rafforzando il ruolo del club come attore sociale. Considerata la stretta connessione con il territorio e i tifosi delle società calcistiche, è necessario che i club assumano un ruolo attivo nella vita sociale della comunità, anche attraverso una comunicazione trasparente e sistematica delle proprie iniziative. L'indagine condotta dall'autore mette in luce come, a prescindere dalla struttura interna utilizzata per promuovere la CSR, le modalità comunicative adottate dai club della Premier League siano abbastanza uniformi. Ogni tecnica di comunicazione è pensata per raggiungere specifici gruppi di *stakeholder*. Il metodo più diffuso è rappresentato dalla pubblicazione di notizie attraverso i canali mediatici ufficiali del club, quali siti web, riviste ufficiali, programmi delle partite, canali televisivi e radiofonici di proprietà del club, nonché piattaforme digitali come Facebook, Twitter, LinkedIn e YouTube. Questa modalità garantisce una diffusione puntuale e accurata delle informazioni, assicurando che ogni iniziativa CSR sia comunicata in maniera coerente con l'identità del club. A questa prima modalità ne segue una seconda, anch'essa molto utilizzata: la promozione delle attività di RSI attraverso i mezzi di informazione locali e nazionali. In questo caso, il pubblico destinatario della comunicazione non è costituito unicamente dai tifosi, ma comprende anche la cittadinanza nel suo complesso, sia a livello locale che nazionale. Questa strategia amplia la visibilità delle iniziative di responsabilità sociale, conferendo loro una dimensione pubblica più ampia e diffusa. Un ulteriore metodo adottato da alcuni club è quello del marketing diretto. In questo caso, la comunicazione avviene attraverso l'invio regolare di *newsletter* settimanali o mensili, e-mail, lettere o messaggi di testo ai tifosi, i cui contatti sono stati precedentemente acquisiti dal club. Questa forma di comunicazione non si limita a informare i destinatari circa le iniziative sociali, ma ha anche la funzione di stimolare il loro coinvolgimento diretto, invitandoli a partecipare attivamente o a sostenere le iniziative promosse. Manoli

evidenzia come questo tipo di comunicazione diretta, in particolare quella veicolata attraverso i media ufficiali del club, contribuisca in maniera significativa al rafforzamento della reputazione societaria e allo sviluppo di un'immagine positiva presso il pubblico. Inoltre, il coinvolgimento diretto dei tifosi nelle attività CSR permette di consolidare il legame affettivo con il club, creando una percezione di responsabilità condivisa e partecipata. Infine, i club comunicano anche le proprie iniziative CSR agli investitori, utilizzando come strumento i report di sostenibilità. In questo caso, la comunicazione assume un rilievo non solo informativo, ma anche legale e finanziario, aspetti che verranno esplorati in analisi successive. Infine, l'autore sottolinea come, nonostante la limitata ampiezza del pubblico raggiunto, la comunicazione diretta e quella veicolata dai media propri dei club si siano dimostrate particolarmente efficaci in termini di impatto.

Lo studio di Profumo *et al*. (2024), che si focalizza sul caso della Juventus Football Club, analizza le modalità, i contenuti e la visibilità delle pratiche di comunicazione e rendicontazione della CSR adottate dal club torinese, evidenziando l'uso proattivo dei social media – in particolare Facebook – come strumento per raggiungere un pubblico più ampio e diversificato. Facebook viene utilizzato dalla Juventus per incidere su vari aspetti, quali il marketing, la visibilità, le relazioni pubbliche e la promozione, configurandosi come una piattaforma meno formale rispetto ai siti istituzionali. Ciò consente una comunicazione più libera, diretta e orientata al futuro, utile a sottolineare l'impegno continuo del club nei confronti delle tematiche di sostenibilità. Secondo l'analisi, la Juventus utilizza Facebook non solo per consolidare la relazione con i propri tifosi, ma anche per comunicare le proprie buone azioni verso l'insieme degli *stakeholder*. Attraverso tale canale, il club si propone come un attore responsabile e attento alle istanze sociali. Tuttavia, gli autori sottolineano come la comunicazione legata alla sostenibilità sia ancora contenuta, lasciando spazio a un possibile potenziamento della presenza sui social, in modo da rafforzare il dialogo con gli *stakeholder* e aumentare la trasparenza dell'impegno CSR.

2.5.5 Impatti e Percezione

L'immagine dei club calcistici professionistici risulta spesso compromessa dalla ricorrenza di scandali legati alla sfera economica e gestionale (Jessel e Mendelewitsch, 2007, in Blumrodt *et al.*, 2012). In tale contesto, emerge come i *brand* calcistici non si

limitino più all'ambito prettamente sportivo, ma operino a tutti gli effetti anche nel campo del business (Blumrodt *et al.*, 2012). Di conseguenza, la reputazione e la credibilità di un club non dipendono unicamente dai risultati ottenuti sul terreno di gioco, ma si costruiscono attraverso una serie di attività extracalcistiche, tra cui un ruolo centrale è rivestito dalla responsabilità sociale d'impresa.

Blumrodt *et al.* (2012) si concentrano sugli effetti che l'impegno in attività di CSR può esercitare sulla *customer based brand-equity* dei club calcistici, ossia sulla percezione del *brand* da parte dei tifosi. I risultati delle loro analisi confermano che la sicurezza rappresenta un elemento rilevante nella formazione di atteggiamenti positivi nei confronti del marchio. Inoltre, si rileva un impatto positivo e tangibile dell'impegno dei club in programmi di natura umanitaria, indicando che gli spettatori si attendono un coinvolgimento autentico e serio del proprio club in questioni sociali rilevanti. dallo studio, appare altrettanto evidente come l'investimento dei club nell'educazione dei giovani calciatori venga percepito dai tifosi come un comportamento eticamente fondato e auspicabile. Questo tipo di iniziative, quindi, contribuisce non solo al miglioramento dell'immagine pubblica del club, ma anche alla costruzione di una reputazione fondata su valori riconosciuti e condivisi dal pubblico.

Anche lo studio di Mansouri *et al.* (2024) approfondisce il legame tra responsabilità sociale, credibilità del *brand* e *brand equity*, focalizzandosi in particolare sulle intenzioni di acquisto e sostegno da parte dei tifosi delle squadre di calcio professionistiche. I risultati mettono in luce come un'esplorazione più approfondita del ruolo sociale dello sport e dell'impatto che l'assunzione di comportamenti responsabili da parte delle squadre calcistiche può generare, si traduca in un aumento della *brand equity* percepita tra i *fan* del club. Viene inoltre evidenziato come la credibilità del marchio influenzi in maniera positiva l'intenzione di acquisto: quanto più il *brand* di una squadra appare credibile, tanto più forti saranno le intenzioni comportamentali di sostegno da parte dei tifosi. Lo studio sottolinea anche che la gestione dei club calcistici dovrebbe tenere in seria considerazione gli interessi e le sensibilità dei propri sostenitori rispetto alle questioni sociali, monitorando attentamente le reazioni del pubblico rispetto ai diversi programmi di CSR. In questo senso, la responsabilità sociale non rappresenta un aspetto accessorio, bensì un elemento fondamentale per orientare le strategie di *engagement* e le

azioni del club. I risultati dimostrano chiaramente che la RSI deve essere ben compresa e integrata non solo dai dirigenti, ma anche dai calciatori, dallo staff tecnico e da tutte le figure coinvolte nella gestione del club. In conclusione, Mansouri et al. (2024) dimostrano come i manager dei club perseguano diverse dimensioni della CSR con l'obiettivo sia di mantenere la propria base di tifosi, considerata una risorsa strategica fondamentale, sia di attrarne di nuovi.

Infine, Rith e Spinelli (2024) confermano come la letteratura abbia ampiamente messo in luce gli effetti positivi delle pratiche di CSR sul rafforzamento dell'immagine del *brand*, sulla capacità delle società di rispondere alle aspettative delle comunità di riferimento, sulla legittimazione e il consolidamento delle relazioni con gli *stakeholder*, nonché sulle percezioni di fiducia e lealtà da parte dei tifosi. Questi risultati sottolineano il ruolo sempre più strategico della CSR nella costruzione della reputazione e nella gestione dei rapporti tra il club e i suoi molteplici interlocutori (Boya, 2016; Moyo *et al*., 2015; Salguero e Rivera-Camino 2016; Kim *et al.*, 2015; Liu e Schwarz, 2020; Liu *et al.*, 2019; come citato in Rith e Spinelli, 2024)

2.5.6 *Reporting* e *Measuring*

Ribeiro *et al.* (2019) sottolineano come il *reporting* della responsabilità sociale d'impresa costituisca uno strumento cruciale di dialogo tra impresa e società. La rendicontazione delle iniziative sociali delle aziende, inclusi i club calcistici, rappresenta infatti un passaggio fondamentale per rendere visibile l'impegno sociale e rafforzare la reputazione aziendale. Gli autori sottolineano come il legame tra *CSR reporting* e reputazione sia particolarmente rilevante nel caso di organizzazioni ad alta visibilità pubblica: quanto più un'organizzazione è esposta agli occhi della collettività, tanto più risulta strategico per essa comunicare un'immagine sociale positiva. In tale ottica, l'analisi mette in luce che i club calcistici che godono di maggiore visibilità pubblica tendono a divulgare una gamma più ampia di informazioni relative alla CSR rispetto ai club meno esposti mediaticamente.

Tuttavia, come evidenziano Breitbarth *et al.* (2011), la valutazione e il *reporting* della responsabilità sociale non fanno ancora parte integrante dei sistemi formali di *accountability* organizzativa. A differenza degli obblighi contabili e giuridici che regolano la pubblicazione dei bilanci finanziari, la CSR non è soggetta alle stesse

stringenti regole nei contesti sportivi, e non rientra tra i requisiti di *governance* previsti dalle associazioni e dagli organismi sportivi. Nell'analisi proposta da Toukabri e Toukabri (2023), gli autori pongono l'accento sulla rendicontazione dei club calcistici come una vera e propria pratica sociale. I club sportivi sono oggi oggetto di un'osservazione costante da parte dei media e dell'opinione pubblica, che si focalizza non solo sulle *performance* finanziarie, ma anche sull'impatto ecologico e sociale delle loro attività. Pertanto, la rendicontazione dei club non può più limitarsi esclusivamente alla sfera economico-finanziaria, ma deve necessariamente includere anche informazioni di natura sociale, ambientale, climatica e di *governance*. In questo contesto, le pratiche di CSR e il *reporting* integrato nel settore calcistico vengono classificati in otto categorie principali: comunità, capitale umano, tifosi e membri, ambiente economico, conformità, ambiente ecologico, *governance* e *reporting* finanziario.

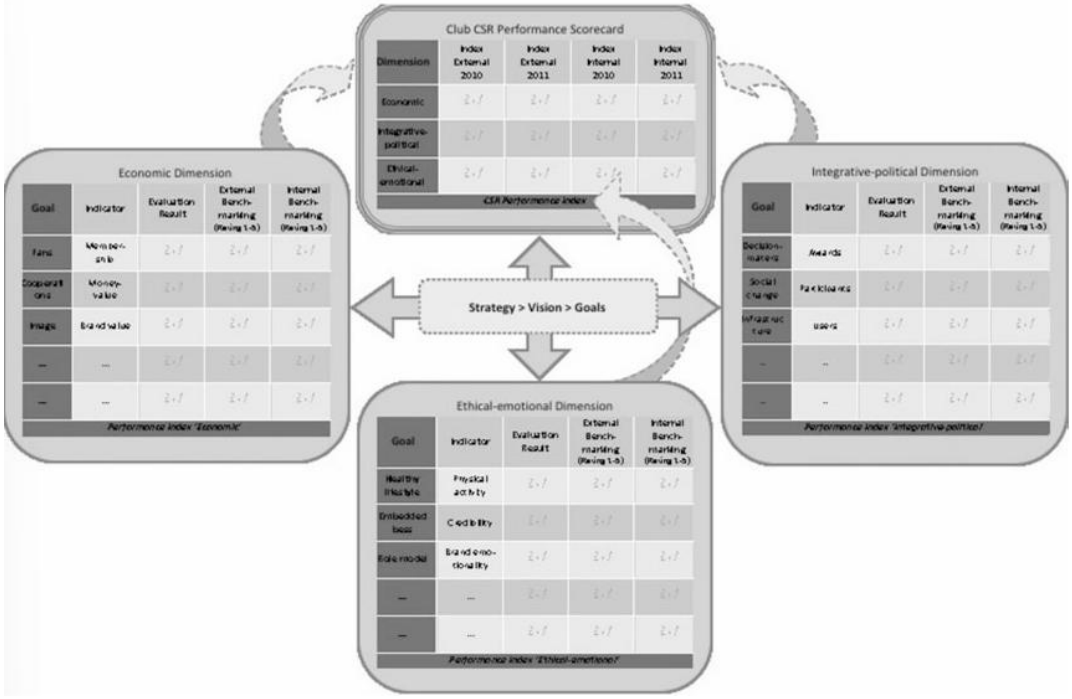
Nel dettaglio, la categoria comunità include attività di responsabilità sociale in collaborazione con partner, iniziative per la salute, l'educazione, l'inclusione sociale, la lotta alla discriminazione, la povertà, la promozione dello sport per disabili e la creazione di opportunità per giovani in termini educativi e occupazionali. La categoria capitale umano si riferisce invece a eventi sociali per i dipendenti, programmi di formazione e sviluppo, politiche di pari opportunità, coinvolgimento del personale in attività comunitarie. La dimensione tifosi e membri include il dialogo diretto con i *fan*, la definizione di prezzi equi per i biglietti, il coinvolgimento dei tifosi nella *governance*, il contrasto alla violenza e al doping, il supporto ai tifosi con disabilità e la salvaguardia della storia del club. Per quanto riguarda l'ambiente economico, si fa riferimento a fattori come la reputazione, la gestione dei rischi, l'accesso al capitale, l'innovazione, l'ingresso in nuovi mercati e il contrasto all'instabilità finanziaria. La sezione conformità include questioni relative alla trasparenza, alla corruzione, al doping e al *match fixing*. L'ambiente ecologico comprende invece iniziative come il riciclo, la riduzione dei rifiuti, l'uso di energie rinnovabili, la certificazione ambientale, la progettazione sostenibile degli stadi e l'adozione di sistemi di gestione ambientale.

Profumo *et al*. (2024), analizzando la rendicontazione di sostenibilità della Juventus, evidenziano come il club abbia pubblicato una quantità considerevole di informazioni relative alle proprie iniziative di CSR, affrontando una pluralità di temi, tra cui "società e

comunità", "salute", "ambiente" ed "educazione". Lo studio mette in evidenza significative differenze tra il contenuto del report di sostenibilità ufficiale e quello veicolato tramite il profilo Facebook analizzato in precedenza. In particolare, le informazioni pubblicate nel *sustainability report* sono più ricche, dettagliate e orientate a una comunicazione formale e normativa, rivolta in particolare agli *stakeholder* istituzionali. Questi report sono solitamente informativi e densi di contenuti valoriali, e vengono diffusi tramite i siti ufficiali del club, caratterizzandosi per un approccio retrospettivo.

Per quanto concerne la misurazione della *performance* sociale, Breitbarth *et al*. (2011) sottolineano l'importanza per i manager di club, leghe e associazioni di monitorare l'impatto delle proprie attività di CSR nel tempo. La valutazione sistematica delle *performance* sociali, infatti, apporta benefici sia ai processi interni, grazie al miglioramento continuo, sia alla comunicazione con gli *stakeholder* interni ed esterni, offrendo loro una base di fiducia e credibilità. In tale ambito, gli autori propongono l'adozione della *CSR Performance Scorecard* (Figura 2.4), un modello che consente di valutare in che misura siano stati raggiunti gli obiettivi strategici prefissati. Il modello si articola su tre dimensioni principali, suddivise a loro volta in obiettivi, che permettono di effettuare *benchmark* interni all'organizzazione e confronti con altri attori del settore, sia di tipo temporale, sia qualitativo. Attraverso questa metodologia, è possibile non solo misurare l'efficacia delle pratiche di CSR, ma anche identificare le aree di miglioramento e valorizzare le best practices all'interno dell'industria calcistica.

Figura 2.4 - *CSR Performance Scorecard* per i Club Calcistici Professionisti



Fonte: Breitbarth *et al*., 2011, pagina 734

2.6 Alcuni Casi Studio

In seguito, verranno analizzati alcuni *case studies* riguardanti le attività di CSR svolte dai principali club calcistici europei quali Juventus, Manchester United, Real Madrid, Arsenal, Benfica, Bayer Leverkusen e altre società, per comprendere quale sia, dal punto di vista pratico, il livello di integrazione delle politiche di responsabilità sociale all'interno delle strategie dei club.

2.6.1 Juventus Football Club

Secondo l'analisi di Valeri (2019), la Juventus Football Club si configura come una delle realtà più avanzate nel panorama calcistico, sia italiano che internazionale, per quanto concerne l'elaborazione e l'implementazione di una strategia di sostenibilità strutturata e sistematica, nonché per la qualità e la continuità del proprio *reporting* di sostenibilità. A partire dall'autunno del 2013, la società ha formalmente intrapreso un percorso volto alla responsabilità sociale d'impresa, concretizzatosi con la pubblicazione del primo Bilancio di Sostenibilità relativo all'anno 2014. In tale documento sono stati individuati i temi più

rilevanti per il club in una prospettiva economica, sociale e ambientale, dando avvio a un processo di rendicontazione che includeva attività svolte dentro e fuori dal campo, forme di coinvolgimento degli *stakeholder* e le strategie programmate per gli anni successivi.

Dal punto di vista organizzativo, la Juventus ha istituito una divisione interna specificamente dedicata alla sostenibilità, responsabile sia delle attività operative sia della rendicontazione e della comunicazione legata alla CSR. Tale struttura è affiancata da un Comitato per la Sostenibilità, composto da rappresentanti di tutte le aree aziendali, con l'obiettivo di promuovere consapevolezza interna e definire un sistema di KPI per orientare ogni funzione verso obiettivi di sostenibilità coerenti e misurabili.

Al termine della stagione 2015/2016, il club ha individuato una serie di ambiti strategici considerati prioritari nel proprio impegno per la sostenibilità. Tra questi figurano: *governance*, *compliance* e sistema valoriale; educazione e crescita dei giovani atleti; sostenibilità finanziaria; educazione dei giovani tifosi; sicurezza dello stadio; relazioni con i tifosi; contrasto al razzismo e alle discriminazioni; comportamento dei calciatori della prima squadra; salute degli atleti; cura dei dipendenti. In tema di *governance* e *compliance*, Juventus adotta un sistema di amministrazione conforme al Codice di *Corporate Governance* delle società quotate e ispirato alle migliori pratiche nazionali e internazionali. Il club dispone di un Codice Etico, di regolamenti interni di vigilanza e di un sistema di deleghe che attribuisce centralità al Consiglio di Amministrazione. L'attenzione alla *governance* si accompagna a investimenti nella formazione dei dipendenti, nello sviluppo del *welfare* aziendale e nella tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Per quanto riguarda la crescita e l'educazione dei giovani atleti la Juventus, a contatto quotidiano con un ampio numero di giovani, si impegna nella costruzione di un modello educativo integrato che costituisca un punto di riferimento per la loro formazione sportiva, scolastica e valoriale. L'attenzione del club va quindi oltre l'aspetto tecnico-agonistico, coinvolgendo anche le dimensioni educative e personali dei giovani coinvolti nel proprio settore giovanile. La sostenibilità finanziaria rappresenta un altro pilastro della strategia del club, in quanto considerata cruciale sia per gli *stakeholder* interni, come dirigenti, atleti, dipendenti, sia per quelli esterni, quali tifosi, investitori, sponsor, partner commerciali e istituzioni sportive. In tale ambito, la Juventus mira a ridurre la dipendenza dai risultati sportivi attraverso il rafforzamento delle proprie attività

imprenditoriali, supportata da una struttura proprietaria stabile e da una gestione orientata alla continuità. Un'ulteriore area di intervento riguarda l'educazione dei giovani tifosi, ai quali il club dedica iniziative specifiche con l'obiettivo di favorirne la fidelizzazione, sensibilizzarli a comportamenti civili e responsabili, e contenere il rischio reputazionale derivante da eventuali episodi di disordine o violenza. In stretta correlazione con questo tema, la sicurezza all'interno dello stadio rappresenta una priorità. Juventus non si limita a rispettare gli obblighi normativi, ma adotta misure proattive quali programmi di formazione e investimenti in tecnologie avanzate. In tale contesto, è stata istituita anche la figura del *Supporter Liaison Officer*, con il compito di facilitare il dialogo tra club e tifoseria. Nell'ambito delle relazioni con i tifosi, la società ha scelto di non sostenere economicamente gruppi organizzati o non organizzati, affermando la volontà di promuovere un tifo sano e responsabile attraverso la cooperazione con istituzioni sportive, politiche e forze dell'ordine. Considerando i tifosi veri e propri *stakeholder*, la Juventus ha implementato canali digitali e web per soddisfare le esigenze di comunicazione e interazione dei diversi gruppi, promuovendo al contempo numerose iniziative di *engagement* durante l'anno. In relazione alla lotta al razzismo e alle discriminazioni, il club manifesta una netta opposizione a ogni forma di xenofobia e violenza. Tale impegno si concretizza in attività all'interno dello stadio e in progetti specifici, anche in *partnership* con enti come l'UNESCO, che danno luogo a interventi concreti e strutturati per affrontare e prevenire tali fenomeni. Anche il comportamento dei giocatori della prima squadra è oggetto di particolare attenzione, poiché influisce direttamente sulla reputazione della società. Juventus investe risorse nella sensibilizzazione dei propri atleti, promuovendo comportamenti corretti sia sul campo sia nella vita quotidiana, attraverso la partecipazione a iniziative educative e valoriali. Inoltre, il club dedica particolare cura alla salute degli atleti, considerandola determinante per le *performance* sportive. L'impegno si traduce nella promozione di una cultura della salute, nella qualità della preparazione tecnica e medica e in un approccio preventivo al tema del doping. L'attenzione ai dipendenti, infine, si manifesta attraverso politiche di sviluppo delle risorse umane, valorizzazione del merito e delle *performance*, nonché nella misurazione e promozione del *welfare* aziendale, a conferma di una visione integrata della sostenibilità (Valeri, 2019).

A partire dal 2024, il club ha implementato la sua nuova strategia ESG, denominata *"Black, White and More"*, incentrata sulla riduzione delle emissioni, sviluppo di economie circolari, sulla promozione di equità, lavoro di squadra, sviluppo e coinvolgimento delle persone attraverso i valori fondamentali dello sport (Sito ufficiale del club).

2.6.2 Manchester United, Arsenal e altri club inglesi

Valeri (2019) sottolinea come il Manchester United Football Club manifesti un impegno concreto e strutturato nell'affrontare le problematiche ambientali e sociali a livello regionale, nazionale e internazionale, utilizzando il potenziale del proprio *brand* come leva fondamentale per mobilitare sostegno e sensibilizzare l'opinione pubblica rispetto alle sfide globali che interessano il pianeta. In tale contesto, il club ha formalmente adottato una politica di responsabilità sociale d'impresa esplicita, in cui sono chiaramente delineate le priorità strategiche e gli obiettivi perseguiti, garantendo altresì una comunicazione trasparente e costante con tutti gli *stakeholder* circa le posizioni assunte, le difficoltà incontrate e i risultati conseguiti nel rispetto degli obiettivi autoimposti. La strategia del club si articola in tre principali aree tematiche, ognuna regolamentata da specifiche dichiarazioni di *policy* che vengono periodicamente aggiornate per assicurare l'efficacia e la coerenza delle azioni intraprese. Per quanto riguarda la salute e la sicurezza, il club riconosce la fondamentale necessità di garantire un ambiente di lavoro sicuro e salubre per tutto il personale e per i visitatori. Questo impegno è formalizzato nel documento *"Health and Safety Policy Statement"*, il quale stabilisce l'obbligo, nella misura del ragionevolmente praticabile, di tutelare la salute e la sicurezza dei dipendenti durante l'attività lavorativa, estendendo tale responsabilità anche a coloro che potrebbero essere indirettamente coinvolti o influenzati dalle operazioni del club. Al contempo, il Manchester United sottolinea l'importanza del dovere individuale dei lavoratori di prendersi cura della propria incolumità e di quella altrui, adottando comportamenti responsabili e conformi alla normativa vigente. A tal fine, l'organizzazione si impegna a definire chiaramente e a distribuire responsabilità precise in materia di salute e sicurezza lungo tutti i livelli gerarchici, assicurando che esse siano non solo formalmente attribuite, ma anche efficacemente comprese e adempiute. Sotto il profilo ambientale, il Manchester United si avvale di un sistema di gestione ambientale conforme agli standard

internazionali, riflettendo così una volontà di integrazione strutturata della sostenibilità ambientale nelle proprie attività operative. Come impresa sportiva di livello mondiale, il club intrattiene relazioni solide e significative con una vasta rete di partner commerciali e sostenitori, e intende utilizzare questa posizione di rilievo per influenzare positivamente le loro pratiche ambientali, incentivandoli a collaborare nel miglioramento delle *performance* complessive dell'organizzazione. Tale impegno si traduce in una serie di campagne di sensibilizzazione e programmi formativi rivolti sia al personale interno sia agli *stakeholder* esterni, con l'obiettivo di diffondere una cultura condivisa della sostenibilità e promuovere un coinvolgimento attivo all'interno della comunità sportiva. Infine, il club riconosce la propria responsabilità nella tutela dei soggetti vulnerabili, comprendendo sia i minori sia gli adulti che possono trovarsi in condizioni di fragilità. A tal fine, il club ha adottato due politiche specifiche, la "*Safeguarding Vulnerable Adults Policy*" e la "*Safeguarding Children Policy*", che definiscono chiaramente le azioni da intraprendere per garantire la sicurezza e il benessere di queste persone. La prima politica ha come finalità la protezione degli adulti vulnerabili che usufruiscono dei servizi del club o dei suoi partner, impegnando l'organizzazione a fornire al personale e ai volontari linee guida e procedure operative per individuare tempestivamente situazioni di rischio o sospetti di abuso e intervenire adeguatamente. Analogamente, la politica rivolta a bambini e giovani stabilisce l'obbligo del club di adottare pratiche e misure preventive volte a salvaguardare il loro benessere, con particolare attenzione alla prevenzione di abusi, sfruttamento o trascuratezza. Pur condividendo obiettivi e metodologie simili, questa seconda politica riconosce l'importanza di sviluppare iniziative specifiche di sensibilizzazione e campagne informative dedicate per aumentare la consapevolezza e la protezione dei minori coinvolti nelle attività del club. L'approccio del Manchester United alla responsabilità sociale si configura quindi come un sistema organico e integrato, in cui la tutela della salute e della sicurezza, la sostenibilità ambientale e la protezione dei soggetti vulnerabili rappresentano pilastri fondamentali. Attraverso l'adozione di *policy* formali, il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* e la promozione di una cultura condivisa di responsabilità, il club persegue un modello di gestione che va oltre il mero ambito sportivo, affermandosi come un'organizzazione consapevole del proprio ruolo sociale e ambientale a livello globale (Valeri, 2019).

L'analisi di Ráthonyi-Ódor *et al.* (2020) prende in considerazione le iniziative di CSR svolte dai club del campionato inglese della stagione 2018/2019. Per quanto riguarda l'Arsenal F.C., le politiche del club si articolano in modo organico su quattro aree principali: sport, educazione e occupazione, inclusione sociale e sostenibilità ambientale. L'approccio adottato si caratterizza per l'integrazione tra iniziative relative sia la comunità locale di riferimento, sia a livello internazionale. Nel settore sportivo, l'Arsenal ha storicamente integrato l'attività sportiva nei propri programmi comunitari, ampliandone progressivamente la portata. L'iniziativa "*Arsenal in the Community*" ha consentito di offrire oltre 50 sessioni di allenamento sportivo in più di 30 scuole, promuovendo la partecipazione giovanile. Rilevante è anche il ruolo ricoperto dal calcio femminile, con la fondazione dell'Arsenal Ladies nel 1987, squadra che coniuga successo sportivo e impegno sociale attraverso visite scolastiche, progetti di sensibilizzazione e promozione del calcio femminile. Inoltre, il club ha promosso discipline extra-calcistiche, come hockey e bowling, aderendo al programma "*Premier League 4 Sport*", che coinvolge centinaia di giovani in sport olimpici, con l'obiettivo di educare a stili di vita sani e inclusivi. Nell'ambito dell'educazione, dell'occupazione e della formazione, spicca il "*Double Club*", un programma innovativo che combina sessioni scolastiche e allenamento calcistico. Inoltre, dal 2011 è attivo l' *"Enterprise Program*", che fornisce orientamento professionale agli studenti delle scuole secondarie di *North London*. L'Arsenal offre anche percorsi professionalizzanti come il "*Community Sports Coaching Foundation Degree*" e il "*Gap Program*", che consente ai giovani di acquisire competenze tecniche e fare esperienza in progetti locali e internazionali, in 16 paesi. Il club favorisce inoltre l'accesso al lavoro e certificazioni professionali. Sul fronte dell'inclusione sociale, il club promuove progetti quali "*Positive Futures*" e "*Kicks*", con l'intento di coinvolgere giovani in contesti a rischio. In collaborazione con "*Freedom from Torture*", il club finanzia programmi di riabilitazione medica per sopravvissuti a torture. Inoltre, tramite l'Arsenal Foundation, ha sostenuto programmi che hanno aiutato più di cento famiglie nella comunità locale. Il club contribuisce anche alla promozione dello sport per disabili, donando fondi alla *British Wheelchair Sports Foundation.* Gli eventi di raccolta fondi, come l'*Arsenal Foundation Ball*, consentono il finanziamento di progetti giovanili e interventi umanitari internazionali in collaborazione con *Save the Children*, partner globale dal 2011, intervenendo in contesti di crisi come Giappone, Siria,

Nepal, Indonesia ed Africa orientale. In campo ambientale, l'Arsenal ha intrapreso un vasto programma di sostenibilità che abbraccia la rigenerazione urbana, la gestione dei rifiuti, l'uso di fonti rinnovabili e la promozione della mobilità sostenibile. La gestione sostenibile dei rifiuti all'interno dello stadio prevede la raccolta differenziata durante gli eventi, con un tasso di riciclo di carta, plastica, vetro, olio e alimenti dell'80%. Infine, l'energia dello stadio proviene al 100% da fonti rinnovabili. Con l'ultimo aggiornamento della sua politica ESG, datato 29 aprile 2025, il club sostiene di impegnarsi a ridurre le proprie emissioni del 42% entro il 2030, attraverso l'utilizzo energia elettrica da fonti rinnovabili, a ridurre l'impiego di risorse naturali, la produzione di rifiuti e le forme di inquinamento generate dalle proprie attività, nonché a migliorare l'efficienza idrica e a diminuire la dipendenza dall'acqua di rete. Viene promossa l'adozione di modalità di trasporto sostenibile, insieme alla diffusione di buone pratiche tra sostenitori, fornitori e *stakeholder* esterni, al fine di favorire processi di decarbonizzazione e la riduzione complessiva dell'impatto ambientale. Le decisioni di acquisto sono attentamente valutate in termini di sostenibilità, mentre ai collaboratori vengono offerti programmi di formazione e sensibilizzazione sulla crisi climatica, affinché possano intraprendere azioni concrete. La comunicazione interna ed esterna viene utilizzata come strumento per incoraggiare la tutela dell'ambiente e, parallelamente, vengono analizzati e gestiti i rischi derivanti dai cambiamenti climatici che possono influire sulle attività, sulle strutture e sulla sicurezza dei lavoratori. L'organizzazione garantisce inoltre il rispetto delle normative e degli standard ambientali, assicura un monitoraggio costante delle proprie prestazioni mediante la pubblicazione di un Impact Report annuale e persegue un miglioramento continuo nella riduzione delle emissioni e nell'incremento delle proprie *performance* ambientali. (Arsenal: Our Environmental Policy, 2025)

In generale, gli autori sottolineano come, per i club della Premier League, le attività di responsabilità sociale si concentrino su quattro ambiti chiave legati alla sostenibilità ambientale: efficienza energetica, risparmio idrico, gestione dei rifiuti e trasporti. Questi settori sono centrali poiché incidono fortemente sui costi operativi, come il mantenimento degli stadi, la cura dei campi da gioco, la trasmissione delle partite e l'accoglienza del pubblico. Intervenire su questi ambiti non solo riduce l'impatto ambientale, ma genera anche vantaggi economici. In particolare, grande attenzione è posta alla mobilità sostenibile: i club promuovono e finanziano l'uso del trasporto pubblico e la realizzazione

di piste ciclabili e percorsi pedonali per ridurre l'inquinamento causato dagli spostamenti dei tifosi. Dal punto di vista sociale, i club sviluppano iniziative rivolte a tutte le fasce d'età, dall'infanzia all'età adulta, con differenze nell'enfasi attribuita ai vari ambiti. I programmi educativi sono largamente diffusi e mirano a sensibilizzare i bambini sull'importanza di considerare sport e scuola come luoghi complementari per il successo, favorendo l'apprendimento in diverse materie e lo sviluppo di competenze. Per gli adolescenti (16–19 anni), vengono proposti programmi tecnici volti a sviluppare abilità pratiche. Nel settore sportivo e della salute, le attività promuovono l'incremento dell'attività fisica per tutte le età. Le società organizzano giornate sportive, sessioni di allenamento e tornei anche in discipline diverse dal calcio, rivolti a uomini e donne, e promuovono programmi di prevenzione sanitaria nei luoghi di lavoro con il supporto di allenatori qualificati. Inoltre, importante è anche l'attenzione posta alla salute mentale. Un'azione particolarmente significativa in ambito sociale e culturale è l'istituzione di scuole all'estero, ad esempio in Africa o Indonesia, con l'obiettivo di accogliere giovani svantaggiati e favorire la loro integrazione sociale attraverso lo sport. Lo sport per disabili è presente in tutti i club come parte dei programmi sociali e culturali: vengono organizzate sessioni settimanali di allenamento, visite a centri di sviluppo e tornei dedicati. Infine, le attività benefiche sono comuni alla maggior parte dei club, sebbene per due di essi manchino informazioni dettagliate. Gli altri club rendicontano regolarmente il loro coinvolgimento nel sostegno a organizzazioni e iniziative sociali, attraverso donazioni di denaro, attrezzature o generi alimentari (Ráthonyi-Ódor *et al.,* 2020).

2.6.3 Real Madrid CF

Ráthonyi-Ódor *et al.* (2020) analizzano inoltre le pratiche di RSI del Real Madrid CF comprese nel report di sostenibilità relativo alla stagione 2017/2018. Tali attività si configurano come un insieme di interventi volti a promuovere valori educativi, inclusione sociale e sostenibilità ambientale, attraverso un modello operativo fortemente strutturato su scala internazionale. Il fulcro delle iniziative sociali è rappresentato dalle scuole sportivo-sociali attive in tutto il mondo, che coinvolgono oltre 6.000 bambini e adolescenti tra i 5 e i 17 anni, utilizzando il calcio e il basket come strumenti per l'educazione ai valori, la promozione di stili di vita sani e il rafforzamento del legame con le famiglie. Queste scuole offrono programmi specifici, tra cui giornate inclusive

dedicate alla disabilità e all'autismo, cliniche sportive internazionali con la partecipazione di circa 40.000 giovani in 43 paesi, e iniziative locali come il progetto *"Real after school"* in Ungheria, che prosegue oltre l'orario scolastico con attività sportive e tornei sociali. Il Real Madrid dedica inoltre particolare attenzione a gruppi sociali vulnerabili, attraverso progetti mirati a minori in condizioni socio-economiche difficili, attivi in vari paesi europei e in strutture protette a Madrid, ma anche a persone senzatetto e detenuti, con eventi sportivi volti alla riabilitazione sociale. La Fondazione Real Madrid rappresenta il principale strumento operativo di queste attività, garantendo anche assistenza sanitaria, alimentare e scolastica a migliaia di bambini. L'impegno si manifesta anche attraverso eventi istituzionali e culturali, come la *"Popular Game"* che coinvolge migliaia di partecipanti, e la presenza attiva dei giocatori e ambasciatori del club in visite motivazionali e iniziative benefiche, contribuendo a rafforzare il valore simbolico e formativo del *brand* Real Madrid. L'aspetto educativo è ulteriormente valorizzato dalle attività della *RM Graduate School*, focalizzata su programmi di alta formazione in ambiti come sport, salute, comunicazione e management, partecipando anche a congressi e summit internazionali, ottenendo riconoscimenti prestigiosi per l'impegno sociale. Parallelamente, il club ha avviato un percorso di responsabilità ambientale a partire dalla stagione 2018/2019, istituendo una Divisione Ambiente che coordina interventi volti a ridurre l'impatto ecologico delle attività del club, che ha consentito di riciclare oltre 522.000 kg di materiali e ridurre significativamente le emissioni di CO_2, il consumo di energia e di acqua. Gli uffici del club sono stati modernizzati per garantire efficienza energetica, con l'impiego esclusivo di fonti rinnovabili e sistemi intelligenti per la gestione dei consumi. L'approccio sostenibile si estende anche alla mobilità, con l'introduzione di veicoli elettrici e relative infrastrutture di ricarica. L'intero fabbisogno idrico per i campi e le aree verdi proviene da fonti di acqua riciclata, e sistemi di irrigazione a controllo magnetico e manuale assicurano un utilizzo razionale delle risorse. Grazie a queste politiche, il club si è distinto come pioniere della sostenibilità nella Liga spagnola.

2.6.4 Bayer Leverkusen

Costa (2018) mette in luce come il Bayer Leverkusen possa vantare una divisione dedicata alla CSR e alla comunicazione. Il budget annuale per queste iniziative si attesta a circa

un milione di euro, e ha permesso al club di mettere in pratica iniziative riguardanti l'educazione dei bambini, l'inclusione e l'integrazione. Dal punto di vista sociale, una delle attività più importanti del club riguarda l'integrazione dei rifugiati, offrendo percorsi educativi, sostegno economico e attività sportiva all'interno delle strutture del club. Un'altra iniziativa degna di nota riguarda l'inclusione di bambini con disabilità quali sordità, cecità o malattie mentali. Il club organizza dei progetti che permettono a questi bambini di imparare a giocare a calcio, partecipando in seguito a due tornei che hanno visto la partecipazione di più di ottocento bambini ognuno. Inoltre, il club invia i propri tecnici a formare giovani allenatori in regioni geografiche problematiche. Il club individua nelle pressioni e nelle aspettative della società in generale, della federazione calcistica tedesca e degli sponsor le motivazioni principali dell'integrazione di queste pratiche nella propria strategia aziendale.

2.6.5 SL Benfica

Il Benfica mette in pratica le proprie attività di CSR attraverso una fondazione (Costa, 2018). Il club fornisce alla fondazione circa un milione di euro ogni anno. Questo budget permette di mettere in atto una moltitudine di iniziative riguardanti, in particolare, educazione e integrazione dei bambini a livello nazionale. In questo ambito, il progetto principale della fondazione è il "*KidFun - Education for Values",* che ha come obiettivo di supportare bambini, famiglie ed istituti educativi provenienti da contesti sociali differenti. Il club si impegna a garantire la durata del progetto per almeno tre anni, con l'obiettivo di ottenere dei risultati concreti e duraturi circa la qualità della vita, le opportunità future e l'educazione dei bambini. Sporadicamente, vengono inoltre messe in atto delle raccolte fondi e iniziative di carattere umanitario. Per quanto concerne le motivazioni, l'analisi svolta dall'autore individua negli *shareholder*, nella tradizione del club e nelle pressioni di soggetti esterni quali governo e società i *driver* principali dell'impegno in responsabilità sociale. Costa (2018) evidenzia infine come la reputazione del *brand* ottenga dei benefici dallo svolgimento di tali attività.

2.6.6 Club Svedesi

Nillson (2018) evidenzia come le attività di CSR dei club del massimo campionato svedese, l'Allsvenskan, si svolgano principalmente attraverso sei tipologie di intervento:

la promozione di valori fondamentali, programmi educativi, programmi sportivi e per la salute, iniziative sociali e culturali, attività di beneficenza e azioni ambientali. Tutti i club operano attivamente sulla definizione e diffusione di valori fondamentali che rappresentano i principi guida da promuovere all'interno del club. La seconda tipologia più diffusa di azione CSR è rappresentata dai programmi scolastici, che si articolano in percorsi educativi finalizzati a stimolare l'apprendimento, programmi sportivi e per la salute volti a promuovere stili di vita attivi e sani, e iniziative sociali e culturali destinate ad affrontare specifiche sfide sociali. Una parte rilevante dell'impegno CSR è rivolta a bambini e giovani, con particolare diffusione dei programmi a carattere sociale e culturale, che risultano essere i più comuni tra le varie forme di intervento. Inoltre, sei club organizzati come associazioni senza scopo di lucro promuovono anche programmi di inserimento lavorativo. Per quanto riguarda le motivazioni alla base dell'impegno dei club nella CSR, esse si riconducono principalmente a tre categorie: la pressione da parte degli *stakeholder*, l'adesione a un'agenda sociale e finalità di tipo economico. In particolare, l'autrice sottolinea come le pressioni esercitate da soggetti esterni siano aumentate negli ultimi anni, rendendo spesso la CSR una condizione imprescindibile per l'acquisizione di nuove sponsorizzazioni.

Nel corso del capitolo successivo verrà svolta un'indagine, eseguita attraverso la somministrazione di un questionario ai tifosi calcistici. L'obiettivo di tale analisi è quello di comprendere quale sia il livello di consapevolezza e la percezione dei tifosi riguardo le politiche di responsabilità sociale delle imprese messe in pratica dai club calcistici.

CAPITOLO III – LA PERCEZIONE DEI TIFOSI DELLE ATTIVITA' DI RESPONSABILITA' SOCIALE DEI CLUB CALCISTICI

3.1 Obiettivo dell'indagine

L'obiettivo di questa indagine è di analizzare la percezione dei tifosi calcistici circa le attività di responsabilità sociale delle imprese poste in essere dalla propria squadra del cuore, indagando in che misura tali iniziative contribuiscano a plasmare il rapporto tra club e sostenitori. La crescente attenzione rivolta al ruolo sociale delle società sportive, già evidenziata nei capitoli precedenti, rende l'indagine particolarmente rilevante, poiché evidenzia la necessità di comprendere se e come i tifosi attribuiscano valore a queste pratiche, riconoscendone l'impatto non solo sul territorio e sulla comunità, ma anche sull'immagine e sulla reputazione del club.

A tal fine, lo studio si propone di esplorare tre dimensioni fondamentali: (i) l'importanza attribuita dai tifosi a specifiche tematiche CSR, (ii) il livello di informazione e consapevolezza circa le attività effettivamente intraprese dalla propria squadra, e (iii) la valutazione della *performance* e dei risultati raggiunti dal club in ciascuna di tali aree.

L'analisi empirica si focalizzerà dunque sul legame tra le percezioni dei tifosi e l'impegno sociale delle società calcistiche, al fine di individuare quali iniziative siano considerate prioritarie, quali risultino meno conosciute e quali invece vengano valutate come già soddisfacenti. In tal senso, la ricerca intende offrire una prospettiva integrata che, da un lato, contribuisca al dibattito accademico sul valore strategico della CSR nello sport professionistico, e dall'altro, fornisca ai club uno strumento utile per orientare le proprie scelte e rafforzare le relazioni con i propri *stakeholder* principali.

3.2 *Literature review* e identificazione degli attributi di CSR

Nell'ambito dello sport professionistico, le squadre di calcio hanno progressivamente ampliato il proprio ruolo sociale, sviluppando iniziative di responsabilità sociale d'impresa rivolte a diversi ambiti della comunità e dell'ambiente. La letteratura evidenzia alcune tematiche ricorrenti considerate particolarmente rilevanti nel contesto calcistico, tra cui le attività filantropiche, il coinvolgimento nella comunità, le iniziative ambientali, le politiche di salute e benessere e la responsabilità finanziaria (Liu *et al.,* 2019; Liu e Schwarz, 2020; Profumo *et al.*, 2024).

Sulla base di queste evidenze, Profumo *et al.* (2024) organizzano le attività CSR dei club calcistici in maniera sistematica in sei macroaree principali, ciascuna articolata in attributi specifici. La prima, Sviluppo della comunità, comprende attributi specifici quali la giustizia sociale e l'uguaglianza, con particolare attenzione alla lotta alla povertà, alla disoccupazione, al razzismo, alla tutela dei diritti umani e alla prevenzione della criminalità; la diversità e l'integrazione della comunità; l'*empowerment* di giovani e donne; nonché lo sviluppo di *partnership* e sponsorizzazioni con organizzazioni della comunità locale di riferimento.

La seconda macroarea, Filantropia, riguarda le attività di sostegno diretto alla comunità attraverso donazioni, raccolte fondi e volontariato, rappresentando strumenti concreti con cui i club possono rafforzare il proprio legame con i tifosi e la comunità. La terza dimensione, Promozione del calcio, include iniziative volte a diffondere i benefici del calcio, a favorire l'accesso allo sport per tutti e a realizzare infrastrutture sportive, con attributi specifici quali i benefici del calcio per la comunità, il rendere il calcio accessibile a tutti e la costruzione di campi da gioco.

La quarta macroarea, Salute, si concentra sulla promozione dello sport e dell'attività fisica, nonché sul benessere e la salute dei tifosi e della comunità, con attributi che comprendono lo sport e l'attività fisica in generale e le iniziative specifiche per il benessere e la salute. La quinta dimensione, Educazione, include attività educative e formative sia in ambito sportivo sia scolastico, tra cui l'educazione sportiva, l'educazione di giovani e bambini e le visite scolastiche con attività extracurricolari. Infine, la sesta macroarea, Ambiente, riguarda le iniziative finalizzate alla tutela dell'ambiente e alla

promozione dello sviluppo sostenibile, con attributi specifici quali la gestione dei rifiuti e dell'inquinamento, la giustizia climatica e il sostegno agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

L'identificazione di queste sei macroaree e dei relativi 17 attributi consente di fornire un quadro sistematico delle principali attività di responsabilità sociale delle imprese adottate dai club calcistici, rappresentando la base per la costruzione del questionario utilizzato nell'indagine per misurare la percezione dei tifosi in termini di importanza, consapevolezza e *performance* delle iniziative.

Tabella 3.1 – Macroaree e attributi delle attività di CSR dei club calcistici

Thematic Dimension	**#**	**Attribute of CSR Activities**
Community development	A1	Social justices and equalities (poverty, unemployment, racism, human rights, crime, etc.)
	A2	Diversity and community integration
	A3	Youth and women empowerment
	A4	Business sponsorships and partnerships
Philanthropy	A5	Donation and fundraising
	A6	Volunteering
Football promotion	A7	Community benefits of football
	A8	Football for all
	A9	Building football pitches
Health	A10	Sport and physical exercise
	A11	Health and well-being
Education	A12	Sport education
	A13	Youth and children's education
	A14	School visiting and extra-curricular activities
Environment	A15	Waste and pollution management
	A16	Climate justice
	A17	Sustainable development goals (SDGs)

Fonte: Elaborazione propria

3.3 Metodologia e domanda di ricerca

La presente ricerca si propone quindi di analizzare la percezione dei tifosi calcistici rispetto alle attività di responsabilità sociale d'impresa adottate dalla propria squadra del cuore, focalizzandosi su tre dimensioni principali: l'importanza attribuita dai tifosi a ciascuna iniziativa, il loro livello di conoscenza circa le attività effettivamente realizzate dal club e la valutazione della *performance* percepita. Per conseguire tale obiettivo, è stato adottato l'approccio metodologico noto come *Importance-Performance Analysis* (IPA).

Questo strumento di analisi, ampiamente utilizzato nel *marketing* e nella gestione delle organizzazioni, consente di valutare la percezione degli *stakeholder* rispetto a specifici attributi di un prodotto, servizio o iniziativa. L'IPA permette di mappare simultaneamente due dimensioni fondamentali: l'importanza percepita di ciascun attributo e la *performance* percepita, ossia il grado di efficacia o soddisfazione attribuito dall'individuo all'iniziativa. Questo approccio consente di identificare rapidamente gli attributi critici su cui intervenire, distinguendo tra aree di forza, aree di priorità e aree di minore rilevanza, e offre una rappresentazione chiara delle percezioni e delle aspettative degli *stakeholder* (Martilla e James, 1977).

L'*Importance–Performance Analysis* ha come obiettivo principale quello diagnostico: essa consente di individuare gli attributi per i quali, data la loro importanza percepita, un prodotto o un servizio tende a sottoperformare o a sovraperformare. In tale approccio, la misura dell'importanza è riportata sull'asse verticale, mentre la misura della *performance* è collocata sull'asse orizzontale di un grafico bidimensionale. L'intersezione dei due assi genera una griglia suddivisa in quattro quadranti, nei quali ciascun attributo è posizionato in base al proprio valore medio nelle due dimensioni di riferimento. La collocazione di un attributo nel quadrante superiore sinistro segnala una condizione di sottoperformance, mentre la sua presenza nel quadrante inferiore destro indica una situazione di sovraperformance. L'IPA rappresenta uno strumento utile e di immediata comprensione, in quanto consente di identificare gli attributi di prodotto o servizio che richiedono prioritariamente un intervento manageriale, fornendo così un supporto pratico allo sviluppo di programmi di *marketing* efficaci volti ad acquisire un vantaggio competitivo. Due sono gli elementi chiave che ne giustificano l'applicazione: (1) la suddivisione della griglia in aree dotate di un significato distinto per i decisori; (2) la misurazione congiunta

dell'importanza e della *performance*, con particolare enfasi sulla prima dimensione (Abalo *et al.*, 2007). Risulta quindi fondamentale posizionare gli assi dei quadranti in prossimità di quei valori considerati discriminanti tra un quadrante e l'altro del grafico. Questa operazione va svolta considerando le caratteristiche specifiche del singolo caso analizzato.

Dal punto di vista operativo, l'IPA permette ai ricercatori di individuare visivamente i divari tra le percezioni degli *stakeholder* circa l'importanza attribuita a uno specifico attributo e la *performance* effettiva di un'impresa o di una destinazione nella sua gestione. La rappresentazione simultanea dei valori medi di importanza e *performance* consente ai manager di identificare il quadrante in cui ciascun attributo si colloca: Quadrante A – *"Concentrate Here",* Quadrante B – *"Keep Up the Good Work",* Quadrante C – *"Low Priority"* e Quadrante D – *"Possible Overkill"* (Martilla e James, 1977; Boley *et al*., 2017):

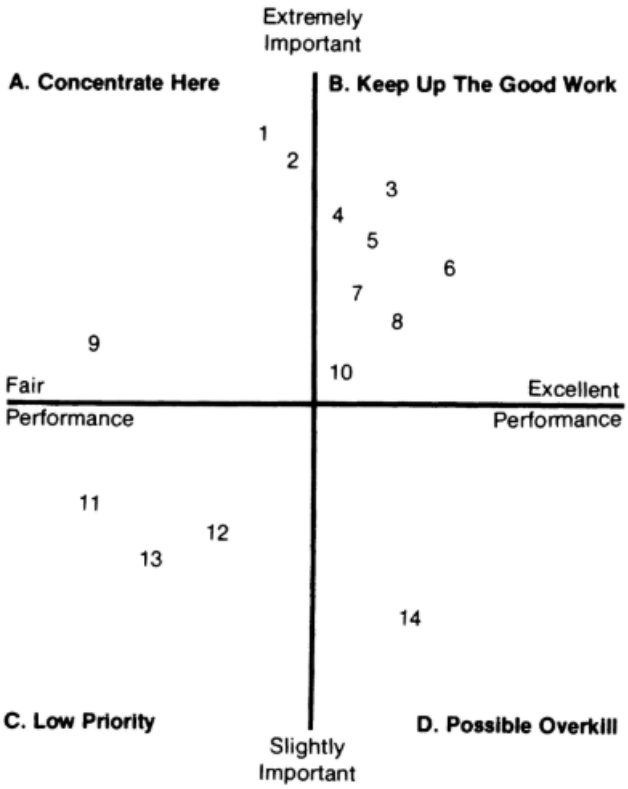
A. *Concentrate Here:* gli attributi percepiti come molto importanti ma caratterizzati da bassi livelli di *performance*

B. *Keep Up the Good Work:* gli attributi giudicati rilevanti e per i quali si registra una buona *performance*;

C. *Low Priority:* gli attributi considerati poco importanti e per i quali si osservano livelli contenuti di *performance*;

D. *Possible Overkill:* gli attributi connotati da un buon livello di *performance*, ma ai quali gli *stakeholder* attribuiscono scarsa importanza.

Figura 3.1 – I quadranti della *Importance-Performance Analysis*



Fonte: Martilla e James (1977)

Nell'ambito della presente ricerca, l'IPA è stata applicata alle 17 attività CSR individuate nelle sei macroaree precedentemente descritte: Sviluppo della comunità, Filantropia, Promozione del calcio, Salute, Educazione e Ambiente. Per ciascun attributo, i tifosi hanno espresso il proprio giudizio su tre dimensioni: il livello di importanza assegnato all'iniziativa, il livello di consapevolezza riguardo alla sua effettiva realizzazione da parte del club e la valutazione della *performance* (nel testo del questionario formulata come "impegno e risultati") percepita. Rispetto a una classica IPA, in questo studio è stata inoltre considerata una terza dimensione, ovvero la consapevolezza dei tifosi riguardo le attività di CSR messe in pratica dalle società calcistiche. Questa dimensione verrà rappresentata dalla dimensione delle bolle del grafico. Le domande sulla valutazione della *performance* sono state poste solamente ai rispondenti con un livello di *awareness* minimo di 3 su 5, in modo da ottenere dei giudizi il più informati possibile.

Sulla base di questa impostazione, la domanda di ricerca che guida lo studio può essere formulata come segue:

Qual è la percezione dei tifosi calcistici circa l'importanza, la consapevolezza e la performance delle attività di responsabilità sociale della propria squadra, e quali iniziative risultano prioritarie per migliorare l'impatto delle strategie di CSR?

3.3.1 Il questionario online

La raccolta dei dati è stata effettuata tramite un questionario online composto da 39 domande, specificatamente sviluppate sulla base del *framework* teorico precedentemente illustrato. Il questionario è strutturato in otto blocchi principali: il primo comprende le domande demografiche e informazioni circa la squadra tifata dal rispondente e il livello di intensità con il quale esso tifa. I blocchi dal numero due al numero sette comprendono le sei macroaree identificate nella *literature review* (blocco 2: Iniziative a favore dello sviluppo della comunità; blocco 3: Iniziative filantropiche; blocco 4: Iniziative a favore della promozione del calcio; blocco 5: Iniziative di promozione di salute e benessere attraverso lo sport; blocco 6: Iniziative legate alla promozione del calcio come strumento sociale ed educativo; blocco 7: Iniziative legate all'ambiente). Infine, il blocco otto ha come obiettivo di rilevare la percezione dei tifosi riguardo la comunicazione delle iniziative di RSI del proprio club, le principali fonti di informazione attraverso le quali essi vengono a conoscenza delle varie attività, le motivazioni per cui essi si ritengono poco o per niente informati riguardo le iniziative di responsabilità sociale della propria squadra del cuore e quali macroaree vorrebbero fossero implementate o promosse maggiormente dal club.

Per le misurazioni è stata utilizzata una Scala Likert a 5 punti, in risposta alle domande "Quanto ritieni importante / Quanto ti ritieni informato / Come valuti l'impegno e i risultati":

- 1 – Per nulla importante / Per nulla informato / Molto Scarsi
- 2
- 3
- 4

- 5 – Molto importante / Molto informato / Molto soddisfacenti

Il questionario comprende inoltre alcune domande-filtro. In particolare, le domande che chiedono di valutare la *performance* del club nelle diverse iniziative si aprono esclusivamente se si risponde almeno 3 su 5 alla domanda "Quanto ti ritieni informato". Questa scelta è stata adottata in modo da ottenere delle valutazioni il più affidabili possibili riguardo la *performance,* che potrebbe non essere valutata correttamente da chi si ritiene informato solamente per 1 o 2 su 5.

Un'ulteriore ramificazione è presente all'interno dell'ultimo blocco: se si risponde 1 o 2 su 5 alla domanda "Quanto ti consideri informato sulle iniziative di Responsabilità Sociale delle Imprese messe in atto dalla tua squadra del cuore?", si apre la domanda "Per quale motivo ti consideri poco o per nulla informato riguardo le attività di Responsabilità Sociale della tua squadra del cuore?". Viceversa, se si risponde da 3 a 5 alla domanda "Quanto ti consideri informato sulle iniziative di Responsabilità Sociale delle Imprese messe in atto dalla tua squadra del cuore?", si aprono le domande "Quali sono le tue principali fonti di informazione riguardo alle attività di Responsabilità Sociale della tua squadra del cuore?" e "Come valuteresti la comunicazione della tua squadra del cuore riguardo alle proprie attività di Responsabilità Sociale?". Questa differenziazione delle domande è stata messa in atto perché si è ritenuto interessante ottenere opinioni diverse su aspetti diversi, a seconda del grado di consapevolezza dei rispondenti.

3.3.2 Testo completo del questionario

Blocco 1: Qualche informazione su di te

1. Età:

    - Meno di 18 anni
    - 18-25
    - 26-35
    - 36-50
    - 50+
    - Preferisco non rispondere

2. Genere:
    - Maschio
    - Femmina
    - Preferisco non rispondere
3. Livello di Istruzione:
    - Nessun titolo di studio
    - Licenza Elementare
    - Licenza Media
    - Diploma di scuola superiore
    - Laurea Triennale (o equivalente)
    - Laurea Magistrale (o equivalente)
    - Dottorato di ricerca
4. Occupazione:
    - Studente
    - Lavoratore Dipendente
    - Lavoratore Autonomo
    - Disoccupato
    - Pensionato
    - Altro
5. Per quale squadra tifi?
    - Atalanta
    - Bologna
    - Cagliari
    - Como

- Cremonese
- Fiorentina
- Genoa
- Inter
- Juventus
- Lazio
- Lecce
- Milan
- Napoli
- Parma
- Pisa
- Roma
- Sampdoria
- Sassuolo
- Torino
- Udinese
- Verona
- Virtus Entella
- Altro

6. Che tipo di tifoso sei? (Da 1 - Ho un interesse generico per il calcio, a 5 - Il calcio è per me molto importante)

    - 1 - Passivo, ho un interesse generico per il calcio
    - 2
    - 3
    - 4

- 5 - Accanito, il calcio è per me molto importante e lo seguo costantemente, in TV o allo stadio

Blocco 2: Iniziative a favore dello sviluppo della comunità

Quanto ritieni importante che la tua squadra sia impegnata in queste attività (Da 1 - Per nulla importante, a 5 - Molto Importante)?

7. Promozione della giustizia sociale, dell'uguaglianza, della diversità e dell'integrazione all'interno della comunità (contro povertà, disoccupazione, razzismo, violazioni dei diritti umani, criminalità, ecc.)

    - 1 - Per nulla importante
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto importante

8. Iniziative per valorizzare e sostenere giovani e donne (offrire opportunità di crescita e sostegno, creare percorsi che ne rafforzino il ruolo sociale ed economico)

    - 1 - Per nulla importante
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto importante

9. Sviluppo di sponsorizzazioni e partenariati per sostenere progetti a beneficio della comunità (collaborazioni con enti e imprese per sostenere iniziative sociali)

    - 1 - Per nulla importante
    - 2
    - 3
    - 4

- 5 - Molto importante

10. Quanto ti ritieni informato delle attività messe in pratica dalla tua squadra del cuore in questi ambiti? (Da 1 - Per nulla informato, a 5 - Molto informato)

    - 1 - Per nulla informato
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto informato

11. Come valuti l'impegno e i risultati della tua squadra del cuore in queste attività? (Da 1 - Molto scarsi, a 5 - Molto soddisfacenti)

    - 1 - Molto scarsi
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto soddisfacenti

Blocco 3: Iniziative filantropiche

Quanto ritieni importante che la tua squadra sia impegnata in queste attività (Da 1 - Per nulla importante, a 5 - Molto Importante)?

12. Iniziative di donazione e raccolta fondi a sostegno di cause sociali

    - 1 - Per nulla importante
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto importante

13. Organizzazione di attività di volontariato

- 1 - Per nulla importante
- 2
- 3
- 4
- 5 - Molto importante

14. Quanto ti ritieni informato delle attività messe in pratica dalla tua squadra del cuore in questi ambiti? (Da 1 - Per nulla informato, a 5 - Molto informato)

    - 1 - Per nulla informato
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto informato

15. Come valuti l'impegno e i risultati della tua squadra del cuore in queste attività? (Da 1 - Molto scarsi, a 5 - Molto soddisfacenti)

    - 1 - Molto scarsi
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto soddisfacenti

Blocco 4: Iniziative a favore della promozione del calcio

Quanto ritieni importante che la tua squadra sia impegnata in queste attività (Da 1 - Per nulla importante, a 5 - Molto Importante)?

16. Iniziative che portano benefici alla comunità attraverso il calcio (usare lo sport come strumento educativo e inclusivo, ad esempio con tornei giovanili ed eventi sul territorio di riferimento)

- 1 - Per nulla importante
- 2
- 3
- 4
- 5 - Molto importante

17. Iniziative che rendono il calcio accessibile a tutti (eliminare barriere economiche e fisiche per semplificare l'accesso alla pratica e alla fruizione dello sport a chiunque)

    - 1 - Per nulla importante
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto importante

18. Costruzione e miglioramento di campi da calcio per la comunità

    - 1 - Per nulla importante
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto importante

19. Quanto ti ritieni informato delle attività messe in pratica dalla tua squadra del cuore in questi ambiti? (Da 1 - Per nulla informato, a 5 - Molto informato)

    - 1 - Per nulla informato
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto informato

20. Come valuti l'impegno e i risultati della tua squadra del cuore in queste attività? (Da 1 - Molto scarsi, a 5 - Molto soddisfacenti)

- 1 - Molto scarsi
- 2
- 3
- 4
- 5 - Molto soddisfacenti

Blocco 5: Iniziative di promozione di salute e benessere attraverso lo sport

Quanto ritieni importante che la tua squadra sia impegnata in queste attività (Da 1 - Per nulla importante, a 5 - Molto Importante)?

21. Promozione della pratica dello sport e dell'attività fisica

- 1 - Per nulla importante
- 2
- 3
- 4
- 5 - Molto importante

22. Iniziative per migliorare la salute e il benessere delle persone

- 1 - Per nulla importante
- 2
- 3
- 4
- 5 - Molto importante

23. Sviluppo di programmi di educazione sportiva (favorire l'apprendimento di valori e competenze, ad esempio con corsi nelle scuole)

- 1 - Per nulla importante
- 2
- 3
- 4
- 5 - Molto importante

24. Quanto ti ritieni informato delle attività messe in pratica dalla tua squadra del cuore in questi ambiti? (Da 1 - Per nulla informato, a 5 - Molto informato)

    - 1 - Per nulla informato
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto informato

25. Come valuti l'impegno e i risultati della tua squadra del cuore in queste attività? (Da 1 - Molto scarsi, a 5 - Molto soddisfacenti)

    - 1 - Molto scarsi
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto soddisfacenti

Blocco 6: Iniziative legate alla promozione del calcio come strumento sociale ed educativo

Quanto ritieni importante che la tua squadra sia impegnata in queste attività (Da 1 - Per nulla importante, a 5 - Molto Importante)?

26. Sostegno all'istruzione di giovani e bambini

    - 1 - Per nulla importante

- 2
- 3
- 4
- 5 - Molto importante

27. Organizzazione di visite scolastiche e attività extracurricolari (esperienze pratiche, ad esempio visite a impianti sportivi o laboratori didattici)

    - 1 - Per nulla importante
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto importante

28. Quanto ti ritieni informato delle attività messe in pratica dalla tua squadra del cuore in questi ambiti? (Da 1 - Per nulla informato, a 5 - Molto informato)

    - 1 - Per nulla informato
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto informato

29. Come valuti l'impegno e i risultati della tua squadra del cuore in queste attività? (Da 1 - Molto scarsi, a 5 - Molto soddisfacenti)

    - 1 - Molto scarsi
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto soddisfacenti

Blocco 7: Iniziative legate all'ambiente

Quanto ritieni importante che la tua squadra sia impegnata in queste attività (Da 1 - Per nulla importante, a 5 - Molto Importante)?

30. Iniziative per la gestione dei rifiuti e la riduzione dell'inquinamento

    - 1 - Per nulla importante
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto importante

31. Azioni a favore della giustizia climatica (politiche e iniziative che riducano le disuguaglianze ambientali, ad esempio sostenendo comunità vulnerabili colpite dai cambiamenti climatici o programmi di accesso equo a risorse sostenibili)

    - 1 - Per nulla importante
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto importante

32. Raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile - SDGs - (contribuire allo sviluppo sostenibile globale, ad esempio promuovendo istruzione di qualità, parità di genere e azioni per il clima, come previsto dall'Agenda 2030)

    - 1 - Per nulla importante
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto importante

33. Quanto ti ritieni informato delle attività messe in pratica dalla tua squadra del cuore in questi ambiti? (Da 1 - Per nulla informato, a 5 - Molto informato)

    - 1 - Per nulla informato
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto informato

34. Come valuti l'impegno e i risultati della tua squadra del cuore in queste attività? (Da 1 - Molto scarsi, a 5 - Molto soddisfacenti)

    - 1 - Molto scarsi
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto soddisfacenti

Blocco 8: Come la tua squadra comunica il suo impegno in Responsabilità Sociale

35. Quanto ti consideri informato sulle iniziative di Responsabilità Sociale delle Imprese messe in atto dalla tua squadra del cuore? (da 1 - Per nulla informato, a 5 - Molto informato)

    - 1 - Per nulla informato
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 - Molto informato

36. Per quale motivo ti consideri poco o per nulla informato riguardo le attività di Responsabilità Sociale della tua squadra del cuore? (Puoi selezionare una o più opzioni)

- Non mi interessa particolarmente l'argomento
- Non ho mai cercato informazioni in merito
- Non so dove trovare informazioni affidabili
- La squadra comunica poco o in modo poco chiaro
- Altro

37. Quali sono le tue principali fonti di informazione riguardo alle attività di Responsabilità Sociale della tua squadra del cuore? (Puoi selezionare una o più opzioni)

    - Sito ufficiale della squadra Social media della squadra (es. Instagram, Facebook, X, YouTube)
    - Giornali sportivi o generalisti (online o cartacei)
    - TV o programmi sportivi
    - Eventi o iniziative sul territorio
    - Passaparola / amici / altri tifosi
    - Report di sostenibilità della squadra
    - Altro

38. Come valuteresti la comunicazione della tua squadra del cuore riguardo alle proprie attività di Responsabilità Sociale? (Da 1 - Molto scarsa, a 5 - Eccellente)

    - 1 - Molto scarsa
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5 – Eccellente

39. Quali tipi di attività di Responsabilità Sociale d'Impresa vorresti che i club di calcio realizzassero o promuovessero di più? (Puoi selezionare una o più opzioni)

- Sviluppo della comunità (giustizia sociale, uguaglianza, diversità, integrazione, sostegno a giovani e donne)
- Filantropia (donazioni e raccolte fondi a sostegno di cause sociali, volontariato)
- Promozione del calcio (sport come strumento educativo ed inclusivo)
- Educazione (sostegno all'istruzione di giovani e bambini, visite scolastiche e attività extracurriculari)
- Salute (promozione di attività fisica, iniziative per il benessere delle persone, educazione sportiva)
- Ambiente (riduzione dei rifiuti, dell'inquinamento, giustizia climatica, SDGs)
- Altro

3.3.3 Procedura di raccolta dei dati

La rilevazione dei dati è stata condotta attraverso la piattaforma Microsoft Forms, resa disponibile ai partecipanti per un periodo compreso tra il 22 agosto 2025 e il 4 settembre 2025. Al termine di tale intervallo temporale, sono state raccolte complessivamente 287 risposte, 281 delle quali ritenute valide ai fini dell'analisi.

Il questionario era destinato a un pubblico di individui maggiorenni residenti in Italia, accomunati da un interesse, anche minimo, nei confronti del calcio. Per garantire il rispetto di tale requisito è stata inserita, in apertura, una domanda preliminare finalizzata a verificarne l'ammissibilità alla compilazione.

All'interno della sezione introduttiva veniva inoltre fornita un'informativa riguardante gli obiettivi della ricerca e le modalità di utilizzo dei dati raccolti. In tale contesto si specificava che la compilazione del questionario avrebbe automaticamente comportato l'espressione del consenso informato alla partecipazione.

La distribuzione dello strumento di indagine è avvenuta in modalità online attraverso diversi canali digitali, selezionati con l'intento di ampliare la portata della ricerca e agevolare l'accessibilità. La diffusione è stata effettuata tramite Instagram (post e storie), Facebook (profili personali e gruppi tematici, sia di carattere generale sia riferiti a singole

squadre), WhatsApp (messaggi individuali e di gruppo) e LinkedIn. Tale strategia ha consentito di intercettare un campione eterogeneo sotto il profilo anagrafico e geografico.

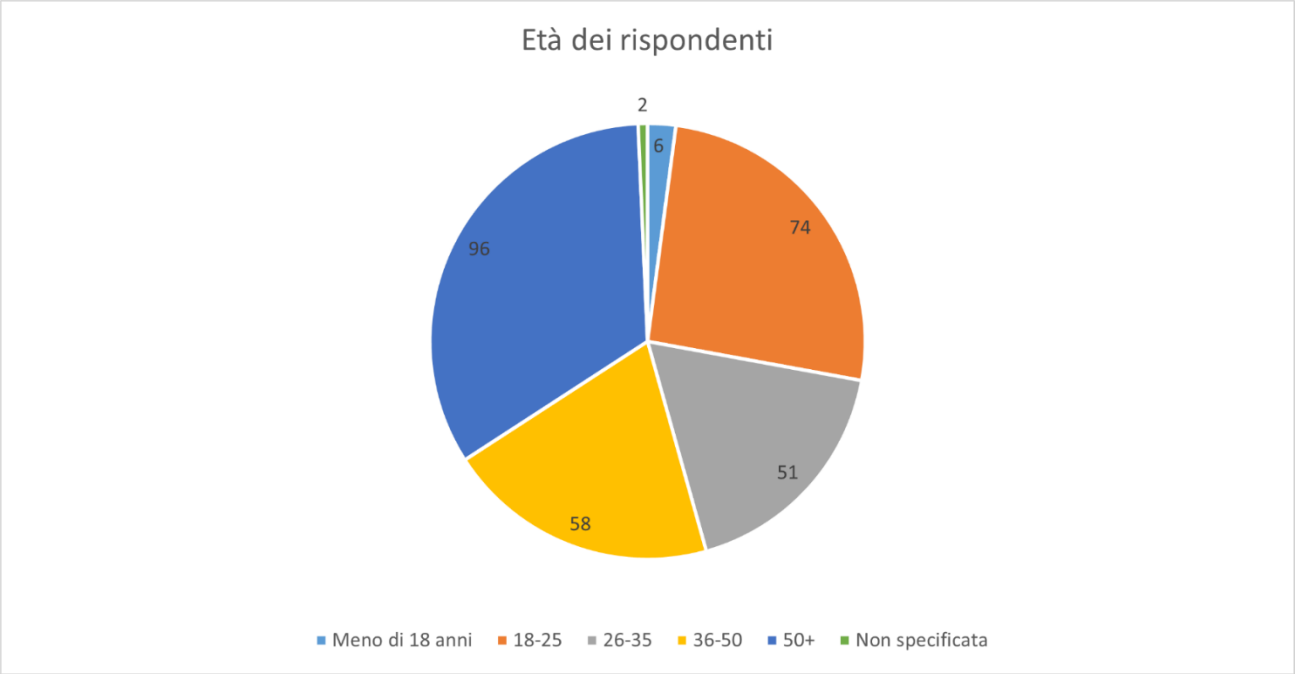
3.4 Analisi dei dati

3.4.1 Profilo dei rispondenti

Età dei rispondenti

Dal punto di vista dell'età, la fascia maggiormente rappresentata è quella del 50+ con 96 rispondenti, pari al 33% del campione. Seguono la fascia 18-25 con 74 risposte valide (26%) e quella 36-50 con 58 questionari (20%). La fascia 26-35 è quella meno rappresentata (ad esclusione delle 6 risposte, pari al 2% del totale, arrivate da soggetti con meno di 18 anni, per i quali il questionario si è chiuso subito), per un totale di 53 risposte e del 19% dei questionari. Infine, 2 soggetti hanno preferito non specificare la propria età.

Grafico 3.1 – Età dei rispondenti

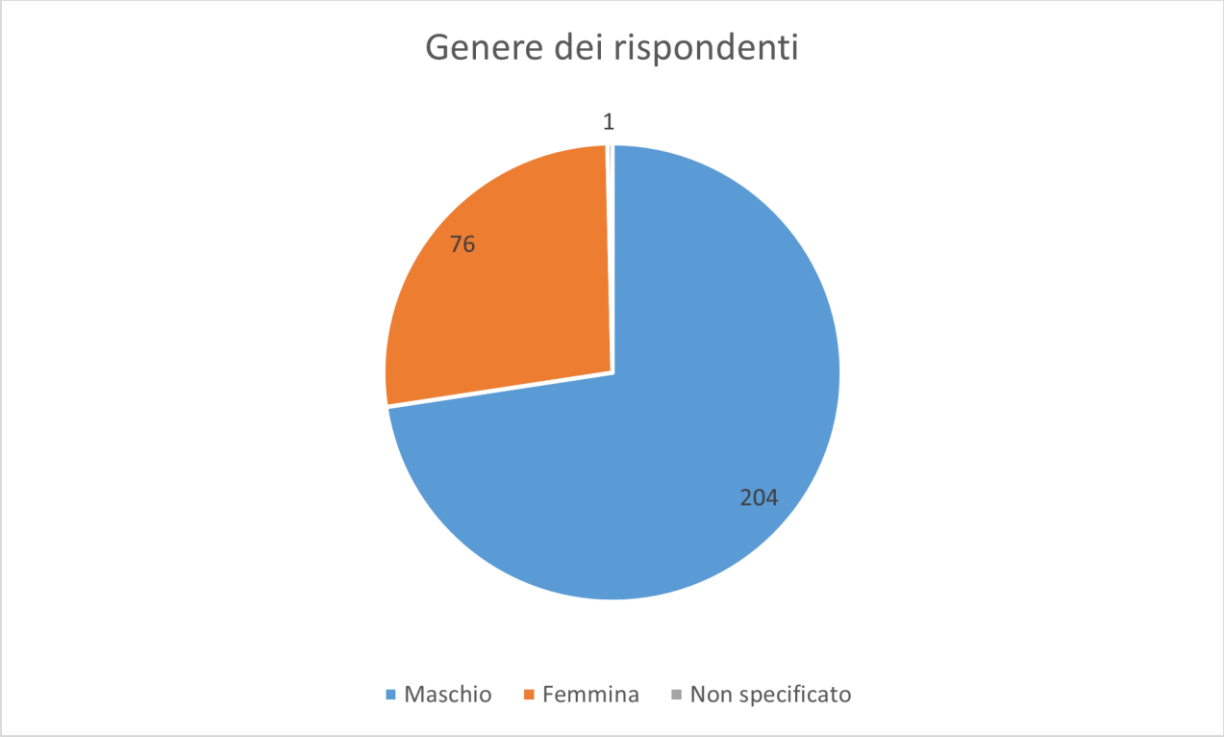


Fonte: Elaborazione propria

Genere dei rispondenti

Per quanto riguarda il genere, il campione analizzato risulta composto per il 73% da soggetti di genere maschile (204) e per il 27% da soggetti di genere femminile (76). Inoltre, un soggetto ha scelto di non specificare il proprio genere. Tale distribuzione è rilevante in quanto la prevalenza del genere maschile all'interno del campione riflette la tendenza che vede gli uomini manifestare una maggiore propensione a seguire il calcio rispetto alle donne.

Grafico 3.2 – Genere dei rispondenti



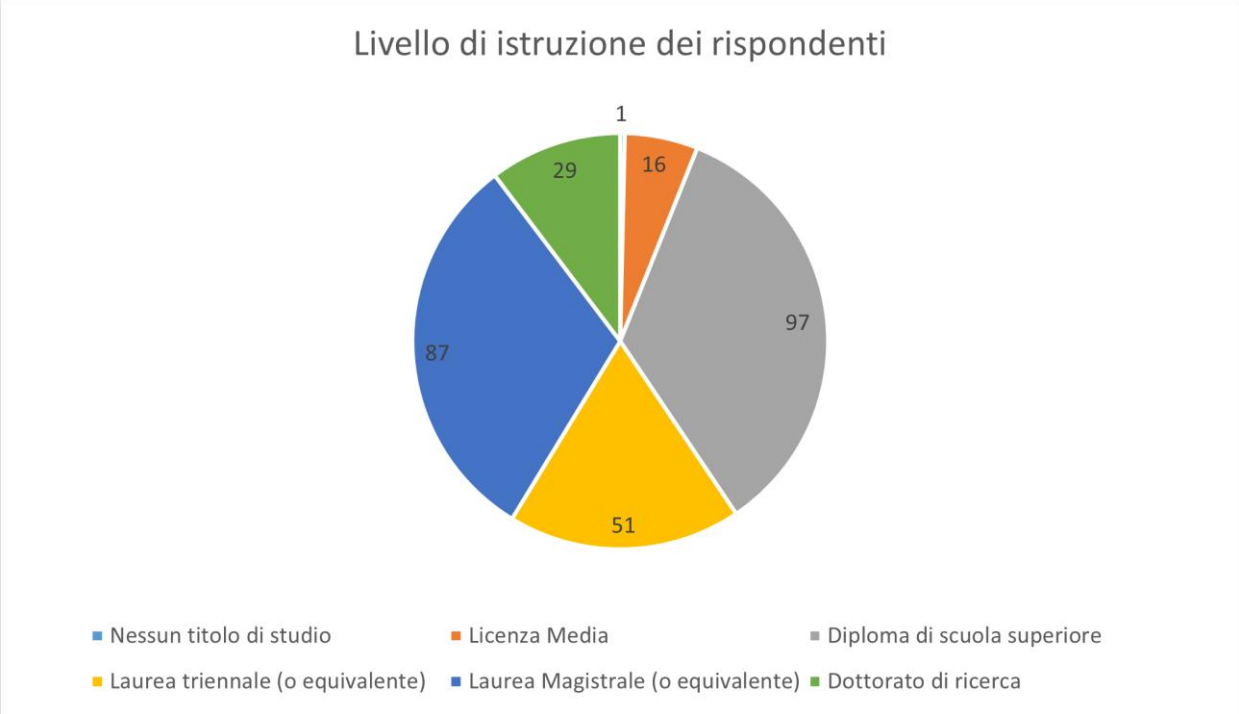
Fonte: Elaborazione propria

Livello di istruzione dei rispondenti

La distribuzione del livello di istruzione dei rispondenti si articola come segue: un partecipante ha dichiarato di non possedere alcun titolo di studio; 16 soggetti (6% del campione) sono in possesso della licenza media; 97 soggetti (34%) hanno conseguito il diploma di scuola secondaria superiore; 51 rispondenti (18%) risultano in possesso di una laurea triennale (o titolo equivalente); 87 soggetti (31%) hanno conseguito una laurea

magistrale (o titolo equivalente); infine, 29 rispondenti (10%) hanno dichiarato di aver completato un dottorato di ricerca.

Grafico 3.3 – Livello di istruzione dei rispondenti

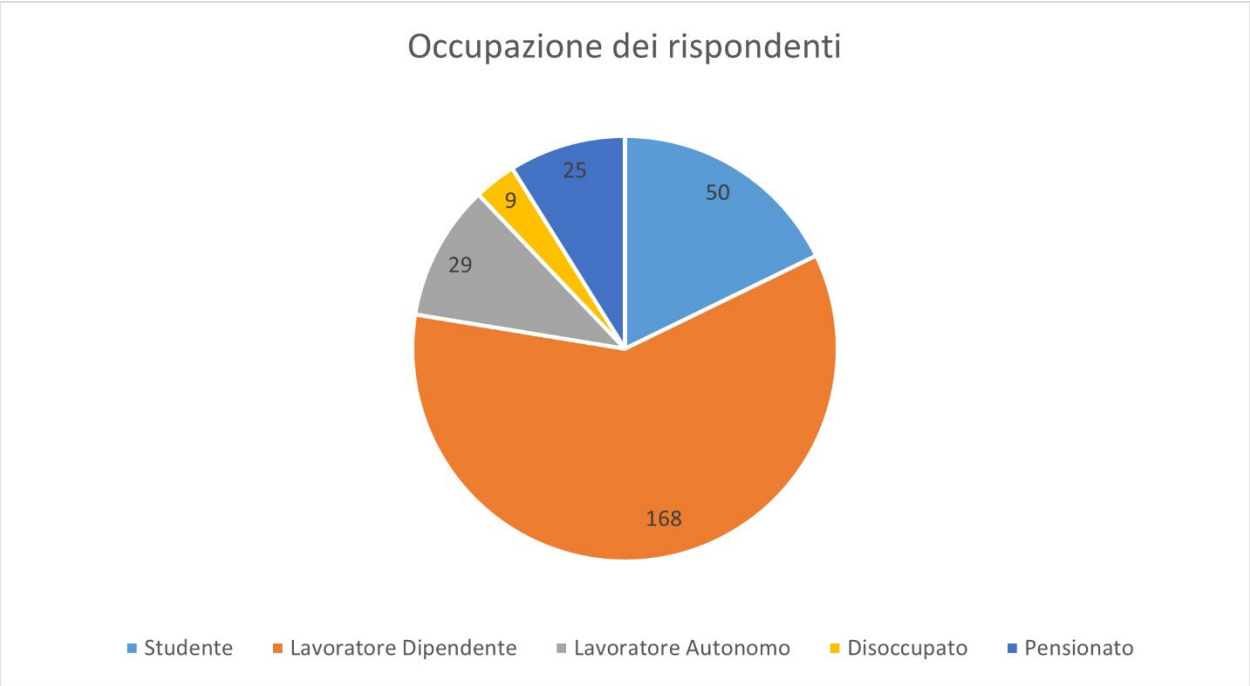


Fonte: Elaborazione personale

Occupazione dei rispondenti

La distribuzione della condizione occupazionale dei rispondenti evidenzia che la maggioranza del campione si identifica come lavoratore dipendente (168 soggetti, pari al 60%). Seguono gli studenti, che rappresentano il 18% del campione (50 rispondenti), i lavoratori autonomi con il 10% (29 risposte), i pensionati con il 9% (25 risposte) e, infine, i disoccupati, che costituiscono il 3% del campione (9 risposte).

Grafico 3.4 – Occupazione dei rispondenti

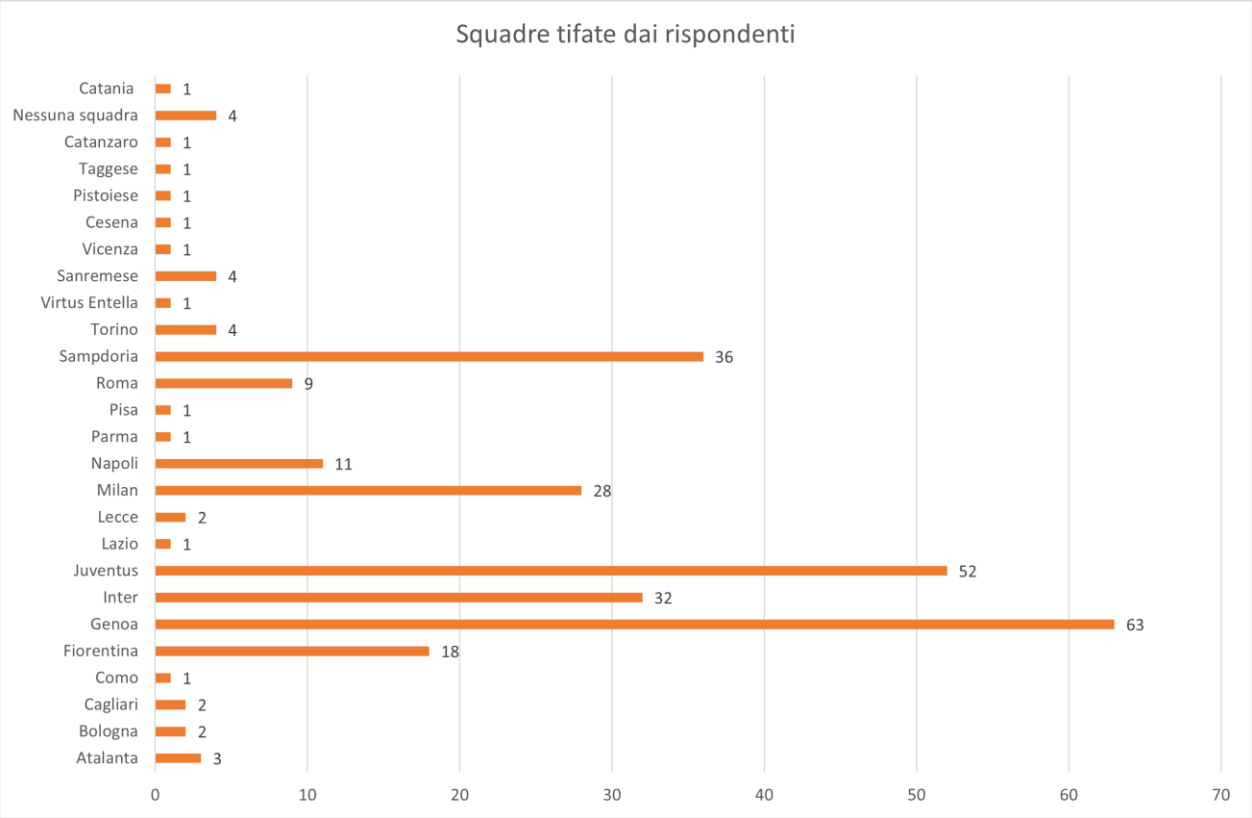


Fonte: Elaborazione propria

Squadre tifate dai rispondenti

Il campione analizzato presenta una distribuzione eterogenea delle preferenze calcistiche. La squadra più sostenuta risulta essere il Genoa, con 63 rispondenti (23%), seguita dalla Juventus con 52 preferenze (19%), dalla Sampdoria con 36 (13%), dall'Inter con 32 (11%) e dal Milan con 28 (10%). Tali risultati sono coerenti con il fatto che il questionario è stato distribuito principalmente nella regione Liguria. Un numero più contenuto di partecipanti dichiara di tifare per la Fiorentina (18 rispondenti, 7%), per il Napoli (11 rispondenti, 4%) e per la Roma (9 rispondenti, 3%). Seguono la Sanremese e il Torino, ciascuna con 4 rispondenti (2%). Altre squadre raccolgono un numero limitato di adesioni: Atalanta, Bologna, Cagliari e Lecce con 2–3 preferenze ciascuna (pari all'1%), mentre Nessuna squadra è stata indicata da 4 rispondenti (2%). Infine, un gruppo di squadre minori (Como, Lazio, Parma, Pisa, Virtus Entella, Vicenza, Cesena, Pistoiese, Taggese, Catanzaro, Catania) è stato scelto da un singolo rispondente per ciascun club. Tali preferenze rappresentano quote inferiori all'1% sul totale.

Grafico 3.5 – Squadre tifate dai rispondenti



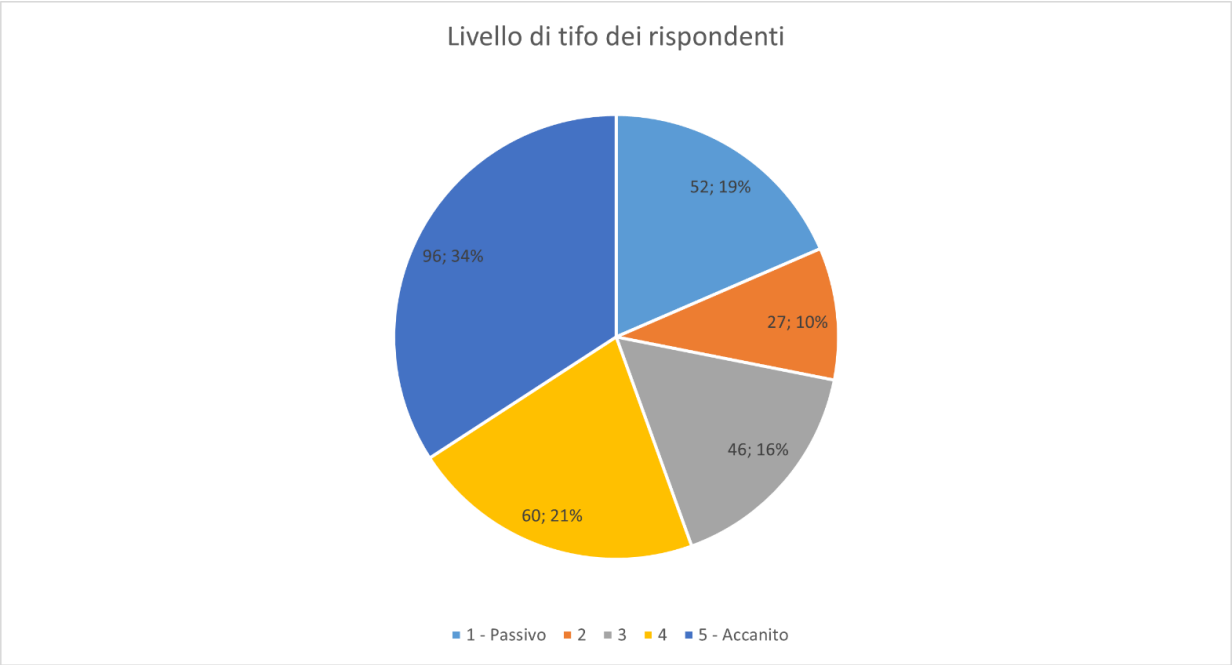
Fonte: Elaborazione propria

Livello di tifo dei rispondenti

La distribuzione del grado di interesse verso il calcio, misurata attraverso una scala Likert a 5 punti, evidenzia una significativa concentrazione di rispondenti nei livelli più alti. In particolare, 96 soggetti (34%) dichiarano di seguire il calcio in maniera accanita (punteggio 5/5), mentre 60 rispondenti (21%) si collocano al livello 4/5. Una quota intermedia del campione, pari a 46 soggetti (16%), ha selezionato il livello 3/5.

Nei livelli inferiori si registra una minore incidenza: 27 rispondenti (10%) si collocano al livello 2/5, mentre 52 soggetti (19%) dichiarano di seguire il calcio in maniera passiva (punteggio 1/5).

Grafico 3.6 – Livello di tifo dei rispondenti



Fonte: Elaborazione propria

Tabella 3.2 – Tabella di contingenza livello di istruzione - livello di tifo

Livello di Istruzione	Livello di tifo					
	1	2	3	4	5	Totale
Diploma di scuola superiore	14	6	15	18	44	97
	5%	2,1%	5,3%	6,4%	15,7%	34,5%
Dottorato di ricerca	7	5	5	7	5	29
	2,5%	1,8%	1,8%	2,5%	1,8%	10,3%
Laurea Magistrale (o equivalente)	15	10	13	23	26	87
	5,3%	3,6%	4,6%	8,2%	9,3%	31%
Laurea Triennale (o equivalente)	11	5	8	11	16	51
	3,9%	1,8%	2,8%	3,9%	5,7%	18,1%
Licenza Media	5	1	5	1	4	16
	1,8%	0,4%	1,8%	0,4%	1,4%	5,7%
Nessun titolo di studio	0	0	0	0	1	1
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%
Totale	52	27	46	60	96	281
	18,5%	9,7%	16,3%	21,4%	34,3%	100,0%

Fonte: Elaborazione propria

3.4.2 Analisi dei risultati riferiti ad importanza, *performance* e *awareness*

Dall'analisi dei dati riportati emergono alcune considerazioni di rilievo in merito alle valutazioni di importanza, *awareness* e *performance* attribuite dai rispondenti alle sei aree tematiche indagate (tabella 3.3).

In primo luogo, l'importanza percepita risulta complessivamente elevata, con valori medi che oscillano tra 3,57 e 4,29 su una scala Likert da 1 a 5. I temi considerati prioritari sono la Promozione del calcio (media 4,29) e la Salute e benessere attraverso lo sport (4,28), seguiti dallo Sviluppo della comunità (4,02) e dal Calcio come strumento sociale ed educativo (4,01). La Filantropia si colloca leggermente al di sotto (3,95), mentre l'Ambiente rappresenta l'ambito percepito come meno rilevante (3,57). Tali risultati suggeriscono che i tifosi attribuiscono una maggiore centralità alle dimensioni sportive ed educative rispetto a quelle ambientali.

Tabella 3.3 – Valori generali per ogni tema e item

TEMA	ITEM	IMPORTANZA ITEM	MEDIA IMPORTANZA TEMA	AWARENESS TEMA	PERFORMANCE TEMA
Sviluppo della comunità	Giustizia Sociale	4,01	4,02	2,75	3,39
	Empowerment di giovani e donne	3,96			
	Partneship nella comunità locale	4,1			
Filantropia	Donazioni e raccolte fondi	4,07	3,95	2,63	3,44
	Volontariato	3,83			
Promozione del calcio	Benefici del calcio nella comunità	4,34	4,29	2,65	3,52
	Calcio accessibile a tutti	4,37			
	Costruzione di campi da calcio	4,18			
Salute e benessere attraverso lo sport	Promozione dello sport e dell'attività fisica	4,34	4,28	2,62	2,47
	Iniziative per la salute e il benessere delle persone	4,29			
	Programmi di educazione sportiva	4,2			
Calcio come strumento sociale ed educativo	Sostegno all'istruzione dei giovani	4,12	4,01	2,57	3,44
	Organizzazione visite e attività scolastiche	3,9			
Ambiente	Gestione dei rifiuti e dell'inquinamento	3,62	3,57	2,25	3,08
	Giustizia Climatica	3,53			
	Raggiungimento SDGs	3,55			

Fonte: Elaborazione propria

Diversa è la situazione relativa all'*awareness*, i cui valori risultano significativamente più bassi (compresi tra 2,25 e 2,75). La maggiore visibilità viene riconosciuta alle iniziative di Sviluppo della comunità (2,75) e di Promozione del calcio (2,65), mentre l'Ambiente si conferma come l'ambito con minore riconoscibilità (2,25). Questo scarto evidenzia un deficit comunicativo: anche nei casi in cui i temi vengono percepiti come importanti, essi non sono adeguatamente conosciuti dal pubblico di riferimento.

Per quanto riguarda la *performance*, i valori medi si attestano su livelli intermedi, oscillando tra 3,08 e 3,52. Occorre ricordare come le domande riferite alla *performance* siano state disponibili esclusivamente a coloro che avevano un'*awareness* di almeno 3/5 sulla scala Likert. Le aree valutate più positivamente sono la Promozione del calcio (3,52) e la Salute e benessere attraverso lo sport (3,47), mentre le *performance* percepite come meno soddisfacenti riguardano l'Ambiente (3,08) e, in misura leggermente maggiore, lo Sviluppo della comunità (3,39). Nel complesso, i giudizi dei tifosi descrivono un'azione dei club ritenuta discreta, ma non pienamente coerente con il livello di importanza attribuito ai diversi temi.

Infine, l'analisi dei gap principali mette in evidenza come alcune aree presentino un'elevata importanza, a fronte di livelli di *awareness* relativamente contenuti. È il caso, in particolare, della Salute e benessere attraverso lo sport (importanza 4,28 vs *awareness* 2,62), della Promozione del calcio (4,29 vs 2,65) e del Calcio come strumento sociale ed educativo (4,01 vs 2,57). Tali scarti sottolineano la necessità per i club di potenziare la comunicazione e la visibilità delle iniziative legate a questi ambiti, al fine di allineare le aspettative del pubblico con la percezione effettiva delle attività svolte.

L'analisi degli item che compongono le diverse aree tematiche consente di approfondire ulteriormente le valutazioni di importanza attribuite dai rispondenti. Per quanto riguarda lo Sviluppo della comunità, i tre item registrano valori molto simili e complessivamente elevati: 4,01 (giustizia sociale), 3,96 (giovani e donne) e 4,1 (sviluppo di *partnership* nella comunità locale). Ciò suggerisce una percezione relativamente omogenea dell'importanza di questa dimensione, con una leggera prevalenza per il terzo item. La Filantropia presenta due soli item, con valori rispettivamente pari a 4,07 (donazioni e raccolte fondi) e 3,83 (attività di volontariato). Pur mantenendosi su livelli medio-alti, emerge una differenza tra i due indicatori, che evidenzia un minor riconoscimento di

importanza per il secondo aspetto indagato. La Promozione del calcio risulta tra le aree più rilevanti: i tre item mostrano valori elevati e omogenei: 4,34 (benefici del calcio nella comunità), 4,37 (accessibilità del calcio) e 4,18 (costruzione di campi da calcio), confermando l'attenzione attribuita a questo tema dai rispondenti. Anche la dimensione relativa a Salute e benessere attraverso lo sport si colloca su valori molto alti: 4,34 (promozione dello sport e dello sport e dell'attività fisica), 4,29 (salute e benessere) e 4,2 (educazione sportiva). Sebbene con lievi differenze tra i singoli item, i risultati dimostrano come questa area sia considerata in maniera particolarmente importante e coerente nelle sue diverse declinazioni. Il Calcio come strumento sociale ed educativo si articola su due item, con valori pari a 4,12 (istruzione di giovani e bambini) e 3,9 (visite scolastiche ed attività extracurriculari). I risultati segnalano una valutazione positiva, anche se meno uniforme rispetto ad altre aree, con un leggero calo nell'attribuzione di importanza al secondo indicatore. Infine, l'Ambiente rappresenta l'ambito meno rilevante tra quelli indagati. I valori dei tre item si attestano infatti su livelli medio-bassi: 3,62 (riduzione dei rifiuti e dell'inquinamento), 3,53 (giustizia climatica) e 3,55 (raggiungimento degli SDGs). La sostanziale omogeneità degli item in questa categoria segnala che, indipendentemente dalla declinazione specifica, il tema ambientale risulta percepito dai rispondenti come relativamente meno centrale rispetto agli altri ambiti.

3.4.3 Analisi multivariate

Sul dataset sono state condotte alcune analisi multivariate con l'obiettivo di verificare se i valori medi delle variabili considerate fossero associati all'appartenenza dei rispondenti a specifiche categorie. A tal fine, per il confronto tra due soli gruppi è stato impiegato il t-test, mentre in presenza di più di due categorie si è fatto ricorso all'ANOVA con il test di Levene al fine di valutare l'omogeneità delle varianze tra i gruppi. Nelle tabelle seguenti sono state riportate esclusivamente le differenze significative, con *p-value* < 0,05.

Gruppo di squadre tifate

Ai fini dell'analisi, le squadre dichiarate dai rispondenti sono state suddivise in due gruppi distinti. Il Gruppo 1 comprende le cosiddette "sette sorelle" del calcio italiano, ovvero le squadre che negli ultimi anni hanno rivestito un ruolo di maggiore rilevanza nel

campionato nazionale: Juventus, Milan, Roma, Lazio, Fiorentina, Napoli e Inter. A questo gruppo appartengono 153 rispondenti. Il Gruppo 2 raccoglie invece tutte le restanti squadre, per un totale di 128 risposte.

In generale, il gruppo a cui appartiene la squadra del cuore dei rispondenti ha poca correlazione con le risposte date. È altresì opportuno sottolineare come i tifosi delle grandi squadre (Gruppo 1) valutino meglio l'importanza e le *performance* di CSR del proprio club su alcuni aspetti (Costruzione di campi da calcio, Performance Promozione del calcio, Performance Calcio come strumento sociale ed educativo, Performance ambiente) rispetto ai tifosi di squadre minori (Gruppo 2), come evidenziato nella Tabella 3.4.

Tabella 3.4 – Variabili significative per gruppo di squadre

Variabile	Media Gruppo 1	Media Gruppo 2
Costruzione campi da calcio	4,3	4,05
Performance Promozione del calcio	3,69	3,34
Performance Calcio come strumento sociale ed educativo	3,66	3,19
Performance Ambiente	3,32	2,81

Fonte: Elaborazione propria

Genere di appartenenza

Per quanto concerne la variabile genere, i rispondenti di sesso maschile si sono dichiarati mediamente più tifosi rispetto alle rispondenti di sesso femminile, al quale è stato aggregato il rispondente che ha preferito non specificare il proprio genere. Tuttavia, le differenze statisticamente significative risultano limitate e sono riportate nella Tabella 3.5. È opportuno evidenziare, in questo contesto, una maggiore sensibilità mostrata dalle rispondenti di genere femminile nei confronti dei temi legati allo sviluppo della comunità, che risultano da loro valutati con un livello di importanza relativamente più elevato.

Tabella 3.5 – Variabili significative per genere

Variabile	Media Maschi	Media Femmine
Livello di tifo	3,7	2,71
Giustizia sociale	3,91	4,31
Empowerment di giovani e donne	3,88	4,18
Sviluppo di partnership comunitarie	4,01	4,31
Awareness Sviluppo della comunità	2,87	2,47
Donazioni e raccolte fondi	3,96	4,38
Awareness Promozione del Calcio	2,75	2,38

Fonte: Elaborazione propria

Livello di tifo

L'analisi condotta sul livello di tifo, articolato in cinque variabili, ha richiesto l'applicazione di un'analisi della varianza (ANOVA), preceduta dalla verifica dell'omogeneità delle varianze tramite il test di Levene. Per l'osservazione delle differenze tra le medie dei gruppi, nei casi in cui l'assunzione di omogeneità delle varianze risultava rispettata, è stato impiegato l'F-test; viceversa, qualora tale assunzione non fosse verificata, si è fatto ricorso ai test robusti di Welch e Brown-Forsythe. Successivamente, per le variabili che mostravano differenze significative, sono stati applicati altri test: il test di Bonferroni nei casi in cui era stato utilizzato l'F-test, e il test di Tamhane nei casi in cui erano stati adottati i test di Welch e Brown-Forsythe.

Dai risultati ottenuti emerge un trend chiaro: per tutte le variabili relative *all'awareness* (Sviluppo della comunità, Filantropia, Salute, Promozione del calcio, Educazione, Ambiente e *Awareness* totale), il livello di consapevolezza cresce in maniera proporzionale all'aumentare del grado di tifo dichiarato. In altri termini, i tifosi più accaniti risultano anche quelli maggiormente informati riguardo alle iniziative di responsabilità sociale d'impresa intraprese dal proprio club di riferimento.

Età

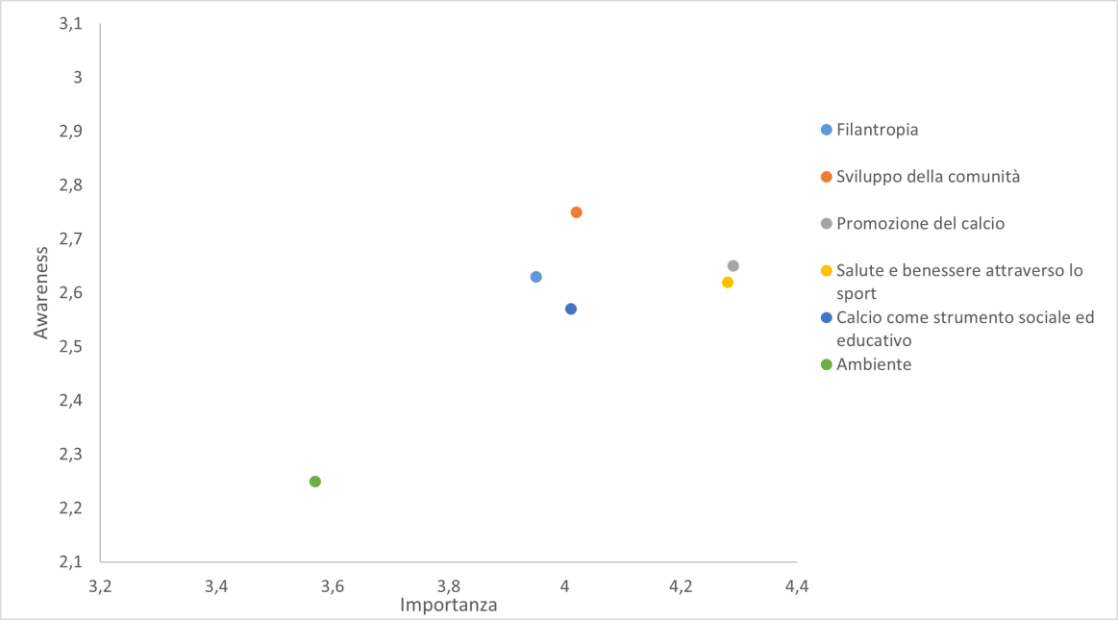
Per analizzare la variabile dell'età, composta da 4 modalità di risposta, è stata utilizzata la stessa metodologia adottata nel caso del livello di tifo. I due rispondenti che hanno preferito non specificare la propria età, sono stati aggregati con la categoria meno rappresentata, ovvero 26-35. Tuttavia, le differenze significative emerse sono poche e poco correlate, e non vengono quindi riportate.

3.4.4 Analisi Importanza-*Awareness*

L'analisi dei dati secondo la matrice importanza–*awareness* ha evidenziato significative discrepanze tra la rilevanza attribuita dai rispondenti ai diversi temi e il livello di conoscenza effettiva delle relative iniziative. In particolare, la Promozione del calcio e la Salute e benessere attraverso lo sport si collocano nel quadrante caratterizzato da elevata importanza (valori medi superiori a 4,2) ma da livelli medi di *awareness* moderati (circa 2,6). Tale scarto suggerisce la presenza di un gap informativo: pur essendo riconosciuti come centrali dai tifosi, questi temi risultano ancora insufficientemente conosciuti, evidenziando la necessità di rafforzare le strategie di comunicazione dei club. Lo Sviluppo della comunità, pur mostrando un livello di importanza leggermente inferiore (4,02), registra la più alta *awareness* rilevata nel campione (2,75), indicando che, sebbene non percepito come prioritario quanto altri ambiti, gode di una maggiore visibilità. Tematiche quali la Filantropia (importanza 3,95; *awareness* 2,63) e il Calcio come strumento sociale ed educativo (importanza 4,01; *awareness* 2,57) evidenziano anch'esse livelli di consapevolezza relativamente bassi rispetto alla rilevanza attribuita, confermando l'esistenza di un gap comunicativo. Infine, l'Ambiente risulta marginale, con l'importanza più bassa (3,57) e il livello di *awareness* minimo (2,25), indicando che tali iniziative sono percepite come secondarie e scarsamente note.

Complessivamente, l'analisi mette in luce come i temi considerati più importanti dai tifosi non corrispondano necessariamente a quelli meglio conosciuti. Ciò suggerisce che il livello di informazione dei tifosi risulta generalmente insufficiente e che vi sia un'esigenza strutturale di potenziare la visibilità delle aree centrali, in particolare Promozione del calcio e Salute e benessere attraverso lo sport, al fine di ridurre il divario tra importanza percepita e consapevolezza effettiva.

Grafico 3.7 – Matrice Importanza-*Awareness*



Fonte: Elaborazione propria

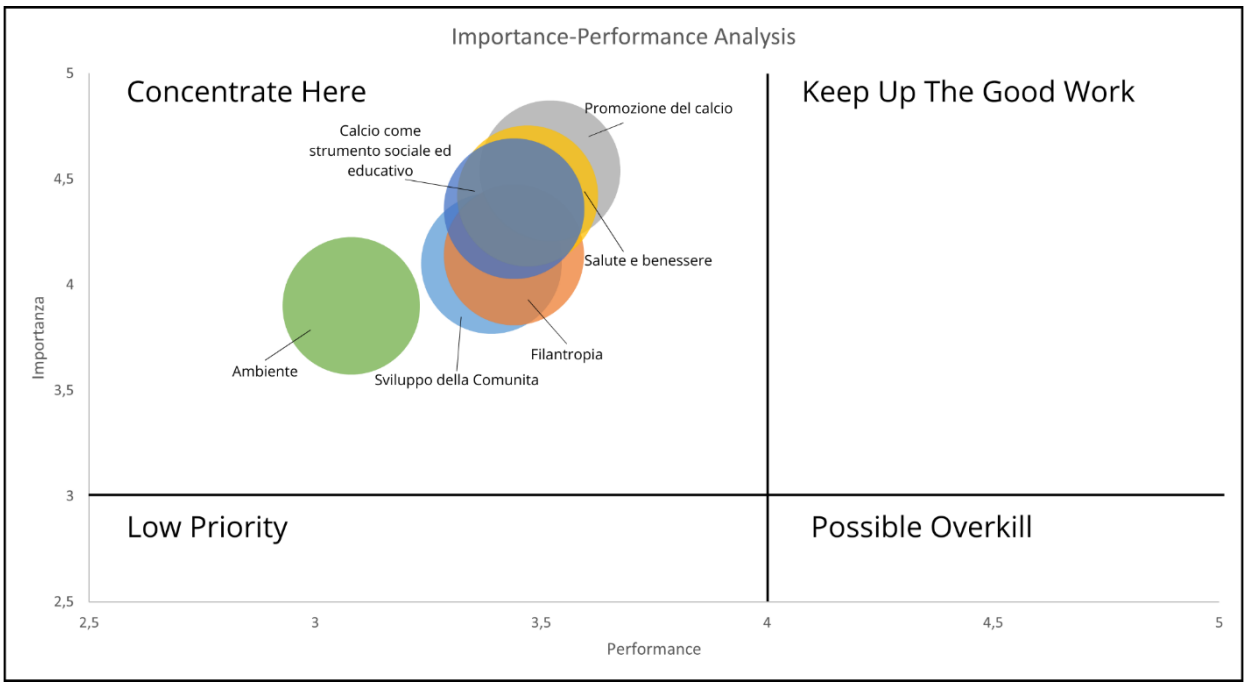
3.4.5 *Importance-Performance Analysis*

L'analisi IPA ha evidenziato come tutte le dimensioni considerate rivestano un ruolo di rilievo per le società calcistiche, senza che alcuna di esse possa essere ritenuta marginale. La *performance* percepita dai tifosi può essere interpretata da prospettive differenti: mantenendo basse le aspettative rispetto alle attività di responsabilità sociale dei club, tutte le macroaree potrebbero teoricamente collocarsi nel quadrante "*Keep Up The Good Work"*, contraddistinto da livelli di importanza e *performance* soddisfacenti. Tuttavia, i valori rilevati mostrano che sia l'importanza sia la *performance* si attestano poco al di sopra del valore medio (3 su 5 nella scala Likert), configurandosi dunque come risultati appena sufficienti e non pienamente coerenti con le aspettative espresse dal pubblico. Per mettere in evidenza tale criticità, si è scelto di collocare gli assi della matrice in prossimità del valore 3 per l'importanza (ordinate) e del valore 4 per la *performance* (ascisse). Con questa impostazione, tutte le attività ricadono nel quadrante *"Concentrate Here"*, evidenziando la necessità di un impegno più deciso da parte delle società calcistiche per ridurre lo scarto esistente tra rilevanza attribuita e risultati percepiti.

In particolare, la Promozione del calcio e la Salute e benessere attraverso lo sport si collocano in una posizione relativamente più favorevole, prossima al quadrante *"Keep Up The Good Work"*, in quanto caratterizzate da livelli di importanza molto elevati e da *performance* percepite come relativamente migliori rispetto alle altre dimensioni. Al contrario, la Filantropia e il Calcio come strumento sociale ed educativo presentano valori intermedi, segnalando la necessità di un rafforzamento delle iniziative per colmare la distanza rispetto agli ambiti più performanti. Più problematiche risultano invece le aree dello Sviluppo della comunità e, soprattutto, dell'Ambiente, che si distinguono per i livelli di *performance* più bassi. L'Ambiente, in particolare, si configura come la dimensione più critica, con valori di importanza e *performance* inferiori rispetto a tutte le altre, a conferma della sua marginalità nelle percezioni dei tifosi.

Nel complesso, il posizionamento delle aree tematiche all'interno della matrice mette in luce una situazione di impegno percepito come insufficiente: le dimensioni considerate più centrali dai tifosi non raggiungono livelli di *performance* adeguati, mentre quelle meno rilevanti mostrano lacune ancora più marcate. Ne consegue la necessità per i club di intensificare le proprie iniziative in tutte le aree di intervento, con particolare attenzione a consolidare i risultati nei settori strategici e a colmare i deficit nelle aree più critiche.

Grafico 3.8 – *Importance-Performance Analysis*



Fonte: Elaborazione propria

3.4.6 Comunicazione di sostenibilità

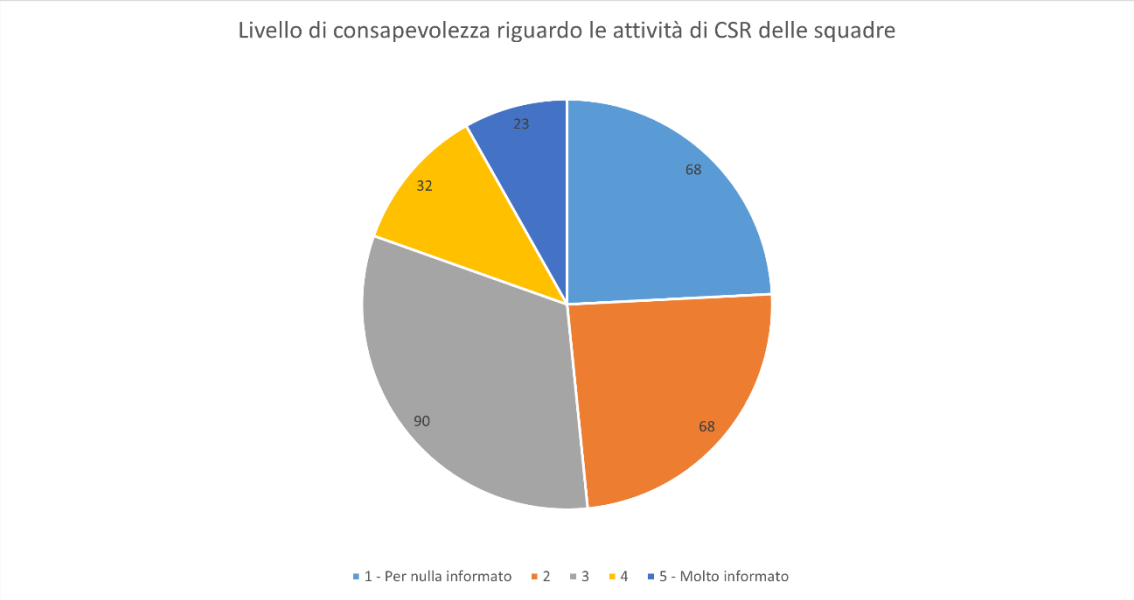
L'ultima sezione del questionario era finalizzata a indagare il livello di consapevolezza generale dei tifosi e la loro percezione rispetto alle iniziative di responsabilità sociale promosse dalla propria squadra, le principali fonti informative utilizzate per acquisire conoscenze sulle attività di CSR, nonché le tipologie di interventi ritenute più rilevanti da implementare o da comunicare in maniera più efficace dai club sportivi.

Livello di consapevolezza riguardo le attività di CSR delle squadre

La prima domanda del blocco, finalizzata a rilevare il livello di consapevolezza generale, ha evidenziato una distribuzione equilibrata tra soggetti informati e non informati. In particolare, 145 rispondenti (51%) hanno dichiarato di possedere almeno una conoscenza parziale delle attività in oggetto: tra questi, 90 soggetti (32%) hanno selezionato il livello 3/5 della scala Likert, 32 soggetti (11%) il livello 4/5, e 23 soggetti (8%) si sono ritenuti molto informati (5/5). Al contrario, 136 rispondenti (49%) hanno dichiarato di essere

poco o per nulla informati: sia la risposta 1/5 sia la risposta 2/5 sono state infatti selezionate da 68 soggetti ciascuna (24,5%).

Grafico 3.9 – Livello di consapevolezza generale riguardo le attività di CSR delle squadre

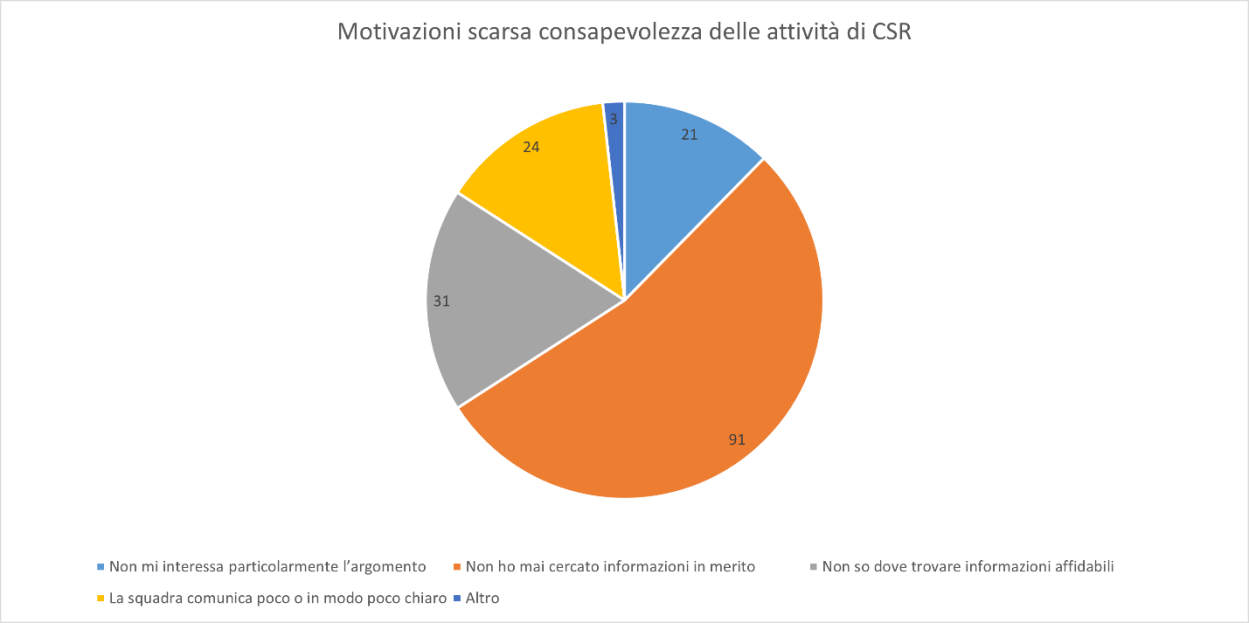


Fonte: Elaborazione propria

Motivazioni della scarsa consapevolezza dei tifosi circa le attività di CSR

I rispondenti che hanno selezionato i punteggi 1/5 e 2/5 della scala Likert sono stati successivamente invitati a motivare la propria percezione di inadeguata informazione rispetto alle attività considerate. Complessivamente, le risposte dei 136 soggetti appartenenti a questo gruppo hanno indicato in prevalenza di non aver mai cercato informazioni a riguardo (53%) o di non sapere dove reperire fonti affidabili (18%). Una quota pari al 15% ha attribuito la responsabilità alla squadra, ritenuta carente o poco chiara nella comunicazione, mentre il 12% ha dichiarato di non nutrire un particolare interesse per l'argomento. Infine, 3 rispondenti (2%) hanno riportato ulteriori motivazioni, tra cui la percezione di una scarsa attività comunicativa della squadra sui social network relativamente alle iniziative di responsabilità sociale d'impresa.

Grafico 3.10 – Motivazioni scarsa consapevolezza delle attività di CSR



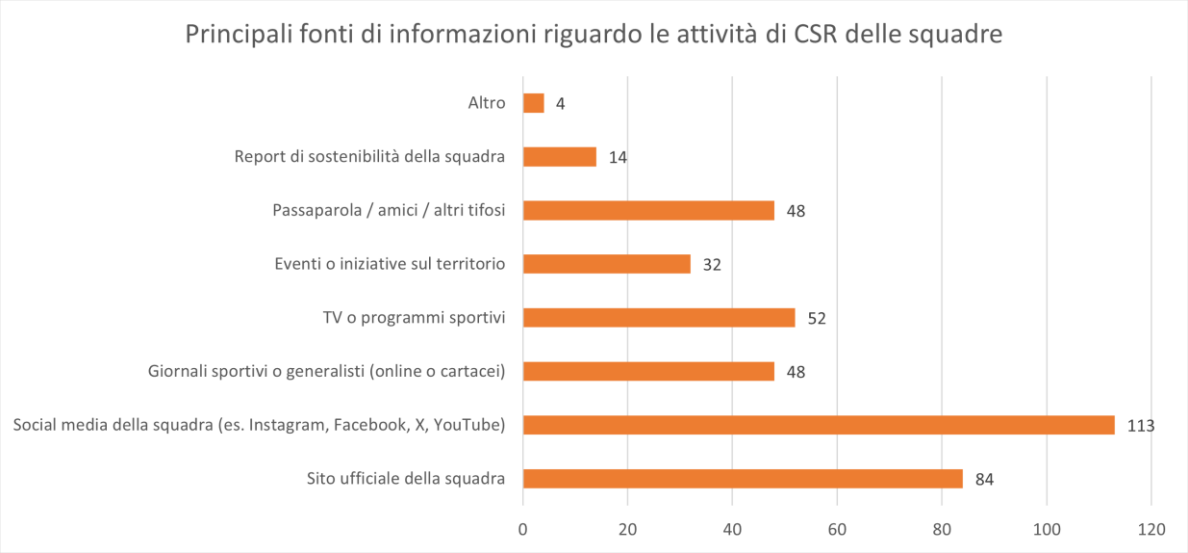
Fonte: Elaborazione propria

Le principali fonti di informazione dei rispondenti e come essi valutano la comunicazione di sostenibilità delle squadre

I rispondenti che hanno selezionato un punteggio pari o superiore a 3/5 alla domanda sulla consapevolezza sono stati invitati a rispondere a due ulteriori quesiti, volti a indagare, da un lato, le principali fonti di informazione riguardo alle attività di responsabilità sociale, e, dall'altro, la valutazione della comunicazione di sostenibilità da parte della propria squadra del cuore.

Con riferimento al primo aspetto, emerge che la fonte più utilizzata è rappresentata dai social media della squadra, indicati dal 29% del campione. Seguono il sito ufficiale della società (21%) e la televisione o i programmi sportivi (13%). Una quota analoga di risposte (12% ciascuno) indica come fonti di informazione il passaparola con amici o altri tifosi e i giornali sportivi. Un ulteriore 8% ricorre a eventi o iniziative organizzate sul territorio, mentre solo il 4% dichiara di utilizzare i report di sostenibilità pubblicati dalle squadre. Infine, in 4 risposte (1%) è stata selezionata l'opzione "altro", specificando di ricorrere a fonti interne al club.

Grafico 3.11 - Le principali fonti di informazioni riguardo le attività di CSR delle squadre



Fonte: Elaborazione propria

Con riferimento al secondo quesito, volto a valutare la comunicazione della propria squadra del cuore in merito alle attività di responsabilità sociale, emerge una distribuzione piuttosto equilibrata delle opinioni, con una prevalenza di giudizi intermedi e positivi. Solamente 4 rispondenti (3%) hanno valutato la comunicazione come molto scarsa (1/5), mentre 12 soggetti (8%) l'hanno giudicata 2/5. La quota più consistente del campione, pari a 63 rispondenti (43%), ha espresso una valutazione intermedia (3/5).

Un numero significativo di partecipanti ha tuttavia attribuito un giudizio più elevato: 49 soggetti (34%) hanno selezionato il livello 4/5, mentre 17 rispondenti (12%) hanno ritenuto la comunicazione di sostenibilità della propria squadra eccellente (5/5).

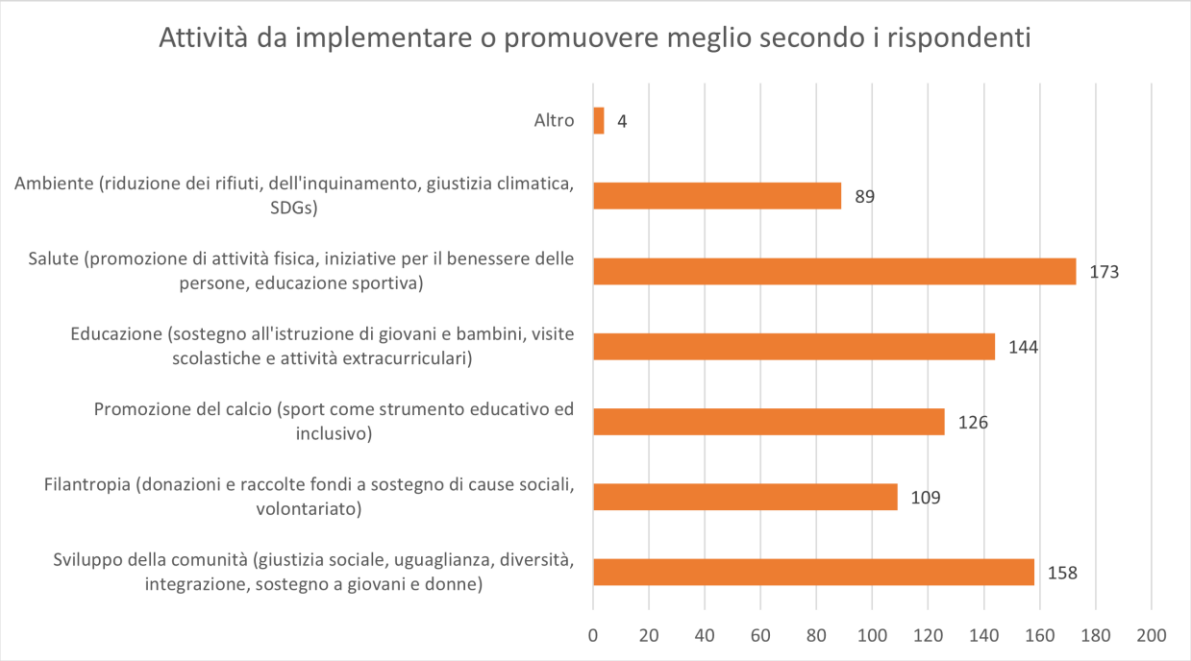
Grafico 3.12 – Valutazione della comunicazione di sostenibilità delle squadre

Fonte: Elaborazione propria

Attività da implementare o promuovere meglio secondo i rispondenti

L'ultima domanda del questionario, rivolta all'intero campione, chiedeva ai rispondenti di indicare quali attività, tra le sei macroaree individuate, dovessero essere implementate o maggiormente promosse dai club. I risultati evidenziano una chiara gerarchia di priorità: la promozione della salute risulta l'ambito più votato (22% delle risposte), seguita dallo sviluppo della comunità (20%) e dal sostegno all'educazione (18%). Un interesse leggermente inferiore è stato registrato per la promozione del calcio, che raccoglie il 16% delle preferenze, e per la filantropia, con il 14% delle risposte. L'area percepita come meno rilevante risulta infine quella dell'ambiente, indicata dal 10% del campione.

Grafico 3.13 – Attività da implementare o promuovere meglio secondo i rispondenti



Fonte: Elaborazione propria

3.5 Implicazioni manageriali

L'analisi condotta nel presente elaborato ha evidenziato come i tifosi attribuiscano una rilevanza significativa alle iniziative di responsabilità sociale intraprese dai club calcistici, sebbene il livello di conoscenza e la percezione della *performance* risultino complessivamente insufficienti. In particolare, le dimensioni legate alla Promozione del calcio e alla Salute e Benessere attraverso lo sport emergono come prioritarie, ma al tempo stesso caratterizzate da livelli di *awareness* ancora limitati, segnalando la presenza di un gap comunicativo strutturale. Anche altre aree, quali il calcio come strumento sociale ed educativo e la filantropia, pur essendo considerate importanti, soffrono di una scarsa visibilità presso il pubblico, mentre il tema ambientale appare marginale sia per rilevanza che per conoscenza.

La *performance* percepita si attesta su valori medi, descrivendo un impegno ritenuto discreto ma non del tutto coerente con le aspettative dei tifosi. L'IPA ha ulteriormente confermato tale scenario, collocando le diverse aree nel quadrante *"Concentrate Here"* e sottolineando così la necessità di un rafforzamento degli sforzi da parte delle società. A

ciò si aggiunge che il livello di consapevolezza generale appare polarizzato: una parte consistente dei tifosi dichiara infatti di non possedere informazioni sufficienti sulle attività di CSR, spesso per mancanza di accesso a fonti affidabili o per una comunicazione ritenuta carente da parte dei club.

Nel complesso, i risultati suggeriscono che, sebbene i tifosi riconoscano la centralità delle tematiche sociali, educative e di salute nello sport, l'impegno delle società calcistiche non appare ancora pienamente allineato alle aspettative del pubblico. Ne consegue la necessità di intensificare le strategie di comunicazione e di incrementare la qualità e la visibilità delle iniziative, così da ridurre lo scarto tra importanza percepita, *awareness* e *performance*, e da consolidare il ruolo del calcio come attore sociale capace di generare valore oltre l'ambito sportivo.

In tal senso, i club devono migliorare in particolare la comunicazione delle proprie attività di responsabilità sociale, con un'attenzione mirata ai tifosi meno coinvolti. I dati mostrano infatti che i sostenitori con un livello di tifo più elevato risultano mediamente più informati, mentre coloro che seguono il calcio in maniera meno accanita presentano un livello di consapevolezza decisamente inferiore. Poiché le principali fonti informative individuate dal campione sono i social network, il sito ufficiale della squadra e, in misura minore, i giornali e i programmi sportivi, risulta prioritario investire su questi canali, potenziando la diffusione di contenuti chiari, accessibili e continuativi. Risulta quindi fondamentale stimolare un maggiore interesse dei tifosi nei confronti delle attività di responsabilità sociale, incentivandoli a informarsi in maniera più attiva e favorendo un processo di partecipazione consapevole, contribuendo a rafforzare il legame tra club e comunità di riferimento

Parallelamente, le società devono rafforzare le proprie iniziative nelle aree che hanno evidenziato *performance* intermedie nell'IPA, come lo Sviluppo della comunità, la Filantropia e l'Educazione, al fine di consolidarne il valore percepito. Anche ambiti già valutati in maniera relativamente migliore, quali la Promozione del calcio e la Salute e benessere attraverso lo sport, richiedono un ulteriore sforzo, poiché i livelli di *performance* rilevati risultano appena sufficienti e non pienamente coerenti con l'elevata importanza attribuita dai tifosi. Infine, per quanto riguarda l'ambiente, i dati mostrano una minore rilevanza percepita: in questo caso, le risorse investite in questo tema

potrebbero essere riallocate verso aree ritenute maggiormente strategiche dagli *stakeholder*, al fine di ottimizzare l'efficacia complessiva degli interventi.

Bibliografia e Sitografia

Abalo, J., Varela, J., Manzano, V. (2007). Importance values for importance-performance analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. *Journal of business research, 60*(2), 115–121.

Abon, J., Adebayo R., (2021). Potential professional football club: A business-oriented organisation. *Management & marketing, 19*(1), 27-45.

Ahtiainen S., Jarva H. (2020). Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability? *European Sport Management Quarterly*, *22*(4), 569–587.

Arsenal: Our Environmental Policy, 2025, risorsa web reperibile all'indirizzo: https://www.arsenal.com/news/arsenal-our-environmental-policy (consultato in data 19/08/2025)

Balzano M., Bortoluzzi G. (2023). The digital transformation of soccer clubs and their business models. *Impresa Progetto*, 1.

Bason, T., Anagnostopoulos, C. (2015). Corporate social responsibility through sport: A longitudinal study of the FTSE100 companies. *Sport, Business and Management: An International Journal, 5*(3), 218–241.

Bason T., Senaux B. (2023). "Chapter 1: The football industry". In *Research Handbook on the Law of Professional Football Clubs*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Batmunkh E., (2021), Role of Football in International Business and Economy. *Management Science and Business Decisions*, *1*(2), 39–56.

Blumrodt, J., Bryson, D., Flanagan, J. (2012). European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing, 29*(7), 482-493.

Boley, B. B., McGehee, N. G., Hammett, A. T. (2017). Importance-performance analysis (IPA) of sustainable tourism initiatives: The resident perspective. *Tourism Management*, *58*, 66-77.

Brandenburgen A.M., Nalebuff H.J., (1998), *Co-opetition*, Doubleday, New York

Breitbarth, T., Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly, 8*(2), 179–206

Breitbarth, T., Hovemann, G., Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review, 53*(6), 721-737.

Buck C., Ifland S., (2022), Toward an enduring football economy: a business model taxonomy for Europe's professional football clubs, *European Sport Management Quarterly*, *23*(5), 1409–1429

Bühler A. W., (2006), Football as an international business – an Anglo-German comparison. *European Journal for Sport and Society*, *3*(1), 25–41.

Calcio e Finanza, (2023), Il player trading come asset: i club che incassano di più, risorsa web reperibile all'indirizzo: https://www.calcioefinanza.it/2023/03/09/classifica-player-trading-europa/?refresh_ce (consultato in data 03/04/2025)

Callejo, M., Forcadell, F., (2006), Real Madrid Football Club, A new Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain, *Global Business and Organizational Excellence, 26*(1), 51-46

Chanavat N., Desbordes M., Lorgnier N. (2017), *Handbook of Football Marketing*, Routledge, Abingdon, Oxon.

Chinyio, E., Olomolaiye, P. (2010). Introducing stakeholder management, *in Construction stakeholder management,* 1-12.

Chouaten K., Rodriguez Rivero C., Nack F., Reckers M. (2024). Unlocking high-value football fans: unsupervised machine learning for customer segmentation and lifetime value. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6, 1362489.

Clarkson M.B.E., (1995), A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, *20*(1), 92-117

Constandt, B., De Waegeneer, E., Willem, A. (2019). Ethical code effectiveness in football clubs: A longitudinal analysis. *Journal of Business Ethics,* 156, 621-634.

Costa, T. (2018). Corporate social responsibility within professional football clubs: an international multiple case study.

Dashti, Haynes, Murad, (2022), The Impact of Media Globalization of English Football: The Kuwaiti Experience, *International Journal of Sport Communication*, 15 (2), 158-166

De Falco S. E. (2024), *Corporate governance. Teorie, attori e sistemi di controllo nelle imprese,* McGraw-Hill Education, Milano.

Deloitte, (2024), *Annual Review of Football Finance*

Dickson G., Malaia Santos J., (2017), Globalisation and Professional Sport, In *Critical Issues in Global Sport Management*, 115–127, London: Routledge

Dincer A., (2019), The Internationalization of Leading European Football Clubs in Asian and US Football Markets

Ditlev-Simonsen, C. D., Wenstøp, F. (2013). How stakeholders view stakeholders as CSR motivators. *Social responsibility journal, 9*(1), 137-147.

Drewes M., Daumann F., Follert, F. (2022). Exploring the sports economic impact of COVID-19 on professional soccer. *Soccer & Society*, *22*(1–2), 125–137.

Du S., Bhattacharya C. B., Sen S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews, 12*(1), 8-19.

Elkington J., (1992) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, *California Management Review, 36*(2), 90-100

Fatima, T., Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics, 183*(1), 105-121.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine, September 13,* 122-126.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA

Galić, D., Fusic, I., (2022), Profitability of investing in football and football clubs, *Interdisciplinary Management Research XVIII*, 159-180

Gammelsæter H., Jakobsen S. E. (2008). Models of Organization in Norwegian Professional Soccer. *European Sport Management Quarterly*, *8*(1), 1–25.

Garcia B., Welford J., (2015). Supporters and football governance, from customers to stakeholders: a literature review and agenda for research. *Sport Management Review*, *18*(4), 517-528.

Giulianotti R., (2002). Supporters, followers, fans and flaneurs: A taxonomy of spectator identities in football. *Sport and Social Issues*, *26*(2), 25-46.

Giulianotti R., Robertson R., (2004), The Globalization of Football: a Study in the Glocalization of the 'Serious Life', *The British Journal of Sociology*, 55(4), 545-568

Greenwood M., (2007), Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility, *Journal of Business Ethics, 74*(4), 315-327

Hagen J., Cunha M. N. (2019). The history of investing in football and factors affecting stock price of listed football clubs, *International Journal of Financial Management*, *9*(4), 31-41.

Jaeger J. (2021), "Football fans and stakeholder theory – A qualitative approach to classifying fans in Germany", *Sport, Business and Management*, 11(5), 598-619.

Juventus.com – Sostenibilità, risorsa web reperibile all'indirizzo: https://www.juventus.com/it/sostenibilita/ (consultato in data 19/08/2025)

Karpavicius, S., Jucevičius, R., (2009), The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business, 2785 *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 5*(65), 85-95

Kennedy D., Kennedy P., (2021) English Premier League Football Clubs during the Covid-19 Pandemic: Business as Usual?, *Soccer & Society*, *22*(1-2), 27-34

Kerr A., Gladden J., (2008), Extending the understanding of professional team brand equity to the global marketplace, *International Journal of Sport Management and Marketing*, *3*(1/2), 58.

Kolyperas D., Morrow S., Sparks L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance, 15*(2), 177-195.

Kitchin, (2012), The internationalization of Sporting Events and Leagues, *Events Management: An International Approach*, Chapter 12, Sage: London

Kujala J., Sachs S., Leinonen H., Heikkinen A., Laude D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society, 61*(5), 1136-1196

Liu, D., Schwarz, E. C. (2020). Assessing the community beliefs about the corporate social responsibility practices of professional football clubs in China. *Soccer & Society*, *21*(5), 584-601.

Liu, D., Wilson, R., Plumley, D., Chen, X. (2019). Perceived corporate social responsibility performance in professional football and its impact on fan-based patronage intentions: An example from Chinese football. *International journal of sports marketing and sponsorship*, *20*(2), 353-370.

Lozano, R., Barreiro-Gen, M. (2023). Civil society organisations as agents for societal change: Football clubs' engagement with sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30*(2), 820–828.

Manoli A. E., (2015), Promoting corporate social responsibility in the football industry, *Journal of Promotion Management, 21*(3), 335-350.

Mansouri H., Rasaee Rad A., Tsiotsou, R. H., Md Husin, M. (2024). Measuring the patronage intentions among football fans: the role of corporate social responsibility, brand credibility and brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 25*(3), 600-619.

Martilla, J. A., James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of marketing*, *41*(1), 77-79.

Milano Finanza, (2023), Calcio, i diritti tv della serie A: come funzionano e chi li assegna, risorsa web reperibile all'indirizzo: https://www.milanofinanza.it/news/spiegazione-calcio-diritti-tv-serie-a-come-

funzionano-e-chi-li-assegna-202310311840541099?refresh_cens (consultato in data 28/03/2025)

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997) 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts', *Academy of Management Review*, 22, 853–887

Nilsson, L. (2018). CSR in Swedish football: A multiple case study of four clubs in Allsvenskan.

Papaluca, O., Turriziani, L. (2018). Lo sviluppo sostenibile: Teorie e modelli. In S. Sciarelli, M. Sciarelli (a cura di), *Il governo etico d'impresa* (cap. 19). Milano: Wolters Kluwer.

Passet R., (1996), *L'Economique et le vivant*, Paris: Payot

Phillips R.A., (2003), Stakeholder Legitimacy, *Business Ethics Quarterly, 13*(1), 25-41

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2007). Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review Italia, 14*(1/2), 1-18.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creare valore condiviso. *Harvard Business Review Italia, 1*(2), 68-84.

Profumo, G., Rith, R., Spinelli, R., & Testa, G. (2024). Corporate social responsibility communication in the football industry: Evidence from Juventus football club. *Corporate Governance and Research & Development Studies,* (2024/1), 73-99

PwC, (2024), *Report Calcio 2024*

Ráthonyi-Ódor, K., Bácsné Bába, É., Müller, A., Bács, Z., Ráthonyi, G. (2020). How successful are the teams of the European football elite off the field? - CSR activities of the Premier League and the Primera División. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(20), 7534.

Ribeiro, J., Branco, M. C., Ribeiro, J. A. (2019). The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 20*(2), 242-257.

Rith, R., Spinelli, R. (2024). Examining the X factor of corporate social responsibility in professional football clubs: An integrative literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31*(4), 3487-3501.

Rusconi G. (2007). Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, (1).*

Samur S. (2018). Organization design in football management process. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*.

Sànchez, Barajas, Sànchez-Fernàndez, (2019), Sports Finance: Revenue Sources and Financial Regulations in European Soccer, *Sports (and) Economics, FUNCAS Social and Economic Studies*, 7, 327-366

Sanguigni V., (2022), *La corporate governance delle società di calcio professionistiche. Un'analisi sul campo*, FrancoAngeli, Milano

Sciarelli S., Sciarelli M., (2018), *Il governo etico d'impresa*, Wolters Kluwer, Milano

Senaux B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, *4*(1), 4-17.

Smith, A. C., Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of corporate citizenship,* (25), 43-54.

Sport Business, (2025), Fifa 'on track' for $11bn revenue in 2023-26 cycle, risorsa web reperibile all'indirizzo: https://www.sportbusiness.com/news/fifa-on-track-for-11bn-revenue-in-2023-26-cycle/ (consultato in data 28/04/2025)

Stanford Research Institute (1963), "Internal memo (unpublished)", *Stanford Research Institute*, Menlo Park, CA.

Toukabri, M., & Toukabri, M. (2023). Football industry accounting as a social and organizational practice: from the implementation of the CSR process to integrated reporting. *Systemic practice and action research, 36*(5), 725-753.

Treccani, *La storia del calcio*, risorsa web reperibile all'indirizzo: https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_(Enciclopedia-dello-Sport)/ (consultato in data 26/03/2025)

Valeri M., (2019), *CSR reporting of sports organizations.* Springer International Publishing.

World Atlas, *The Most Popular Sports in the World*, risorsa web reperibile all'indirizzo: https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html (consultato in data 26/03/2025)

Yiapanas, G., Thrassou, A. and Vrontis, D. (2024), "The contemporary football industry: a value-based analysis of social, business structural and organisational stakeholders", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 37 No. 2, 552-585

Zagnoli P., Radicchi E. (2015). The football-fan community as a determinant stakeholder in value co-creation 1. *Sociological Perspectives on Sport*, 263-283, Routledge.

Zeidan O. S., Fauser, S. G. (2015). Corporate governance and corporate social responsibility–the case of FIFA. *Problems and Perspectives in Management, 13*(2), 183-192.

Zülch, H., Cruz, J. M., & Kirsch, B. (2021). How is sustainability concerning ESG considered and assessed in German professional football?. *HHL Leipzig Graduate School of Management*