



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Rinascere nei valori sostenibili
per il Calcio

Mauro Romanelli, Christian Osculati

Pavia, June 2022
Volume 13 - N. 2/2022

DOI: 10.13132/2038-5498/13.2.219-243

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Rinascere nei valori sostenibili per il Calcio

Mauro Romanelli

Professore Associato,
DISAE - Dipartimento di Studi
Aziendali ed Economici,
Università degli Studi di
Napoli "Parthenope"

Christian Osculati

Dipartimento di Economia,
Università degli Studi
dell'Insubria (Varese)

Corresponding Author:

Mauro Romanelli, DISAE -
Palazzo Pacanowski -Via
Generale Parisi, 13 – 80132 -
Napoli

mauro.romanelli@uniparthenope.it

Cite as:

Romanelli, M. & Osculati, C.
(2022). Rinascere nei valori
sostenibili per il Calcio.
Economia Aziendale Online, 13(2),
219-243.

Section: *Refereed Paper*

ABSTRACT

Il Calcio è uno sport che muove passioni, emozioni, genera business e profitti, favorisce la creazione di valore e la riscoperta di valori etici. Il Calcio coinvolge interessi economici e sociali, e contribuisce a coniugare profili di responsabilità ed etica nella conduzione delle attività sportive che creano valore economico e sociale, ed orientano obiettivi e comportamenti verso i valori sportivi. L'azienda Calcio può rinascere nel promuovere valori sostenibili, nel creare valore per lo sport dal tradimento dei valori sportivi, che, nell'alterare gli esiti della competizione sportiva, genera perdita di valori economici e devianza da valori e comportamenti etici, promuove sfiducia nel movimento sportivo. Il Calcio quale sport e mercato, è un *asset* che genera valore sostenibile. Nel percorso di rinascita di *Juventus F.C.* dopo *Calciopoli* emerge il profilo di un'azienda Calcio che persegue la continuità nei valori sostenibili, coniugando rinnovata attenzione alla dimensione economico-finanziaria e responsabilità sociale quali fattori che orientano la produzione di valore economico, sociale e sostenibile verso la diffusione di valori sportivi quale fonte per l'apprendimento di valori culturali che guidano la correttezza dei comportamenti economici, il buon diritto, l'etica e la responsabilità sociale.

Football is driving passion and emotions, leading to business and profit, and enabling value creation processes by rediscovering ethical values. Football is a sport which concerns economic and social interests and helps to join accountability and ethics in managing sport activities that contribute to social and economic value, and address goals and behaviours towards sportive values. Football company may re-enhance and contribute to creating value for sport and sustainable value, because the betrayal of sporting values has a negative impact on sport competition and economic values, on ethical and behavioural values, breeding distrust in the Football sport ecosystem. Football as business and sport is an asset for sustainable value. After *Calciopoli* issues *Juventus F.C.* is emerging as sustainable and value-oriented Football company promoting a value-driven renaissance pathway in achieving the continuity of financial performances and driving sustainable value paying attention to both economic-financial dimension and corporate social responsibility as drivers of sustainable social and economic value that enhance the diffusion of sport values as a source for learning cultural values and enabling the correctness of economic behaviours, the good right, the ethics and the social accountability.

Received: March 2022
Published: 30/06/2022

Keywords: calcio, creazione di valore, valori sportivi, sostenibilità, etica, Juventus F.C.

1. Introduzione

Il Calcio è sport che assume rilevanza globale sociale ed economica, ad alta intensità di business (Speroni, 2000). Il Calcio rappresenta una delle dimensioni più importanti della cultura popolare, coinvolgendo persone, gruppi, comunità e popoli (Lai, 2012). Lo sport ha valenza educativa, aiuta le persone a comprendere sia l'importanza dei valori e dell'etica, sia le dinamiche di funzionamento delle regole che servono per far rispettare i valori nella società (Pigozzi & De Stéfano, 2014). Come la vittoria sportiva gratifica e qualifica gli sforzi del vincitore, anche il successo economico tende a galvanizzare chi vi ha contribuito. Tuttavia, quando i benefici economici e reddituali sono una conseguenza indotta del risultato sportivo, talvolta i protagonisti, travisando i valori culturali sportivi, tradiscono valori e modelli di comportamento che dovrebbero informare una sana concorrenza ad armi pari come accade nello sport. Predeterminare il risultato sportivo può essere tragicamente conveniente, nell'alterare le dinamiche di una competizione che non prevede la comunicazione tra le parti (Caruso, 2005), ancorché si traduca in uno svilimento di valori etico-sportivi che avrebbero dovuto preservare il corretto svolgimento della competizione in condizioni di concorrenza economica (Moroni, 2014). Quando ciò accade è il *Mondo del Pallone*, inteso quale movimento sportivo, che perde la partita della credibilità, dell'etica, e della reputazione sul campo di giuoco in relazione alle aspettative di una pluralità di attori (Mutti, 2007).

L'azienda Calcio è chiamata a promuovere la creazione di valore sostenibile nella società e nelle comunità (Hart & Milstein, 2003). Rinascere nei valori economici, finanziari e sociali significa assumere valori orientati alla sostenibilità e promuovere operazioni, processi ed azioni che conducono alla creazione di valore sostenibile nel tempo (Hart & Milstein, 2003). Promuovere valori sportivi e sociali attraverso la gestione economico-aziendale delle attività sportive permette all'impresa Calcio di assumere una responsabilità sociale nell'agire economico nell'ambiente, migliorando la reputazione che si traduce nell'alimentare la creazione di valore sostenibile per promuovere il benessere nella società attraverso la produzione di ricchezza (Gazzola, 2012).

Le aziende Calcio devono presidiare e preservare la dimensione economico-finanziaria per comunicare e promuovere una visione socialmente responsabile dell'azione economica e sportiva del *Club* (Gazzola, Amelio & Vătămanescu, 2020). Nelle aziende Calcio quali imprese aventi dinamiche proprie, finanziarie e patrimoniali, l'attività economica assume rilevanza primigenia (Teodori, 1995). Le aziende Calcio si configurano quali organizzazioni che si comportano da "produttori primari" di sport, catalizzando gli interessi di chi vuol intraprendere la pratica sportiva (Buscarini & Frau, 2007), ripensando modelli di governo e gestione economico-finanziaria, ridefinendo gli assetti organizzativi, promuovendo cultura e professionalità manageriali per condurre processi orientati alla creazione di valore (Buscarini & Frau, 2007).

La corruzione nello sport come industria rappresenta una minaccia per lo sport quale istituzione sociale (Kihl, 2018). Tradire i valori sportivi per ottenere benefici economici collegati al successo sportivo significa produrre effetti negati sulla reputazione sportiva, sociale ed economica in virtù del legame forte tra rilevanza dei profili di illegalità e illiceità legati all'evento sportivo e dimensione informativa e mediatica (Numerato, 2009). Nel panorama Calcio l'*affaire Calciopoli* assume una dimensione rilevante non soltanto per l'impatto comunicativo ed emotivo che riveste ma anche per le implicazioni sociali ed etiche in termini di diffusa corruzione ed illiceità in pratiche, condotte, ed obiettivi degli attori in campo (Boeri & Severgnini, 2008). Gli

effetti di *Calciopoli* si sono prodotti sulla minor competitività dei *Clubs* di *Serie A* nel confronto con i *Clubs* europei nelle strategie di mercato e di acquisizione delle risorse umane (Rossi, Goossens, Tanna & Addesa, 2019). *Calciopoli*, nell'alterare la determinazione dei risultati, si configura quale forma di corruzione nello sport, e provoca una crisi nella credibilità e nella reputazione non solo delle aziende coinvolte ma anche nel sistema di competizioni sportive del Calcio, causando un allentamento dei vincoli emotivi e passionali che legano i tifosi alle gioie ed ai sacrifici legati alla competizione sportiva.

La vittima di *Calciopoli* è il Calcio, inteso come Sport in sé. Sono *vittime* di *Calciopoli* attori individuali e collettivi, i tifosi, il movimento sportivo, i *Clubs*, i dirigenti, le comunità di persone che concepiscono lo sport quale fenomeno che contribuisce al progresso ed al benessere sociale. Le *vittime* di *Calciopoli* sono i valori sportivi in quanto valori culturali che orientano obiettivi e condotte degli attori nell'agire economico e sociale, competitivo e cooperativo (Grandori, 1999). I valori sportivi emergono quale parte offesa e tradita dalla vicenda. In particolare, i valori di imparzialità, la competizione equa e la lealtà tra i *Clubs* sono sacrificati in ragione dell'indebito e facile guadagno. Immagine e reputazione del Calcio quale sport e valore in sé sono seriamente danneggiati e compromessi nella misura in cui il pubblico, i tifosi, gli spettatori, e i portatori di capitale hanno investito in fiducia e messo in campo risorse economiche e sociali, credendo e confidando che le competizioni sportive, nel loro svolgimento regolare, imparziale ed equo, avrebbero anche salvaguardato interessi e beni economici, e presidiato la creazione di valore (Amenta & Beretta, 2021).

Il *Club*, intesa quale azienda Calcio che ne paga le conseguenze, può redimersi in senso sportivo ed economico, può risorgere, può rinascere, può ritornare a creare valore nel Calcio? Come può l'azienda Calcio, travolta dallo scandalo sportivo, recuperare in credibilità e rinascere?

L'obiettivo del presente lavoro è evidenziare come l'azienda Calcio, in seguito alle conseguenze nefaste di uno scandalo sportivo, che importa nocimento alla dimensione economico-aziendale dell'impresa Calcio, possa rinascere nella creazione di valore condiviso e nei valori sostenibili, e ritornare ad elevati livelli sia in termini di prestigio, credibilità sportiva, risultati sportivi, sia in termini più ampi di creazione di valore sostenibile, economico e sociale per il benessere della società e di quel *Mondo del Pallone* che, oggi più di ieri, ha bisogno di rispecchiarsi sia nella dimensione più elevata dei valori sportivi che nella dimensione economico-reddituale e finanziaria, orientata alla creazione di valore, tanto importante quanto vitale per la sopravvivenza dell'azienda e la creazione di benessere sociale.

Nello studio, in particolare, si analizza come *Juventus F.C.* abbia intrapreso un percorso di rinascita sia sportiva (dal 2011/2012 al 2019/2020 il Campionato di *Serie A* avrà un solo *Padrone*: la *Juventus*) che di creazione di valore, ripartendo dalle ceneri e dalle pesanti conseguenze della vicenda *Calciopoli*. Le aziende Calcio sono aziende di successo nel momento in cui promuovono cultura e professionalità manageriale, e investono in assetti organizzativi coerenti con la complessità da affrontare (Buscarini & Frau, 2017), promuovendo, nel tempo, trasparenza finanziaria conformandosi alle regole (Gazzola & Amelio, 2016). Le aziende Calcio assumono una dimensione organizzativa che preveda una dirigenza autorevole e di elevata esperienza, modelli di gestione e controllo per prevenire e gestire i rischi aziendali, promuovendo canali di comunicazione e coinvolgimento con interlocutori sociali (Mura & Buscarini, 2014), così da contrastare una cultura diffusa dell'illegalità nell'adozione di condotte non eticamente accettabili (Di Ronco & Lavorgna, 2015), coniugando sport e valore economico, promuovendo

sostenibilità finanziaria, reputazione e popolarità di fronte ad una platea di spettatori, di pubblico e non solo di tifosi sempre più globale (Gazzola, Grechi, Pavione & Ossola, 2019).

Il lavoro si articola in sei sezioni. Dopo l'introduzione, nel secondo paragrafo il Calcio emerge quale sport che promuove storia, tradizioni, valori e mercato. Nel terzo paragrafo, riconoscere il valore per l'azienda Calcio, sospesa tra sport e business, consente di guardare al Calcio quale sport che produce valori, emozioni e mercato ed impone alle aziende, che investono direttamente nell'attività sportiva, di presidiare sia la dimensione economico-finanziaria che la dimensione manageriale ed organizzativa, per promuovere successi e valori sportivi. Nel quarto paragrafo, si illustra il *dark side* del Calcio, nella rivisitazione della vicenda *Calciopoli* quale evento che si traduce in perdita di valore, nocumento economico e tradimento di valori sportivi. L'azienda Calcio dovrebbe coniugare performance sportiva e produzione di risultati economici verso la creazione di valore e la diffusione di valori etici in quanto sportivi. Nel quinto paragrafo, dopo aver riportato una breve sintesi della storia e dei successi sportivi della *Juventus*, si delinea il percorso di *Juventus F.C.* in quanto orientato al ritorno nella creazione di valore economico e sociale, nel recupero di credibilità, nella promozione di sostenibilità e condizioni per il benessere sociale per le comunità all'indomani della vicenda *Calciopoli*. La rinascita sportiva ed economica del *Club* si esprime nell'azienda Calcio che contribuisce a creare valore economico, finanziario e sostenibile, e promuove valori sportivi che hanno rilevanza etica e sociale. Seguono, infine, le conclusioni.

2. Il Calcio tra storia, valori e mercato

Il Calcio è uno sport diffuso in tutti gli angoli del pianeta, molto popolare, che muove le passioni sportive, orienta stati emotivi di persone, gruppi, tifosi, comunità locali, regionali e nazionali, e anche internazionali. Il Calcio non è solo sport ma anche business, affari, azienda, impresa, valore, costi, ricavi, stipendi, patrimonio, utili, e profitti. Da tempo e nel panorama contemporaneo, sia la dimensione sportiva ed economico-finanziaria e reddituale, sia la dimensione organizzativa e gestionale, societaria e di *governance* si fondono nella parola Calcio, *Football*, *Soccer* che rappresenta sia lo sport sia il business come hanno ben evidenziato lo scrittore Eduardo Galeano (1997) in un non più recente ma celebre manoscritto, laddove la passione e la storia del Calcio, nel racconto, prendono il sopravvento sul business calcistico e, più recentemente, Marco Bellinazzo (2015) in un manoscritto dal titolo inequivocabile: *Goal Economy!*

“Lo sport è un laboratorio di etica ‘viva’” (Pigozzi & De Stéfano, 2014, p. 14). I valori culturali del Calcio in quanto sport dovrebbero informare anche i comportamenti dei protagonisti del *Mondo del Pallone*, orientando gli attori, individuali e collettivi, verso l'assunzione di una piena responsabilità etica in pratiche che, investite dai valori sportivi tanto competitivi quanto meritocratici e basati sulla giustizia, dovrebbero naturalmente guidare azioni, prassi, *usi e costumi* verso la giustizia. Tradire i valori sportivi significa non riconoscere che lo sport è strumento che favorisce il progresso, e promuove sviluppo sostenibile, rispetto, inclusione sociale ed educazione di individui nelle comunità (Nazioni Unite, 2015).

Il Calcio in quanto sintesi di sport e business è competizione sportiva ed economica. Il significato sociale dello sport ha rilevanza totale (Russo, 2004). La finalità di una società di Calcio professionistica è conseguire risultati sportivi, *portare a casa* Trofei, sul *campo di pallone*, conquistare lo *Scudetto* nel Campionato italiano di *Serie A*, il primo posto sul podio della *Serie A*, la *Coppa Italia*, la *Super Coppa* italiana, riuscire ad acciuffare i principali Trofei continentali ed

intercontinentali: la *Champions League*, l'*Europa League*, la *Conference League*, la *Super Coppa Europea*, la *Coppa Intercontinentale*, la *Coppa delle Coppe*. Tuttavia, conseguire risultati sportivi non si coniuga necessariamente con profitti e business. Chi investe nel Calcio come nello Sport è animato da passione, amore per il giuoco, attaccamento, coinvolgimento ed identificazione nella storia di una città, di un territorio, di un gruppo, di un'esperienza di cooperazione per l'azione comune indirizzata a fini sportivi, di benessere sociale e crescita di persone e gruppi nelle comunità. La passione per la squadra del cuore sintetizza la coesione tra ideali, solidità di valori culturali e sviluppo di comunità. Il Calcio offre un potenziale di risorse intangibili, permette di coniugare dimensione locale e globale dello sviluppo. Si valorizza il connubio tra azienda Calcio, territorio e comunità che quella squadra di Calcio, *Team* o *Club* esprime (Bof, Montanari & Baglioni, 2007).

Si ritiene che, mille anni prima di Cristo, siano stati i cinesi a chiamare *Tsu Chu* un loro gioco del calcio, usando palloni formati da un involucro di pelle e da una camera d'aria (De Rossi, 1966). Il Calcio moderno nacque in Inghilterra. Nel 1857 è lo *Sheffield* il primo *Club* calcistico del quale si abbia memoria certa. Un tempo, le università inglesi combinavano e mescolavano i principi del *Rugby* e i principi del Calcio. Soltanto il 26 ottobre 1863, nella Taverna dei Framassoni nel quartiere di Holborn a Londra, le rappresentanze di undici società cittadine pervennero ad una unificazione del regolamento-base del Calcio moderno. In Inghilterra nacquero regole e terminologia calcistiche. Con la fondazione della *Football Association* nel 1863 presso la Taverna dei Liberi Muratori un insieme di regole e consuetudini viene ad unificarsi. Fino a quel momento l'uso delle mani, nella pratica del Calcio, era consentito e non vietato. Da allora sarà possibile utilizzare soltanto i piedi per calciare il pallone, e l'uso delle mani sarà prescritto soltanto per il portiere e per la cd. 'rimessa laterale' in gioco, quando la palla usciva fuori dal campo (De Rossi, 1966). Nel 1885 il *mancato guadagno* si riferisce ad un rimborso spese per impiegati e operai che si dedicavano al Calcio o *Football* nelle ore libere: è il primo passo verso il professionismo codificato dalla Unione giocatori britannici in base ad un sindacalismo abbastanza presente (Beccantini, 1990).

Nel panorama contemporaneo, il Calcio è uno sport ad alta intensità di business (Speroni, 2000). "Gli sport ad alta intensità di business sono quelli che riempiono i palinsesti televisivi, che sono molto praticati e generano elevati flussi finanziari" (Speroni, 2000, p. 16). Il Calcio è una grande industria ed è un mercato (Cafferata, 2004). "La storia del calcio è un triste viaggio dal piacere al dovere. A man mano che lo sport si è fatto industria, è andato perdendo la bellezza che nasce dall'allegria di giocare per giocare" (Galeano, 1997, p. 2). Nel Calcio quale industria il flusso economico ha assunto un andamento crescente, i ricavi derivano non solo dallo spettacolo ma anche da diritti televisivi. Le aziende promuovono strategie di comunicazione pubblicitaria e di mercato. Le aziende Calcio sono quotate in borsa. Altre aziende investono nel settore sportivo e legano il proprio *brand* all'Azienda Calcio per promuovere la propria immagine e notorietà. Fondi di investimento e società di scommesse guardano al settore Calcio, perseguendo logiche economico-finanziarie estranee alle peculiarità del settore (Aroldi, Germano & Gili, 2017).

In origine, le aziende Calcio assumevano la forma di associazioni non riconosciute, prive di personalità giuridica, senza scopo di lucro, per promuovere le attività legate al Calcio come svago a titolo ricreativo, ludico, per mera soddisfazione legata alla salute e benessere fisico. Nel tempo, l'interesse per il Calcio come attività a rilevanza sociale ed economica emerge nel periodo storico che segue al boom economico negli anni Cinquanta e negli anni Sessanta del Secolo scorso, e si traduce in un orientamento economico-imprenditoriale nel Calcio.

Imprenditori interessati a promuovere l'immagine delle loro aziende tendono ad investire nel Calcio, modellando l'associazione calcistica in forma di azienda Calcio, ed i calciatori tendono a percorrere la transizione da praticanti-associati ad atleti professionisti che stipulano contratti di lavoro subordinato con il datore di lavoro dell'azienda Calcio. Nel settembre del 1966, la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) imponeva, con delibera, a tutte le società ad essa affiliate di adottare uno Statuto nel quale si prevedesse il reinvestimento di eventuali utili in attività sportive o di carattere sociale congiuntamente all'esclusione dello scopo di lucro (Marchini & Lugli, 2019). Nel 1981 nuove regole (Legge n. 91) sul mondo sportivo italiano stabiliscono che "possono stipulare contratti con atleti professionisti solo società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata", aprendo un percorso di transizione economico-manageriale che conduce dal Calcio come giuoco con finalità eminentemente sportive e senza fini di lucro o profitto al Calcio come fonte per la produzione di reddito e valore, al Calcio come business. La transizione dal Calcio allo sport quale business è rappresentata in modo efficace. "Il gioco si è trasformato in spettacolo, con molti protagonisti e pochi spettatori, calcio da guardare, e lo spettacolo si è trasformato in uno degli affari più lucrosi del mondo" (Galeano, 1997 p. 2). Nel Decreto-legge n. 485/1996 convertito in Legge n. 586/1996, nell'abrogare il comma 2 dell'articolo 10 della Legge 91, si riconosce lo scopo di lucro alle società di calcio professionistiche. Storicamente, Milano e Torino sono le principali città che offrono i principali *Competitors* per la conquista dello Scudetto nel Campionato di Calcio italiano o *Serie A*: la *Juventus* della Famiglia Agnelli, l'*Inter F.C.* di Ivanoe Fraizzoli, che confezionava uniformi militari e divise per maggiordomi, l'*A.C. Milan* di Felice Colombo, imprenditore brianzolo di materie plastiche, figure che agivano più come artigiani che manager nel mondo del Calcio (Cantone & Di Feo, 2012).

3. Riconoscere il valore per l'azienda Calcio sospesa tra sport e business

Il Calcio è uno sport ad alta intensità di business che coinvolge un pubblico di massa ed è capace di generare elevati flussi finanziari (Speroni, 2000). Nel panorama contemporaneo, riferirsi al Calcio come sport, significa guardare al *Pallone* come una medaglia che ha due facce: lo sport su un lato, il business e gli affari sull'altro. Non basta. Calcio significa anche aziende che investono direttamente nell'allestimento di una squadra che partecipa a competizioni sportive nazionali ed internazionali, dovendo coniugare performance sportiva, produzione di ricchezza e "creazione di valore per l'azienda e per la società in cui opera" (Ferraris Franceschi, 2000, p. 58) in termini di "raggiungimento, conservazione, miglioramento di posizioni di equilibrio economico, durevole ed evolutivo" (Ferraris Franceschi, 2000, p. 59), per far crescere il valore economico dell'impresa quale investimento (Guatri, 1995), evitando il manifestarsi di situazioni e momenti di crisi economico-finanziaria anche in ragione dell'incapacità dei *Clubs* di tenere sotto controllo l'andamento e la crescita di salari e stipendi (Risaliti & Verona, 2013).

L'azienda Calcio, quale organizzazione deve garantire una gestione eticamente corretta, assumendo un ruolo attivo nel promuovere benessere sociale (Mura & Buscarini, 2014), attivando modalità di comunicazione per alimentare il dialogo con gli *stakeholders* e sostenere l'*empowerment* degli *stakeholders* (De Nicola, 2008). L'azienda Calcio crea valore promuovendo "un adeguato livello di conoscenza e comunicazione di informazioni economico finanziarie e patrimoniali alle differenti categorie di soggetti interessati coinvolti nelle attività dell'organizzazione sportiva" (Buscarini & Frau, 2007, p. 628). "Organizzazione, gestione e rilevazione debbono infatti coprire l'intero campo aziendale attraverso integrazione di problemi

relativi a parti del sistema” (Amaduzzi, 1972, p. 6). L’azienda Calcio ha successo ed è efficace nella sua dimensione economico-reddituale, promuovendo popolarità, reputazione e sostenibilità finanziaria (Gazzola, Grechi, Pavione & Ossola, 2019).

Nel panorama contemporaneo lo sport significa affari, mercato, industria e business. L’attenzione dell’economia ai fenomeni sportivi si manifesta attraverso diversi canali (Speroni, 2000): il *professionismo sportivo* configura atleti quali professionisti che ricevono stipendi attraverso l’attività sportiva. Le sponsorizzazioni emergono quale strumento pubblicitario e fonte di finanziamento di eventi sportivi; lo *sport-spettacolo* rende evidente l’interesse di media televisivi e nuovi media nel promuovere nel mondo competizioni sportive generando un flusso ingente di capitali, alimentando il professionismo e le sponsorizzazioni. Le attività sportive contribuiscono a promuovere la creazione di nuovo valore rendendosi attraenti in termini di nuove opportunità imprenditoriali quali attività sia sociali che tipiche delle economie in crescita (Cafferata, 2004). “La creazione di valore dovrebbe allinearsi a un adeguato livello di conoscenze e comunicazione di informazioni economico finanziarie e patrimoniali alle differenti categorie di soggetti interessati coinvolti nelle attività dell’organizzazione sportiva” (Buscarini & Frau, 2007, p. 628). Si sostiene che “la relazione tra azienda e *stakeholders* dovrebbe essere attivata nella forma di un dialogo” (De Nicola, 2008, p. 139). Le aziende devono sostenere il dialogo con gli *stakeholders* alimentandone l’*empowerment* che “deve consentire agli *stakeholders* in quanto *accountees*, cioè di soggetti destinatari dell’*accountability*, di poter entrare con gli *accountors*, i soggetti tenuti a rendere conto sulla questione etica e sociale d’impresa” (De Nicola, 2008, p. 140).

Nello sport quale attività a rilevanza economico-competitiva, le aziende Calcio adottano logiche aziendali, ripensando sia i modelli di gestione che gli assetti organizzativi, valorizzando cultura e professionalità manageriale (Buscarini & Frau, 2007) per “garantire trasparenza dell’azione dell’organizzazione sportiva, per ricercare crescente legittimazione e accettabilità sociale” (Buscarini & Frau, 2007, p. 628). Il Calcio in quanto sport, industria e mercato richiede alle aziende che fanno Calcio di saper coniugare modelli di business e successo sportivo con esigenze, valori e modelli orientati alla sostenibilità economico-finanziaria e sociale (Rapacciuolo, 2021), adeguando la propria strutturazione organizzativa in relazione sia al mutamento socio-culturale in atto che alla trasformazione dell’offerta che le organizzazioni sportive sono chiamate a proporre (Buscarini & Frau, 2007), onde prevenire e fronteggiare i momenti di crisi *estetica*, *organizzativa* ed *etica* in ragione della disaffezione del pubblico per la scarsa qualità dello spettacolo, per l’inadeguata professionalità del management, e in virtù della perdita di credibilità e fiducia nel movimento sportivo inquinato da fenomeni di corruzione nelle attività sportive, e in presenza di altre pratiche che, nell’alterare il naturale e competitivo esito sportivo, tradivano il rispetto delle regole, travisando i valori sportivi quali valori culturali che orientano obiettivi e comportamenti degli attori (Aroldi, Germano & Gili, 2017; Grandori, 1999). Le aziende sportive quali organizzazioni contribuiscono ad alimentare valori culturali ed orientare modelli di comportamento che lo sport quale valore tende a far interiorizzare agli sportivi. “La cultura dello sport (...) non vive entro la cerchia ristretta dell’organizzazione sportiva ma coinvolge il pubblico e, indirettamente il territorio, che ne diventano elementi attivi e parte integrante” (Buscarini & Frau, 2007, p. 6).

Nell’azienda Calcio, impresa orientata a produrre utili e profitto, i profili della dimensione manageriale e della economicità nel governo delle attività, e nella gestione delle operazioni assumono una rilevanza fondamentale (Lago, Baroncelli & Szymanski, 2004; Buscarini & Frau, 2007). Nel divenire il Calcio opportunità imprenditoriale, industria e business, le società

sportive tendono al mutamento strategico ed organizzativo, assumendo una configurazione economico-aziendale ed imprenditoriale (Lacchini & Trequattrini, 2011) quali aziende che producono utilità economico-sociale, investendo nel Calcio quale *mission* e ragione sociale. Lo sport quale attività dedicata al tempo libero e all'*entertainment* diventa mercato, business ed è l'espressione di una economia in crescita e in relazione con l'economia post-industriale, *service-oriented*. Opportunità d'investimento nelle attività sportive si rendono facilmente disponibili in un tessuto di relazioni economiche che promuovono sviluppo (Cafferata, 2004).

Il Calcio, quale fenomeno non solo sportivo ma sociale e culturale, assume rilevanza globale e si configura come una vera e propria industria che produce beni e servizi. Le aziende Calcio sono chiamate a realizzare profitti, utili e redditività, a generare valore economico e sociale, che si manifesta nei valori sportivi. Un *Club* che sia in grado di offrire ingaggi elevati può attirare calciatori molto forti, di prospettiva e di potenziale, già affermati, e calciatori potenzialmente generatori di ulteriori elevate performances (*Top Players, Champions*). Nello scenario contemporaneo, governare la dimensione economico-finanziaria diventa un fattore di promozione dello sport come business e significato di natura sociale e valore culturale. Nelle componenti positive di reddito dell'azienda Calcio figurano: la vendita di biglietti ed abbonamenti; i profitti derivanti dalla gestione diretta degli stadi (in particolare, nella *Premiere League*, il campionato inglese, le aziende Calcio sono anche proprietarie degli stadi, mentre in Italia profili di ambiguità, incertezza ed aspettative di comportamento da *free-rider* interessano le relazioni tra aziende e enti locali quali soggetti proprietari degli impianti sportivi); il *merchandising*; le sponsorizzazioni; la cessione dei diritti televisivi quale una delle componenti positive di reddito più importanti; il ricorso al mercato azionario per le società quotate in borsa (Lago, Baroncelli & Szymanski, 2004). Un *Club* che sia profittevole, popolare, che abbia un elevato potenziale sportivo promette un futuro economico-finanziario sostenibile. Un *Club* è *profittevole* se è basso il rapporto costi del personale/entrate degli ultimi due esercizi finanziari. I costi del personale hanno un peso elevato per le *casse* dei *Clubs*. Gran parte degli introiti del *Club* è utilizzata per corrispondere stipendi al personale (calciatori e personale tecnico tesserato). La componente salariale è quota fissa per tutti gli anni di durata del contratto che lega il calciatore-professionista all'impresa calcistica, e assume una connotazione di rigidità rispetto al fatturato che è una parte sensibile a variazioni in ragione dei risultati sportivi. Un elevato valore del rapporto significherebbe una bassa propensione a generare profitti. Un *Club* è popolare in base al numero di *followers* presenti sui social media della squadra di Calcio. Un *Club* possiede un potenziale sportivo se possiede una *Rosa* di calciatori forti in base al valore di mercato di ciascun calciatore. La proprietà dello stadio consente di utilizzare l'impianto anche durante la settimana per uno o più eventi (KPMG, 2016).

Valutare l'efficienza nella gestione significa tener conto della capacità di ciascun *Club* di controllare i costi di gestione, salari e stipendi percepiti da atleti e dallo staff, considerando le attività e le passività, i diritti pluriennali alle prestazioni sportive, gli impianti di gioco e di allenamento, e il patrimonio netto. Si considera, inoltre, il tasso di saturazione della capacità dello stadio che emerge quale *key performance indicator* ed evidenzia l'efficienza nell'utilizzo dell'impianto sportivo del *Club*. Si considerano i ricavi derivanti dalle partite, come biglietteria e abbonamenti, sia per le competizioni nazionali che internazionali; i proventi derivanti dalla cessione dei diritti di trasmissione televisivi e media; i ricavi provenienti da contratti di sponsorizzazione e pubblicità, i ricavi delle vendite di prodotti e licenze e, infine, altri ricavi sempre di natura commerciale (Markham, 2013).

Le aziende Calcio massimizzano la propria utilità facendo leva su risultati sportivi e vittorie della squadra di Calcio. Le vittorie aiutano a promuovere il consenso ed il sostegno dei tifosi, contribuiscono ad aumentare l'attrattiva nell'acquisto dei diritti televisivi delle partite, spingendo sempre più aziende e imprese operanti in business differenti dal Calcio ad associare il proprio nome al *brand* della squadra di Calcio che vince! Le risorse finanziarie in entrata sono reinvestite per mantenere elevato il livello di competitività sportiva della squadra nel medio-lungo termine (KPMG, 2016).

L'azienda Calcio, in quanto organizzazione produttrice di sport, deve dialogare e comunicare sia con la clientela di massa o *market class* (il pubblico di eventi sportivi, i sostenitori attivi e passivi di associazioni e società sportive) sia con la clientela aziendale o *business market* quali imprese che producono beni e servizi per lo sport (Cafferata, 2004). Nello sport quale forma di organizzazione delle attività economiche e sociali, *Clubs* e gruppi di persone animate dalla passione sportiva assumono la forma delle società di capitali (società per azioni), prestando attenzione anche alle dinamiche competitive e concorrenziali nel garantire miglioramenti al valore di mercato delle proprie azioni, coniugando successo sportivo e performance economico-finanziaria, valorizzando, altresì, il ruolo e la funzione manageriale nell'affidare alla dirigenza la competenza a decidere per gli azionisti le modalità di condotta dell'azienda sportiva quale produttrice di valori economici, e di soddisfacenti risultati sportivi (Cafferata, 2004).

Le aziende Calcio dispongono di un insieme di fonti che consentono di generare reddito: la gestione dei diritti televisivi; i ricavi commerciali; la vendita dei biglietti per le partite; la gestione dei diritti dei calciatori.

L'azienda Calcio genera ricavi, utili e profitti ma deve ridurre i costi, ritornando a quel valore dello sport che è etica sportiva, è *fair play*, recuperando un orientamento all'etica della gestione aziendale, investendo in professionalità dirigenziale e modelli organizzativi coerenti con esigenze di sostenibilità economico-finanziaria ed economicità delle aziende (Lai, 2012).

Il Calcio quale business diventa la più grande industria dell'intrattenimento, si lega all'industria del cinema e televisiva (Pezzoli, 2000). In particolare, il mercato dei diritti televisivi sportivi rappresenta una delle fonti di finanziamento peculiari per l'azienda Calcio (de Martini, 2011). L'azienda Calcio deve essere considerata come un'azienda che produce spettacolo, *movies* e che crea attività collaterali intorno al *movie* così come intorno alla partita di Calcio quale pellicola che dura novanta minuti più recupero, più tempi supplementari ed eventuali calci di rigore. Lo stadio è la sala cinematografica. I ricavi da biglietteria devono pesare sempre meno rispetto a diritti televisivi, sponsorizzazioni e attività commerciali, che sono da conquistare sul mercato, nella competizione (Porro, 2006). Un'altra fonte di ricavi dovrebbe provenire dalla gestione efficace ed efficiente dello stadio dove la squadra disputa le partite interne del Campionato italiano, delle Coppe nazionali, e delle Coppe europee, o di altre competizioni internazionali o intercontinentali. A metà e sul finire degli anni Ottanta, due eventi tragici (cd. *strage dell'Heysel* nel 1985, cd. *strage di Hillsbrough* del 1989) (Tirrito, 2005) accelerano la transizione verso un modello di stadio del futuro per il Calcio in ragione di esigenze emergenti: limitare le possibilità di utilizzare l'evento sportivo e gli spazi adibiti alla fruizione dell'evento quale pretesto per lo svolgimento di attività illecite, vietate dalla legge, di natura teppistica, vandalistica o palesemente criminale; ripensare il rapporto tra impianto sportivo, pubblico e tifosi, riprogettando le strutture considerando la sicurezza, la funzionalità, il design, il comfort, i servizi, e ponendo attenzione all'efficienza degli stadi quali luoghi potenzialmente utilizzabili durante tutta la settimana, spazi destinati al pubblico per la fruizione dello spettacolo sul campo

di giuoco, quali spazi aperti e disponibili per l'erogazione e la fruizione di servizi accessori, complementari, e anche indipendenti dall'evento sportivo (sale caffè, ristoranti, esercizi commerciali, *store* ufficiali, alberghi, cinema, musei) (Tirrito, 2005). In particolare, assume rilevanza il tema della cessione dei *naming rights* degli stadi, quale forma ulteriore e aggiuntiva di finanziamento che prevede la stipulazione di un accordo, di lungo termine, con un'azienda terza che decide di legare il proprio nome all'impianto sportivo. Il potenziale economico che ne deriva è rilevante. Questo modello, esportato dagli Stati Uniti in Europa, coinvolge circa l'80% dei *Clubs* nella *Bundesliga* di Germania (l'equivalente della *Serie A* in Italia). La *Premier League*, la *Serie A* d'Inghilterra, segue con un 30% mentre *Serie A* e *Liga spagnola* fanno registrare solo il 10% delle squadre (Duff&Phelps, 2019). In *Serie A* *Juventus F.C.*, *Atalanta*, *Udinese* e *Sassuolo* hanno ceduto i *naming rights* dei propri impianti di giuoco rinominandoli rispettivamente *Allianz Stadium*, *Gewiss Stadium*, *Dacia Arena*, *Mapei Stadium*. La gestione del *parco calciatori* è una ulteriore area di interesse che genera fonti di ricavo.

4. Non solo Calcio. Dal tradimento dei valori sportivi a Calciopoli

Purtroppo, il Calcio dovrebbe essere uno sport sano, meritocratico, basato sulla competizione, ad armi pari, con regole eguali per tutti. La competizione sportiva è un meccanismo non cooperativo in cui ogni agente sceglie di impegnarsi per aumentare la propria probabilità di vittoria (Caruso, 2005). Talvolta, la competizione sportiva viene deviata dal suo esito naturale, il risultato puramente sportivo, e predeterminare un vincitore significa, altresì, garantire indebiti benefici ed arricchimenti economici a coloro che sono interessati all'esito sportivo e calcistico favorevole. In particolare, nel Calcio italiano la presenza di pratiche corruttive endemiche e generalmente accettate ha condotto a creare una cultura diffusa di illegalità che si traduce in comportamenti contrari all'etica ed illegali, in quanto assunti da una varietà di attori che hanno in comune l'obiettivo di perseguire interessi e guadagni privati (Di Ronco & Lavorgna, 2015). In ambito sportivo equità, imparzialità e sana competizione dovrebbero regnare sovrani. In caso contrario, si determina un'alterazione della dinamica competitiva sportiva che configura un vero e proprio scandalo. La storia del Calcio italiano è attraversata da fatti e vicende che, macroscopicamente, tradiscono l'essenza dei valori sportivi e dell'etica nei comportamenti e nelle azioni. Ritornando indietro nel tempo, nel 1926 Luigi Allemandi viene accusato di corruzione in un derby tra *Torino* e *Juventus*. La vicenda porta alla revoca dello Scudetto al *Torino*. Nel 1937 un calciatore della *Triestina* cercò di convincere il portiere della *Juventus* a farsi segnare una rete. Il tentativo fallì per il rifiuto del portiere. L'ex giocatore venne squalificato a vita (Moroni, 2014).

Nel 1980, il Calcio italiano viene travolto dal fenomeno illegale del *calcioscommesse*, *toto nero* o *scommesse clandestine* in ragione dell'esposto di due scommettitori: il 23 marzo 1980 ben 11 calciatori sono arrestati. Successivamente, viene introdotto il delitto di frode sportiva con la legge n. 401/1989 recante "Interventi nel settore del giuoco e delle scommesse clandestine e tutela della correttezza nello svolgimento di manifestazioni sportive" (Moroni, 2014). Emerse scommesse clandestine, un giro orchestrato da un commerciante di frutta romano e un ristoratore del luogo, smascherato in ragione di disappunti tra i due e alcuni dei giocatori coinvolti. L'obiettivo era quello di ottenere direttamente dai calciatori informazioni certe sui risultati delle partite, fornite in cambio di ricompense, e scommettere cifre importanti su circuiti legali. Tuttavia, non sempre i risultati delle partite comunicati dai giocatori combaciavano e ciò si traduceva in un continuo accumularsi di debiti da parte dei due scommettitori romani.

L'immagine che emerge rispecchia lo stato dell'arte del Calcio di quel tempo (Cantone & De Feo, 2012). Infatti, lo choc, culturale e sportivo, fu enorme. Le penalizzazioni sportive pesanti: ad esempio, *Milan* e *Lazio* furono retrocesse in *Serie B*. "Il reato di illecito sportivo, allora, doveva ancora prendere forma. Fu la giustizia calcistica a intervenire con il pugno di ferro" (Serra, 2011, p. 40). "Oggi l'opinione pubblica è così avvezza agli scandali, così assuefatta all'immoralità, che un'alzata di spalle rischia di accogliere il remake di quella storica caduta di immagine" (Serra, 2011, p. 40).

In tempi recenti, la vicenda *Calciopoli*, nel colpire alcuni tra i *Clubs* più importanti del Calcio italiano, dimostrerà quella 'cultura diffusa dell'illegalità' che pervadeva comportamenti, intenzioni e visione degli attori coinvolti ed evidenzierà un *milieu* culturale lontano dalla coerenza tra pratica sportiva e attività economica con i valori sportivi (Di Ronco & Lavorgna, 2015).

Come riporta il Baroncelli (2007) "lo scandalo del calcio è esploso il 2 maggio 2006 grazie ad alcune intercettazioni operate dal tribunale di Torino e soprattutto da quello di Napoli, ai danni delle dirigenze di alcuni dei *Clubs* italiani più importanti: *Juventus F.C.*, *A.C. Fiorentina*, *S.S. Lazio* e *A.C. Milan*" (p. 270). *Calciopoli*, rappresenta una frode sportiva che mai si era vista prima di allora e che coinvolgeva alcuni tra i *Clubs* più blasonati e prestigiosi della *Serie A*: *Juventus*, *Milan*, *Lazio* e *Fiorentina*. L'accusa principale, basata su circa 7.500 pagine di trascrizione delle intercettazioni, era di illecito sportivo, compiuto nel tentativo di condizionare le designazioni arbitrali per determinati incontri di campionato o di intimidire (o corrompere) gli arbitri assegnati, affinché favorissero una squadra a danno dell'altra" (Baroncelli, 2007, p. 270). Il 22 giugno 2006, il procuratore federale, Stefano Palazzi, deferisce alla CAF (Commissione d'Appello Federale) *Juventus*, *Milan*, *Lazio* e *Fiorentina* per violazione delle norme previste (articoli 1 e/o 6) dal codice di giustizia sportiva come riferisce il *Corriere della Sera* in una cronistoria dei fatti legati a *Calciopoli* (27 ottobre 2006).

Calciopoli è figlia della crisi d'identità economico-finanziaria e manageriale del Calcio italiano, che emerge anche dall'incapacità dei *Clubs* di tenere sotto controllo salari e stipendi dei calciatori (Risaliti & Verona, 2013). La crisi economico-finanziaria, gestionale e manageriale dei *Clubs*, di fronte alla complessità che il settore Calcio andava assumendo, si traduce in tradimento di valori sportivi, si manifesta nell'illecito sportivo e nell'abbandono dei valori e delle condotte *ethics-oriented*. "Nel 2004, la crisi da indebitamento dei club professionistici aveva imposto all'agenda politica il tema di una rateizzazione straordinaria dei debiti con l'erario, dimostrando come, nel pianeta del calcio professionistico, a montagne di introiti potessero corrispondere voragini di debiti e di passività" (Porro, 2006).

Calciopoli è l'effetto di alcuni fattori che si cumulano fino a far crollare il *castello di carte* costruito nella consapevolezza del tradimento deliberato dei valori sportivi (Baroncelli, 2007): l'accresciuta pressione competitiva su scala nazionale e internazionale e un grave dissesto economico-finanziario; il basso livello di cultura manageriale rispetto alla complessità del settore; la conclamata mancanza di etica, valori e moralità da parte di molti dirigenti dei *Clubs* e delle istituzioni calcistiche; la connivenza del mondo politico nel tollerare un crescente livello di illegalità nel sistema Calcio. L'aumento della rilevanza economica del settore e le spinte competitive (la cd. *Sentenza Bosman* che riconosce il diritto del calciatore in quanto professionista di impiegarsi presso altro *Club* quale datore di lavoro una volta conclusosi il contratto, ed i Regolamenti Fifa incidono sul potere contrattuale dei *Clubs*) rendono complessa, dinamica e mutevole l'interazione tra i diversi attori che competono sul piano sportivo ma contemporaneamente sono obbligate a cooperare sul piano istituzionale, stipulando accordi

commerciali, e contratti per il trasferimento dei calciatori. In particolare, le opportunità di competizione internazionale sia sportiva che economica (sponsorizzazione, contrattualizzazione di giocatori e tecnici, diritti televisivi) si traducono in un potenziale declino per il Calcio italiano che aveva mantenuto il primato tra la fine degli anni Ottanta e gli anni Novanta. La complessità del settore non si è tradotta in adeguata cultura manageriale coerente con una complessità interna della struttura organizzativa e operativa e delle professionalità e competenze manageriali, dei modelli di gestione dei *Clubs* che devono contemperare orientamento al successo sportivo e riduzione di costi nel perseguire l'equilibrio economico-finanziario. Il deficit di managerialità si riflette nella mancanza di innovazione organizzativa e nella gestione dissennata dei ricavi televisivi, nella gestione del meccanismo delle cd. plusvalenze. Cultura e professionalità manageriale limitata si traduce nel tradimento di valori sportivi e in mancanza di etica nell'interpretazione delle funzioni dirigenziali (Baroncelli, 2007). "Gli effetti della mancanza di deontologia professionale introducono al tema dell'assoluta carenza, se non della totale mancanza di etica, valori e moralità di molti dirigenti dei club e delle istituzioni calcistiche" (Baroncelli, 2007, p. 287). Nella trascrizione delle intercettazioni telefoniche le condotte evidenziate fanno emergere il tradimento dell'etica sportiva e del rispetto delle regole. "Qualsiasi mezzo sembra essere lecito per conseguire il successo sportivo, rifiutando la cultura della sconfitta e proiettando la logica del raggirio e del disprezzo dell'avversario dai club di punta, fin giù, a cascata, nel sistema allargato, dal Calcio dilettantistico, senza ovviamente escludere i tifosi" (Baroncelli, 2007, pp. 287-288). "L'arbitrato del Comitato olimpico nazionale italiano (Coni) è stato fissato a partire dalla fine d'ottobre, a campionati iniziati, con l'impossibilità di modificare la partecipazione delle squadre coinvolte ai campionati e con la necessità di tener conto della classifica fino ad allora maturata" (Baroncelli, 2007, p. 277). I risultati dell'arbitrato si traducono in una ulteriore riduzione delle penalizzazioni per i *Clubs* e nella cancellazione delle penalizzazioni per i dirigenti (Baroncelli, 2007).

Nelle 154 pagine della sentenza del 14 luglio, che illustrano chiaramente come si sia giunti all'incriminazione di dirigenti tra i maggiori *Clubs* professionistici e di vertici federali davanti alla giustizia sportiva, tre dei più popolari *Clubs* calcistici italiani (*Juventus*, *Lazio* e *Fiorentina*) sono condannati alla retrocessione con pesanti penalizzazioni. Il *Milan* subisce una pesante penalizzazione. La *Juventus* vede cancellati due Scudetti. Si azzerano i vertici del Calcio italiano quali attori corresponsabili a vario titolo degli illeciti che hanno inquinato il Calcio italiano. Nei successivi gradi di giudizio, che pur ridimensionano l'impatto delle sanzioni inflitte, non verrà smentito l'impianto accusatorio, che evidenzia resistenze, omertà e complicità che vanificano tentativi di riforma (Porro, 2006).

La vicenda giudiziaria che interessa *Calciopoli* è rimasta nell'ambito della giustizia sportiva. Nella sentenza del 14 luglio 2006 profili di illecità sportiva e tradimento di valori etici e sportivi si traducono in quelle "condotte contrarie ai principi di lealtà, probità e correttezza e, al contempo, dirette a procurare un vantaggio alla società *Juventus*, mediante il condizionamento del regolare funzionamento del settore arbitrale e la lesione dei principi di alterità, terzietà, imparzialità e indipendenza, propri della funzione arbitrale". L'aggravante è, altresì, rappresentata dalla pluralità di condotte poste in essere per l'effettivo conseguimento del vantaggio in classifica. Nella sentenza pronunciata il 14 luglio 2006 si dispone con riferimento alla situazione di *Juventus*: la retrocessione in *Serie B* con 30 punti di penalizzazione; la revoca dello Scudetto 2005 e la non assegnazione dello Scudetto del 2006; si infligge una multa di € 80.000 e si dispone la squalifica per tre giornate del campo di casa. Nella sentenza di secondo

grado, la Corte federale sancisce, in data 25 luglio 2006, il seguente esito: si conferma la retrocessione con 17 punti di penalizzazione; si confermano revoca e non assegnazione degli Scudetti 2005 e 2006; si conferma la squalifica per 3 giornate del campo di casa e la multa inflitta ammonta a 120.000 € (Baroncelli, 2007). “Nel processo d’appello le responsabilità delle società coinvolte sono successivamente state differenziate sensibilmente (...) comportando per Fiorentina, Lazio e Milan la possibilità di rimanere in serie A (sia pure con pesanti penalizzazioni) e per il Milan la possibilità di disputare la Champions League. Alla *Juventus* sono stati ancora revocati due scudetti ed è stata confermata la retrocessione in B con la penalizzazione di 17 punti” (Baroncelli, 2007, p. 275).

5. Il Calcio, il prestigio sportivo e la rinascita nei valori sostenibili di Juventus F.C.

Il pallone di cuoio, gonfiabile con le cuciture, l’oggetto chiave per il gioco del *Football*, arriva a Torino nel 1887, portato da Edoardo Bosio, un giovane ragioniere dipendente della ditta Thimas & Adams di Nottingham. Bosio, ritornato da un periodo di formazione presso la casa madre della sua azienda, si impegnò a fondare con alcuni amici un *Foot Ball and Cricket Club* in cui si praticava il Calcio in inverno e il canottaggio in estate (Agosti & De Luna, 2019).

La *Juventus*, il cui nome rimanda alle caratteristiche dei suoi giovani fondatori uniti dalla passione per il football, nasce dall’idea di un gruppo di ragazzi del Liceo Massimo D’Azeglio: il 1° novembre 1897 i ragazzi decidono di fondare, su una panchina di Corso Re Umberto a Torino, una società sportiva che avesse come unica ragion d’essere il Calcio, lo sport che arrivava dall’Inghilterra e iniziava ad appassionare nuove generazioni di sportivi. Il primo presidente della società è Eugenio Canfari. Il primo campo di gioco è situato in Piazza d’Armi e la prima maglia ufficiale è di color rosa. Così la *Juventus* debutta in campionato nel 1900. Il classico bianconero sulle divise si materializza nel 1903 in ragione dell’arrivo di una partita di maglie direttamente da Nottingham. Nel 1905 arriva anche il primo Scudetto, conquistato dopo la vittoria delle finali della competizione con *Genoa* e *Milanese*.

Nel tempo, la *Juventus*, quale azienda legata alle *magnifiche sorti e progressive* della FIAT e della *Famiglia Agnelli*, alla città di Torino, al destino economico-produttivo dell’Italia, diventa il *Club* e la squadra di Calcio più titolata ed iridata nel panorama del Campionato di Calcio italiano, nelle Coppe nazionali, ed una delle protagoniste delle competizioni europee passate e recenti. La *Juventus* ha vinto la Coppa dei Campioni d’Europa nel 1985 e nel 1996, la Coppa Intercontinentale nel 1985, la Super Coppa Europea nel 1985, la Coppa delle Coppe nel 1984, la Coppa UEFA nel 1977).

Nel 2015 e nel 2017 la *Juventus* è finalista della *Champions League*, la competizione calcistica più importante in Europa, erede della Coppa dei Campioni. La *Juventus* è il *Club* che ha vinto più volte lo Scudetto, il Campionato di Calcio di *Serie A*, la *Coppa Italia* e la *Super Coppa* italiana. *CalcioPoli* investe in pieno *Juventus*, ed è quella tempesta perfetta o *tsunami* che imporrà la rifondazione manageriale e la rinascita orientata alla sostenibilità di *Juventus F.C.* in termini di produzione di risultati sportivi soddisfacenti e di creazione di valore economico e sociale. La giustizia sportiva revoca gli ultimi due Scudetti e decreta la retrocessione diretta in *Serie B* con punti di penalizzazione da scontare nella stagione sportiva 2006/2007. Tuttavia, l’aver mantenuto in *Rosa* ben tre calciatori neo-Campioni del Mondo con l’Italia (Coppa del Mondo di Germania 2006) ed altri importanti calciatori quali Trezeguet e Nedved consente al *Club* di centrare la Promozione in *Serie A* già per il Campionato 2007/2008. La storia recente è fatta di

tante vittorie sportive, soprattutto in Italia: dalla stagione sportiva 2011/2012 al 2019/2020 il Campionato di Calcio italiano ha un unico vincitore: la *Juventus*. Lo *Juventus Stadium*, inaugurato l'8 settembre 2011 è quell'arena che vede i calciatori bianconeri costruire e celebrare i trofei davanti ai loro tifosi. "La Juventus ha acquisito dal Comune di Torino il diritto di superficie dell'intera area della Continassa, nel quadrante nord della città, a fronte del pagamento di un corrispettivo economico, per realizzare una serie di interventi tra cui la costruzione del nuovo stadio" nell'ambito di un progetto di riqualificazione e rigenerazione urbana di un'area critica (Lai, 2012, p. 120). In particolare, *Juventus F.C.* ha realizzato l'impianto, mantenendo bassi i costi di investimenti e finanziando il progetto vendendo i *naming rights* e gli spazi adiacenti per la costruzione di un centro commerciale (Lai, 2012).

Nel Calcio italiano *Juventus F.C.* è la prima a comprendere l'importanza di possedere uno stadio di proprietà quale *asset* indipendente sul piano economico-finanziario, dotandosi di una struttura polifunzionale aperta tutta la settimana e capace di generare notevoli ricavi. Lo *Juventus Stadium*, in termini di progettazione e realizzazione, è anche il primo stadio italiano senza barriere architettoniche ed eco-compatibile, nato dai *mattoncini* recuperati del vecchio stadio *Delle Alpi*, fatto demolire per far consentire la costruzione e la realizzazione del nuovo stadio (de Martini, 2012). Lo stadio è stato costruito recuperando i materiali derivati dalla demolizione del vecchio stadio Delle Alpi. "Si prende uno stadio vecchio, lo si demolisce, si recupera il calcestruzzo, lo si tritura trasformandolo in una specie di ghiaia e si usa questa ghiaia come fondamenta per un nuovo stadio. Risparmio complessivo: 500 mila euro, cioè 20 euro al metro cubo. Non sarà una cifra gigantesca, però è un metodo e uno stile: non sprecare, riciclare, verbi da coniugare davvero all'infinito" (Crosetti, 2008).

5.1 Rinascere nella sostenibilità economica e finanziaria

Gli esiti processuali della vicenda *Calciopoli* hanno messo a dura prova il prestigio e la reputazione sportiva di *Juventus F.C.*: la revoca di ben due Scudetti (conseguiti sul campo nei Campionati di *Serie A* 2004-2005 e 2005-2006); la retrocessione in *Serie B* per il Campionato 2006/2007 e la penalizzazione di 30 punti (successivamente ridotti prima a 17 e poi a 9) da scontare nel Campionato di *Serie B* nella stagione 2006/2007. Tuttavia, *Juventus F.C.* è rinata dopo il tonfo di *Calciopoli*. Nell'evidenziare gli elementi riferibili all'andamento economico-finanziario e al percorso orientato alla sostenibilità sociale, si manifesta la rinascita sportiva, nella creazione di valore economico e sociale. Tuttavia, la costruzione di un percorso sostenibile per recuperare risultati economici, performance sportiva ad alti livelli, credibilità e reputazione emerge nella documentazione riferibile alle relazioni al bilancio o relazioni finanziarie annuali (2005/2006; 2006/2007; 2014/2015; 2015/2016; 2016/2017; 2018/2019) ed ai Bilanci di Sostenibilità (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020) di *Juventus F.C.* che offrono una prospettiva incoraggiante nel dimostrare che nulla è impossibile quando le aziende assumono la sostenibilità quale visione, obiettivo e condizione di funzionamento. L'azienda Calcio ha successo nel momento in cui intraprende il sentiero che conduce alla creazione di valore sostenibile e percorre l'itinerario della sostenibilità economica, sportiva e sociale, nella rinascita di valori nel tempo che alimentano condotte orientate al rispetto, all'etica, al valore condiviso.

Come emerge dalla *relazione finanziaria annuale 2015*, l'esercizio 2014/2015 è positivamente influenzato dagli eccellenti risultati sportivi raggiunti dalla Prima Squadra nel contribuire in misura determinante al ritorno all'utile di bilancio dopo sei anni. L'utile dell'esercizio 2014/2015 è pari a € 2,3 milioni ed evidenzia una variazione positiva di € 9 milioni rispetto alla perdita di

€ 6,7 milioni dell'esercizio precedente. Tale variazione deriva da incrementi dei ricavi ricorrenti per € 32,4 milioni (+10,3% rispetto all'esercizio precedente) e non ricorrenti per € 1,8 milioni, parzialmente compensati da aumenti dei costi del personale tesserato per € 11 milioni (+6,5% rispetto all'esercizio 2013/2014) e non tesserato per € 3,4 milioni, degli ammortamenti sui diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori per € 7 milioni e degli oneri da gestione diritti calciatori per € 3,3 milioni, nonché da altre variazioni nette negative per € 0,5 milioni.

Come emerge dalla *relazione finanziaria annuale 2016*, si conferma il trend di miglioramento già registrato nel tempo e la gestione dell'esercizio 2015/2016 si è chiusa con un utile di bilancio pari a € 4,1 milioni (variazione positiva di € 1,8 milioni rispetto all'utile di € 2,3 milioni dell'esercizio precedente). I ricavi ammontano a € 387,9 milioni, in aumento del 11,4% rispetto al dato di € 348,2 milioni dell'esercizio precedente. I ricavi da gare ammontano a € 43,7 milioni (€ 51,4 milioni nell'esercizio precedente) e diminuiscono di € 7,7 milioni in ragione di minori ricavi di biglietteria Uefa Champions League, da finali di coppe, da ingaggi per gare amichevoli e Coppa Italia. I maggiori ricavi da abbonamenti (+ € 1,2 milioni), da gare di Campionato (+ € 1 milione) e per servizi aggiuntivi gare (+ € 0,2 milioni). Altri ricavi ammontano a € 19,4 milioni e includono i proventi del *Juventus Museum* e delle iniziative 'Membership' e 'Stadium Tour', i proventi delle attività extra-sportive che si svolgono allo *Juventus Stadium*.

Come emerge dalla *relazione finanziaria annuale 2017*, nell'esercizio 2016/2017 si conferma il percorso di miglioramento che evidenzia una gestione chiusa, per il terzo anno consecutivo, con un utile di bilancio che ammonta a € 42,6 milioni ed evidenzia una variazione positiva di € 38,5 milioni rispetto all'utile dell'anno precedente (€ 4,1 milioni). Le ragioni che spiegano il risultato sono le seguenti: i maggiori proventi della gestione calciatori, cresciuti di € 104,8 milioni; l'aumento dei ricavi ricorrenti (€ 70 milioni); l'aumento dei costi per il personale tesserato (€ 37,6 milioni) e non tesserato (€ 2,8 milioni) e dei costi per i servizi esterni (€ 15,1 milioni); maggiori ammortamenti e svalutazioni sui diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (€ 15,9 milioni); maggiori oneri da gestione diritti calciatori (€ 39,5 milioni) e maggiori acquisti di prodotti destinati alla vendita. I ricavi ammontano a € 562,7 milioni, in aumento del 45,1% rispetto al dato (€ 387,9 milioni) dell'esercizio 2015/2016. In particolare, i ricavi da gare ammontano a 57,8 (€ 43,7 milioni nell'esercizio precedente): + € 14,1 milioni in ragione di maggiori ricavi da biglietteria UEFA Champions League (+ € 6,1 milioni), ingaggi per gare amichevoli (+ € 4,7 milioni), abbonamenti (+ € 1,9 milioni), gare di Campionato (+ € 0,8 milioni), Coppa Italia (+ € 0,6 milioni) e servizi aggiuntivi da gare (+ € 0,6 milioni). Gli incrementi sono stati parzialmente compensati da minori ricavi per la finale di Coppa Italia e per la Super Coppa Italiana (€ -0,6 milioni). Il patrimonio netto è pari a € 93,8 milioni, in aumento rispetto al saldo di € 53,4 milioni del 30 giugno 2016 in ragione dell'utile dell'esercizio (€ + 42,6 milioni), della movimentazione della riserva da *fair value* su attività finanziarie (€ -2,1 milioni) e della Riserva da utili/perdite attuariali (€ -0,1 milioni). L'indebitamento finanziario netto ammonta a € 162,5 milioni ed evidenzia un decremento di € 36,9 milioni rispetto al dato di € 199,4 milioni del 30 giugno 2016 determinato da flussi positivi della gestione operativa (€ + 76 milioni). I costi operativi ammontano a € 400,7 milioni: si registra un aumento del 33,5% rispetto al dato di € 300,1 milioni dell'esercizio precedente. In particolare, i costi relativi al personale tesserato ammontano a € 235,3 milioni. Si registra un incremento di € 37,6 milioni rispetto al dato di € 197,7 milioni dell'esercizio precedente derivante da maggiori compensi fissi (€ +23,7 milioni) e variabili (€ + 17,3 milioni), parzialmente compensati da minori compensi a calciatori temporaneamente trasferiti (€ -3,5 milioni). I diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori ammontano a € 302 milioni. L'incremento netto è di € 115,8 milioni rispetto al dato di € 186,2 milioni del 30

giugno 2016, e deriva dagli investimenti (€ + 252,3 milioni) e dai disinvestimenti netti effettuati (€ -53,6 milioni), dagli ammortamenti dell'esercizio (€ -81,8 milioni) e dalle svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori (€ -1,1 milioni). La campagna abbonamenti si chiude con la sottoscrizione di tutte le 29.300 tessere disponibili con un ricavo netto di € 24,1 milioni (28.000 tessere e € 21,6 milioni nella stagione precedente).

Come emerge dalla *relazione finanziaria annuale 2018*, con riferimento all'esercizio 2017/2018 le valutazioni concernenti il fatturato sono favorevoli e, come afferma il Presidente del *Club*, «per il secondo anno consecutivo questa cifra si attesta sopra i 400 milioni», così da posizionare il *Club* tra le società calcistiche mondiali. Coniugare lo sviluppo sportivo e lo sviluppo commerciale garantisce la performance del *Club* attraverso i ricavi provenienti dalla *Uefa Champions League*, confermando come prioritario l'investimento nei fattori sportivi nella produzione di risultati sportivi più che soddisfacenti. Tuttavia, si registra una perdita pari a € 19,2 milioni ed evidenzia una variazione negativa di € 61,8 milioni rispetto all'utile di € 42,6 milioni dell'esercizio precedente. I ricavi ammontano a € 504,7 milioni (-10,3% rispetto a € 562,7 milioni dell'esercizio precedente). In particolare, i ricavi da gare ammontano a € 56,4 milioni (€ 57,8 milioni nell'esercizio precedente) e diminuiscono di € 1,4 milioni principalmente in ragione di minori ricavi da biglietteria UEFA Champions League (€ -2,3 milioni), di minori ricavi da biglietteria finale Coppa Italia (€ -0,8 milioni) e da ingaggi per gare amichevoli (€ -1 milione); tali decrementi sono stati parzialmente compensati da maggiori ricavi da abbonamenti (€ +1,5 milioni), da gare di Campionato (€ +0,7 milioni) e da servizi aggiuntivi (€ +0,5 milioni). I costi operativi ammontano a € 383,3 milioni (in diminuzione rispetto a € 400,7 milioni dell'esercizio precedente). I costi relativi al personale tesserato ammontano a € 233,3 milioni ed evidenziano un decremento di € 2 milioni rispetto al dato di € 235,3 milioni dell'esercizio precedente, in ragione di minori premi variabili (€ -9,8 milioni), minori incentivi a calciatori definitivamente usciti (€ -2,6 milioni), parzialmente compensati da maggiori compensi fissi (€ +9,4 milioni) e maggiori compensi a calciatori temporaneamente trasferiti (€ +0,7 milioni). I diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori ammontano a € 330,8 milioni. L'incremento netto di € 28,9 milioni rispetto al dato di € 301,9 milioni al 30 giugno 2017 emerge in ragione di: investimenti (€ +157,9 milioni); disinvestimenti netti (€ -21,1 milioni); ammortamenti dell'esercizio (€ -107,2 milioni); svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive di calciatori (€ -0,7 milioni). Il patrimonio netto al 30 giugno 2018 ammonta a € 72 milioni, in diminuzione rispetto al saldo di € 93,8 milioni del 30 giugno 2017, per effetto della perdita dell'esercizio (€ -19,2 milioni) e della movimentazione della riserva da *fair value* su attività finanziarie (€ -2,5 milioni).

Come emerge dalla *relazione finanziaria annuale 2019*, nell'esercizio 2018/2019 si registrano: ricavi per € 621,5 milioni (€ +116,8 milioni rispetto all'esercizio 2017/2018; + 23,1% rispetto al dato di € 504,7 milioni dell'esercizio precedente; una perdita di € 39,9 milioni, che evidenzia una variazione negativa di € 20,7 milioni rispetto alla perdita di € 19,2 milioni dell'esercizio precedente, in ragione di maggiori costi per il personale tesserato per € 68 milioni, maggiori ammortamenti e svalutazioni sui diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori per € 41,5 milioni, maggiori accantonamenti di fondi netti per € 14,8 milioni, maggiori imposte per € 3,8 milioni e maggiori oneri finanziari netti per € 3,4 milioni, maggiori altri costi operativi per € 7,2 milioni; le variazioni negative sono state parzialmente compensate da maggiori ricavi per € 116,8 milioni e altre variazioni nette positive per € 1,2 milioni. I ricavi da gare ammontano a € 70,7 milioni (€ 56,4 milioni nell'esercizio precedente) e si incrementano per € 14,3 milioni in ragione di maggiori ricavi da gare di Campionato (+ € 5,7 milioni), da biglietteria per le gare casalinghe di UEFA Champions League (+ € 4,5 milioni), da abbonamenti (+ € 4,1 milioni), da

ricavi da finali di Coppe (+ € 1,4 milioni). I diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori ammontano a € 421 milioni. L'incremento netto di € 90,2 milioni rispetto al dato di € 330,8 milioni al 30 giugno 2018. I costi operativi sono complessivamente pari a € 458,5 milioni, con un aumento del 19,6% rispetto ai € 383,3 milioni dell'esercizio precedente. I costi relativi al personale tesserato ammontano a € 301,3 milioni ed evidenziano un incremento di € 68 milioni rispetto al dato di € 233,3 milioni dell'esercizio precedente, derivante principalmente da maggiori compensi fissi (€ +59,9 milioni), maggiori incentivi a calciatori definitivamente usciti (€ +7 milioni) e maggiori contributi (€ +0,9 milioni). Il patrimonio netto al 30 giugno 2019 è pari a € 31,2 milioni, in diminuzione rispetto al saldo di € 72 milioni del 30 giugno 2018, in ragione della perdita dell'esercizio (€ -39,9 milioni), della movimentazione della riserva da *fair value* su attività finanziarie (€ -0,8 milioni) e della riserva da *cash flow hedge* (€ -0,1 milioni).

Nel 2005/2006 i ricavi dell'esercizio ammontavano a circa € 251 milioni, con un aumento del 9,5 % rispetto ai € 229,3 milioni dell'esercizio precedente. Nel confronto tra la stagione 2005/2006 e la stagione 2006/2007 si manifestano le conseguenze dell'*Affaire Calciopoli* con la retrocessione del Club in Serie B. Nel 2005/2006 gli abbonamenti sottoscritti erano 23.073 (+5.861 rispetto al 2004/2005). Nel 2006/2007 gli abbonamenti sottoscritti sono stati 12.716 (-10.357 rispetto all'anno precedente). Il ricavo netto totale, includendo i servizi aggiuntivi, ammontava a € 3 milioni (-2,5 milioni rispetto alla stagione precedente). Inoltre, si abbandona lo Stadio *Delle Alpi* (67000 posti circa) per la capienza dello Stadio Olimpico (25000 posti circa), sede delle partite casalinghe: la ridotta capienza nonché la riduzione dei prezzi in ragione della disputa della Serie B, ha notevolmente influito sulla campagna abbonamenti. Il vecchio stadio e si impiega, per la disputa delle partite 'in casa', lo Stadio Olimpico di Torino (25000 posti circa). I ricavi dell'esercizio 2006/2007 ammontano a € 186,7 milioni (-17,4% rispetto a € 226 milioni dell'esercizio precedente). Solo in parte, la riduzione viene compensata dai proventi della gestione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori (€ 41,5) (€ 5,7 milioni nella stagione 2005/2006). Il patrimonio netto al 30 giugno 2007 è pari a € 116,3 milioni (in aumento rispetto a € 14,2 milioni del 30 giugno 2006) in ragione dell'operazione di aumento di capitale (+ € 103 milioni netti) al netto della perdita dell'esercizio. Nella relazione finanziaria del 30 giugno 2007, in data 14 marzo il Consiglio di Amministrazione approvava all'unanimità il piano di sviluppo a medio termine per il rilancio del Club in termini di eccellenza sportiva, sviluppo commerciale, rafforzamento finanziario e patrimoniale. Come emerge da *Relazioni e bilancio al 30 giugno 2007*, in data 20 aprile 2007 l'Assemblea Straordinaria degli Azionisti deliberava l'aumento di capitale di circa 104,8 milioni di euro, incluso sovrapprezzo, mediante emissione di n. 80.621.332 azioni da offrire in opzione agli azionisti in ragione di n. 2 nuove azioni ogni n. 3 azioni possedute, proposto dal Consiglio di Amministrazione quale misura predisposta per sostenere, sul piano finanziario, il piano di sviluppo a medio termine approvato il 14 marzo 2007.

La mancata partecipazione alle coppe europee si è tradotta in una riduzione delle entrate. Nel confronto tra la stagione 2005/2006 e la stagione 2006/2007 si riducono i ricavi da gare (-9.765.000 €), laddove i ricavi da gare ammontano a € 7,744.000 rispetto ai 17.509.000 del 2005/2006. Lo scenario ha imposto l'adozione di un incisivo piano di contenimento, in particolare, dei costi relativi agli stipendi e all'ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. I costi operativi dell'esercizio 2006/2007 sono complessivamente pari a € 147,4 milioni, in diminuzione del 28,8% rispetto a € 206,9 milioni dell'esercizio precedente. Gli effetti delle sentenze emerse da *Calciopoli* si riflettono sulla rinegoziazione dei contratti con *Sky Italia srl* per la trasmissione televisiva delle partite del Campionato italiano: i corrispettivi complessivi si riducono da € 94,5 milioni a € 80,2 milioni. In data 6 settembre 2006 interviene il

recesso dal contratto di sponsorizzazione stipulato il 25 marzo 2005 con *Oilinvest*. L'impatto economico negativo si traduce in minori ricavi per circa € 8 milioni. La rinegoziazione di alcune clausole contrattuali con *H3G* si è tradotta in una riduzione del corrispettivo di circa € 2 milioni. La rinegoziazione del contratto pluriennale di sponsorizzazione tecnica con *Nike* si è tradotta in una riduzione dei corrispettivi di circa € 4,5 milioni per l'esercizio 2006/2007 e di ulteriori € 4,5 milioni ripartiti nei successivi otto anni di contratto.

Contenere il monte salari o monte ingaggi è un obiettivo naturale di società di Calcio professionistiche. La retrocessione in *Serie B* ha offerto la chance di piazzare sul mercato calcistico i *pezzi pregiati* o *argenteria di famiglia*. Tuttavia, il bisogno per *Juventus F.C.* di procedere *velocemente* al ritorno nella *Serie A*, obiettivo conseguito nella stagione 2006/2007, si traduce nel mantenere atleti abituati a disputare normalmente la *Serie A* e le coppe europee, in particolare, che riguardano i Campioni Nazionali ed i principali *Clubs* meglio piazzati d'Europa (*Champions League*). La campagna abbonamenti per la stagione sportiva 2007/2008, chiusasi in data 8 settembre 2007, si conclude con 17.173 sottoscrizioni che conduce ad un incasso lordo di € 6,3 milioni e ad un ricavo netto di € 5,4 milioni. Nei dieci anni che seguono alla retrocessione in *Serie B*, il panorama è radicalmente cambiato *in melius* in termini di risultati economici e reddituali, e sportivi sul campo di giuoco, con un apice nella stagione sportiva 2016/2017, con la disputa della Finale di *Champions League* con un incremento nei ricavi da partite giocate ed effetti favorevoli su risultati economici derivanti dalla cessione dei diritti televisivi.

5.2 Promuovere sostenibilità e benessere sociale

Rinascere in valori sostenibili nel tempo investe strategie, politiche ed iniziative del *Club*. Promuovere valori e sostenibilità diventa un obiettivo nelle strategie presenti e future di *Juventus F.C.* Nel Bilancio di Sostenibilità 2019/2020 si chiarisce l'obiettivo del documento: «rappresenta lo strumento tramite cui il Club rendiconta le proprie iniziative e performance in materia di sostenibilità (ambientale e sociale), massimizzando la trasparenza nella comunicazione verso i propri stakeholder e riportando le principali informazioni in merito alle sfide che il Club si trova ad affrontare nella sua quotidianità» (p. 74).

Dalla stagione sportiva 2013/2014, *Juventus F.C.* redige il primo Bilancio di Sostenibilità in conformità ai *GRI (Global Reporting Initiative) Standards*. Nel documento emerge il bisogno di analizzare il contesto di sostenibilità, nel conoscere il punto di vista di *stakeholders* interni ed esterni, e nel definire le priorità. Nel dialogo tra *Juventus F.C.* ed i propri *stakeholders* tra la fine del 2013 e l'inizio del 2014, si perviene alla definizione di una cd. matrice di materialità dove emergono le tematiche considerate rilevanti (materiali) dagli *stakeholders* interni ed esterni. Nei Bilanci di Sostenibilità pubblicati da *Juventus F.C.* emerge l'esigenza di coniugare la storia sportiva del *Club* con i valori sportivi, l'impatto dell'attività sportiva sul valore del territorio, e contribuire all'evoluzione della Società, promuovendo valori sportivi e sociali presso le nuove generazioni, ascoltando e coinvolgendo gli *stakeholders* nel contribuire alle attività del *Club* in quanto orientate alla creazione di valore pubblico e sociale, coniugando vittoria sportiva e capacità di affrontare le sfide sociali e di inclusione che la complessità imporrà. In particolare, nel Bilancio di Sostenibilità 2013/2014 il "promuovere l'etica sportiva e conciliare la dimensione professionistica ed economica del calcio con la sua valenza etica e sociale, mantenendo nel tempo uno stile di condotta consono alla propria tradizione" (p. 6) emerge quale principio fondamentale. Inoltre, particolare attenzione viene prestata alla sostenibilità finanziaria e al miglioramento della performance economica al fine di ridurre al minimo l'impatto della

performance sportiva sull'andamento economico, rafforzando tutti gli ambiti di business, consolidando il trend di miglioramento dei risultati economici.

Juventus F.C. deve rispondere alle percezioni dei propri *stakeholders* (agenti e procuratori sportivi; azionisti e fornitori di capitale; calciatori e staff tecnico sportivo; club doc e i loro soci; comunità, scuole e giovani; concorrenti (altre squadre e *Clubs*); dipendenti e top management; famiglie dei atleti del settore giovanile; fornitori e loro dipendenti; istituzioni sportive; media; organizzazioni del terzo settore; organizzazioni internazionali (Unesco); partecipanti ai campi *Juventus soccer school* e famiglie; pubblica amministrazione e forze dell'ordine; sponsor e partner commerciali; tifosi, abbonati, simpatizzanti) nell'analisi di un contesto di sostenibilità, promuovendo dialogo, ascolto e comunicazione con gli *stakeholders*.

Nel Bilancio di Sostenibilità 2013/2014 emergono un insieme di temi considerati importanti e sensibili per la sostenibilità sociale e finanziaria: l'impatto ambientale pubblico; lo sviluppo sostenibile di Torino; la promozione di stili di vita salutari e sani; la retribuzione dei calciatori; l'aiuto a giovani economicamente e socialmente svantaggiati; i giovani; le risorse umane e lo sponsor; l'antidoping; la sicurezza allo stadio; i giovani; la lotta al razzismo e alle intolleranze; il fair play in campo; la sostenibilità finanziaria; anticorruzione; *governance, compliance* ed etica aziendale; il comportamento dei tifosi; l'impatto ambientale dello stadio. In particolare, sostenibilità finanziaria, antidoping, anti-corruzione, comportamento dei tifosi, lotta al razzismo e alle intolleranze, sicurezza dello stadio emergono quali tematiche ad elevata rilevanza. Inoltre, emergono ulteriori tematiche che legano l'azione del *Club* alla promozione di benessere sociale ed economico nelle comunità e sul territorio: accompagnare meglio i giovani che non diventano professionisti; investire nel territorio, migliorando la gestione del pre-partita e del dopo-partita; investire nella relazione con l'azionariato più piccolo, promuovendo iniziative *ad hoc*; valutare la necessità di certificazioni ambientali o sociali; investire nell'attenzione e nella fidelizzazione del cliente/tifoso; promuovere la funzionalità dello stadio in quanto adatto ai bisogni e alle esigenze delle famiglie.

Nel Bilancio di Sostenibilità 2013/2014 si afferma che *Juventus F.C.* "condanna ogni comportamento che possa costituire atto di corruzione" (p. 59). La memoria delle conseguenze di *Calciopoli* è presente allorché si riconosce che il tradire i valori sportivi conduce a conseguenze sportive devastanti in termini di credibilità, reputazione e performance sportiva ed economico-finanziaria. Il Codice Etico, condiviso con dipendenti e collaboratori, deve incarnare i valori di *Juventus F.C.* coerenti con i valori di trasparenza, onestà e lealtà. Con riferimento al tema della corruzione, particolare attenzione viene dedicata ai rapporti che riguardano i privati, la pubblica amministrazione, le autorità giudiziarie e di vigilanza che devono procedere secondo trasparenza, lealtà e correttezza. Nel Bilancio di Sostenibilità 2013/2014 si afferma che *Juventus F.C.* "chiede ai propri dipendenti e rappresentanti di collaborare attivamente con le parti interessate per la corretta amministrazione della giustizia, di comunicare al proprio responsabile eventuali attività economiche in corso con pubblici ufficiali e allo stesso modo di segnalare qualsiasi tentativo di estorsione o concussione da parte di un pubblico ufficiale (pp. 59-60).

Nel Bilancio di Sostenibilità 2013/2014 si afferma che *Juventus F.C.* si impegna a promuovere *fair play* e principi etici ed umani quali valori del Calcio, correttezza, educazione lealtà e rispetto per sé e per gli altri quali valori che permangono oltre l'attività sportiva. Nel Bilancio di Sostenibilità 2013/2014 si afferma che "Juventus investe nella promozione di una cultura della salute, nella sensibilizzazione dei futuri atleti e nella lotta al doping" (p. 19). "Dipendenti, collaboratori, calciatori, tesserati e amministratori di Juventus devono attenersi

scrupolosamente alle norme dettate in materia di lotta al doping, sia per la salvaguardia della salute fisica e mentale dei calciatori, sia per la correttezza delle competizioni sportive” (p. 19). La posizione di *Juventus F.C.* sulla lotta al *Doping* è netta e chiaramente cristallizzata nel Codice Etico, laddove, al punto 17.7 si informano i tesserati che “nessuna tolleranza potrà essere consentita in materia di lotta al doping”. L’opinione pubblica è fortemente critica sul tema del *Doping*. L’attenzione del *Club* sulla tematica è molto elevata in termini di condanna e sanzioni di pratiche affini, anche in ragione del ritorno negativo di immagine e reputazione sul Calcio italiano e su *Juventus F.C.* In particolare, un comportamento poco corretto ha effetti negativi di carattere economico sul *Club* costretto a sostenere impegni finanziari imprevisti per far fronte alle sanzioni sportive, affrontare le conseguenze sia di un danno sportivo legato all’eventuale calo di performance della squadra di Calcio in ragione dei provvedimenti sportivi di natura disciplinare, sia di un danno di immagine legato alla reputazione. Ripristinare la fiducia dei portatori di interesse richiede tempo e costanza, chiede di impegnarsi per rimediare al grave d’immagine per il mondo del Calcio e per il *Club* che, in ragione dell’impatto mediatico legato a sanzioni disciplinari e sportive per *doping*, tende ad essere percepito quale realtà ‘non sana’.

Nel Bilancio di Sostenibilità 2014/2015 il *Club* qualifica l’approccio al valore nel promuovere l’azienda Calcio come azienda sostenibile che mobilita competenze tecniche, capitale relazionale e comunicativo verso un percorso strategico condiviso nel contesto in cui l’azienda opera. L’approccio alla sostenibilità si traduce nella creazione di valore condiviso nel coniugare la competitività del *Club* con lo sviluppo sociale ed il progresso nelle comunità.

Nel Bilancio di Sostenibilità 2015/2016 si promuove un approccio aperto e inclusivo alla sostenibilità, adottando una prospettiva “glocale”, economica e dinamica. La sfida del *Club* è creare e mantenere un rapporto di fiducia con i suoi *stakeholder* per realizzare obiettivi che si traducono in creazione di valore sociale, promuovere lo *stakeholder* engagement, assicurare la continuità del dialogo e del confronto con gli altri attori del mondo del calcio, e legittimare il percorso orientato alla sostenibilità, ed alimentare maggiore integrazione della sostenibilità nel *core business* e la soddisfazione di tutti gli *stakeholders*.

Nel Bilancio di Sostenibilità 2016/2017 l’esigenza di contribuire ad un modello di business sostenibile si traduce nell’obiettivo di “creare valore e mantenere un rapporto di fiducia con tutti i suoi stakeholder” (p. 8) nell’ambito di un percorso di integrazione tra *core business* e sostenibilità nel mantenere un valore condiviso con i propri *stakeholders*. Nel Bilancio di Sostenibilità 2018/2019 si afferma che “l’impegno della Juventus è stato finalizzato a comprendere come il business del calcio possa effettivamente incidere sulle attuali sfide sociali a livello globale” (p. 16). “Il calcio, attraverso i propri valori, può facilitare e contribuire ad un maggiore impatto sociale soprattutto nelle giovani generazione. Juventus riconosce il proprio ruolo nella società avvalendosi di una componente sociale essenziale, quale rappresentata dallo sport, contribuisce attivamente. – nel quadro proposto dalle Nazioni Unite – al raggiungimento dei seguenti Sustainable Development Goals” (p. 17). Sono identificate le aree di maggior impatto sociale per la strategia e l’azione di una azienda Calcio o *football company*: il gioco, l’educazione e l’inclusione delle diversità. “Il calcio, nella sua dimensione più semplice e genuina, è prima di tutto un fenomeno sociale basato sul gioco” (p. 29). *Gioca con me*, progetto ludico educativo che vuol rendere più agevole l’accesso al giuoco del Calcio a tutti i bambini con difficoltà di inserimento in ragione di disagio sociale ed economico, si è rivelato un percorso utile per sensibilizzare l’attenzione su temi quali l’integrazione sociale, l’aggregazione e il rispetto come riportato nel Bilancio di Sostenibilità 2018/2019.

Dal 2017/2018 *Juventus* è impegnata a comprendere come il Calcio quale business effettivamente incidere sulle attuali sfide sociali a livello globale. Nel Bilancio di Sostenibilità 2017/2018 si afferma quanto sia importante legare la creazione di valore al rapporto con gli *stakeholders* in un percorso orientato alla sostenibilità. Creare valore e mantenere un rapporto di fiducia con tutti i suoi *stakeholder*, è per il *Club* una priorità: l'approccio alla sostenibilità (p. 14). Nel Bilancio di Sostenibilità 2019/2020 emerge chiaramente l'impegno del *Club* per promuovere condizioni che favoriscono lo sviluppo sostenibile. «Riconoscendo nello sport e nel calcio una delle *industry* a maggior impatto sociale, come indicato nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, Juventus può e dovrà esercitare un ruolo importante per comprendere come il business del calcio possa effettivamente incidere sulle attuali sfide sociali a livello globale» (p. 15). Si rileva, altresì, come il Calcio possa contribuire, promuovendo i suoi valori, ad un impatto sociale nelle giovani generazioni. Il *Club* assume la responsabilità di per influenzare, nelle politiche e nelle azioni, lo sviluppo sociale ed ambientale, contribuendo al raggiungimento dei seguenti *Sustainable Development Goals* (SDGs): salute e benessere (obiettivo 3); istruzione di qualità (obiettivo 4); ridurre le disuguaglianze (obiettivo 10); lotta contro il cambiamento climatico (obiettivo 13); partnership per gli obiettivi (obiettivo 17). Il progetto sportivo *Juventus for Special* guarda all'inclusione sociale ed è dedicato a persone con disabilità cognitivo-relazionali, coniugando dimensione sportiva e dimensione educativa. Nel coinvolgere le nuove generazione, superando stereotipi legati alla disabilità. La disabilità è una delle tante sfumature che caratterizza la persona. Si conferisce dignità alla disabilità quale possibilità di esprimersi oltre i limiti sociali e culturali che aprono a forme di emarginazione e di esclusione.

Promuovere la diversità, contrastare qualsiasi forma di discriminazione e rifiutare il razzismo rappresentano obiettivi fondamentali nell'azione di *Juventus F.C.* che diffonde valori ed etica sportiva, assumendo la responsabilità di contrastare razzismo e discriminazione non solo nel contesto del Calcio. Nel Bilancio di Sostenibilità 2013/2014 si afferma che "Juventus è contraria a ogni forma di discriminazione sociale e territoriale, razzismo, xenofobia e violenza" (p. 39). Il Calcio è strumento per diffondere valori sportivi e promuovere etica, ed alimentare comportamenti coerenti con gli obiettivi di sviluppo sostenibile sanciti nell'Agenda 2030. Nel Bilancio di Sostenibilità 2013/2014 si afferma che "combattere ogni forma di discriminazione diventa quindi per Juventus una ragione prioritaria sia per salvaguardare la propria immagine potenzialmente danneggiabile da singoli spettatori di parte, ma anche per riuscire a creare un modello di calcio sano e rispettoso, a cui le future generazioni di tifosi e di sportivi possano aspirare" (p. 39). *Juventus F.C.* promuove la lotta al razzismo. *Un calcio al razzismo* è quel progetto che promuove una cultura di inclusione e rispetto, alimenta l'orientamento all'integrazione sociale e al rispetto, investe in iniziative di educazione, premiando le azioni concrete orientate ad escludere ogni forma di discriminazione come riportato nel Bilancio di Sostenibilità 2018/2019. Nel percorso orientato alla promozione di valori etico-sportivi e di sostenibilità, il Calcio femminile e lo sviluppo internazionale emergono quali temi ed obiettivi che configurano l'impegno, le strategie e le azioni di *Juventus F.C.* orientate al presente e proiettate verso il futuro. Nel Bilancio di Sostenibilità 2019/2020 particolare attenzione viene dedicata alla responsabilità del *Club* nel contribuire ad iniziative orientate allo sviluppo territoriale e ambientale sostenibile e nel conseguire un impatto ambientale soddisfacente, attraverso misure che configurano la sostenibilità energetica ed ambientale. Ad esempio, l'*Allianz Stadium* ha ottenuto la certificazione ambientale ISO140001. Dalla stagione 2018/2019 il 100% dell'energia elettrica acquistata da *Juventus* proviene da fonti rinnovabili. Dal 2019/2020, *Juventus F.C.* rendiconta la

propria *carbon footprint*: tale azione rappresenta un impegno del Club nella gestione delle proprie emissioni di CO₂.

6. Conclusioni

Rinascere nella creazione di valore e nella sostenibilità delle condotte e di risultati sportivi in quanto aventi anche ricadute sociali, riemergendo dal tradimento dei valori sportivi è un obiettivo difficile ma non impossibile per la continuità dell'azienda Calcio. L'azienda sportiva che sia sostenibile nel tempo è capace di ripensare modelli di management ed alimentare prospettive di sviluppo orientate ad una visione che privilegia la sostenibilità del progetto sportivo a rilevanza sociale, che assuma significato per il benessere delle comunità, nel produrre benefici in termini di progresso e ricchezza, nel riconoscere l'importanza del valore sociale nella produzione di valori nella società. Rinascere nel valore e nella sostenibilità significa per l'azienda Calcio manifestare competenze che siano in grado di coniugare redditività, valori economici e orientamento ai valori sportivi quali valori etici che orientano le condotte del management nell'organizzazione e nella gestione aziendale. Misurare la capacità di rinascita nella creazione del valore dell'azienda Calcio dopo il tonfo pesante dovuto alle conseguenze di uno scandalo sportivo significa apprezzare la capacità dell'azienda Calcio di sopravvivere, di essere un'organizzazione resiliente, di assorbire colpi e fendenti, di ripensare sia il modello di business che il modello culturale di sviluppo. Nella rinascita sportiva e nel valore, l'azienda Calcio promuove le norme e i valori etico-sportivi, che gli attori di quel sistema d'azione devono far propri, incorporati nella memoria culturale ed organizzativa dell'impresa, che allineano obiettivi e comportamenti di individui e gruppi al lavoro.

I risultati sportivi conseguiti, che si traducono in valore economico, finanziario e sociale, premiano la visione orientata alla sostenibilità assunta dal piano di sviluppo e la ricapitalizzazione effettuata nel periodo marzo-giugno 2007: affermare una leadership ed una competitività sportiva a livello europeo ed internazionale, valorizzare il *brand* di *Juventus F.C.*; ottimizzare lo sfruttamento economico del *brand* e dell'immagine di *Juventus F.C.* con effetti sui ricavi; garantire solidità patrimoniale e finanziaria, promuovere un modello di sviluppo sostenibile nel Calcio che sia in grado di coniugare risultati sportivi elevati ed equilibrio economico-aziendale e patrimoniale a valere nel tempo.

Nell'esperienza di *Juventus F.C.* produrre valore, investendo nella promozione di valori etici e sportivi, diventa la visione che orienta le condotte. Si può rinascere nei valori sostenibili attivando risorse valoriali, economiche, organizzative, tecniche ed umane, che devono orientare la riprogettazione di un percorso imprenditoriale e sportivo per promuovere la creazione di valore, la diffusione di valori etico-sportivi, la diffusione di pratiche e comportamenti coerenti con profili di responsabilità sociale. La vicenda documentata nel presente articolo sembra essere anche paradigmatica allorché la continuità e la sopravvivenza dell'istituto aziendale siano compromesse e minacciate da fattori esogeni ed esterni alla normale conduzione delle attività, che ostacolano il buon andamento delle operazioni che l'azienda è chiamata, per missione e per convinzione, a svolgere per il benessere delle comunità nelle società contemporanee. Il baratro, nel tradimento dei valori sportivi di imparzialità, equa e sana competizione, rappresentato da *Calciopoli*, viene superato nel tempo e diventa, nella storia del *Club*, un momento di cambiamento radicale, di rinascita e di rivitalizzazione di energie sportive ed economiche per generare impegno nella costruzione di valore economico, sociale e sportivo, sostenibile.

Nel percorso di rinascimento che guarda alla sostenibilità, l'immagine di *Juventus F.C.* diventa, nel tempo, l'immagine di un'azienda Calcio responsabile nel soddisfare le esigenze dei propri *stakeholders*. Recuperare in immagine, credibilità e reputazione richiede visione, risorse, progettualità, tempo, investimento in valori, competenze, risultati, reputazione ed engagement diretto alle nuove generazioni per uno sviluppo sostenibile e socialmente responsabile. Il Calcio quale sport rappresenta un insieme di valori che orientano le scelte strategiche ed allineano i comportamenti degli attori economici nell'intraprendere iniziative che contribuiscono a delineare azioni per la creazione di valore economico e sociale, sostenibile nel tempo, per il presente e nel futuro.

7 – Bibliografia

- Agosti, A., & De Luna, G. (2019). *Juventus. Storia di una passione italiana. Dalle origini ai giorni nostri*. Torino: Utet.
- Amaduzzi, A. (1972). Il sistema aziendale ed i suoi sottosistemi. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 1, 3-8.
- Amenta, C., & Di Betta, P. (2021). The impact of corruption on sport demand. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(2), 369-384.
- Aroldi, P., Germano, I.S., & Gili, G. (2017). *Il Calcio in fuorigioco? Indagine sulla disaffezione del pubblico italiano nei confronti del "sistema calcio"*. Milano: Fondazione per la sussidiarietà.
- Baroncelli, A. (2007). Un altro scandalo nel calcio. In Briquet, J.A., & Mastropaolo, A., *Politica in Italia. I fatti dell'anno e le interpretazioni* (pp. 269-293), Bologna: Il Mulino.
- Beccantini, R. (1990). *Dizionario del Calcio*. Milano: RCS Rizzoli.
- Bellinazzo, M. (2015). *Goal economy: come la finanza globale ha trasformato il calcio*. Milano: Baldini & Castoldi.
- Boeri, T., & Severgnini, B. (2008). The Italian job: match rigging, career concerns and media concentration in Serie A, IZA Discussion Papers, No. 3745, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- Bof, F., Montanari, F., & Baglioni, S. (2007). Il Calcio tra Contesto Locale ed Opportunità Globali. Il Caso del Barcellona FC, *Mès Que un Club. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 3(2), 27-44.
- Buscarini, C., & Frau, A. (2007). Sport ed economia aziendale. Considerazioni a sostegno dell'importanza dei modelli di gestione aziendale nelle organizzazioni sportive. *Rivista italiana di ragioneria ed economia aziendale*, 6, 616-630.
- Cafferata, R. (2004). Governance e Management nell'economia dello sport. *Emerging Issues in Management*, 2, 13-33, Università degli studi Milano-Bicocca.
- Cantone, R. & Di Feo, G. (2012). *Football clan: perché il calcio è diventato lo sport più amato dalle mafie*. Milano: Rizzoli.
- Caruso, R. (2005). Asimmetrie negli incentivi, equilibrio competitivo e impegno agonistico: distorsioni in presenza di doping e combine. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 1(3). 3, 13-38.
- Corriere della Sera (2006). Calciopoli, la cronistoria. Le tappe fondamentali dello scandalo che ha travolto il calcio, dalle prime intercettazioni alle richieste del procuratore Palazzi. https://www.corriere.it/Primo_Piano/Cronache/2006/07_Luglio/14/cronocalcio.shtml
- Crosetti, M. (2008). Torino, arriva l'eco-stadio riciclato dal Delle Alpi. *La Repubblica*, 18 dicembre 2008. [https://www.repubblica.it/2008/12/sezioni/ambiente/torino-ecostadio/torino-ecostadio.html](https://www.repubblica.it/2008/12/sezioni/ambiente/torino-ecostadio/torino-ecostadio/torino-ecostadio.html)

- de Martini, A. (2012). Gli stadi polifunzionali in Italia: dal confronto con l'Europa spunti di riflessione. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 8(2), 97-127.
- de Martini, A. (2011). La disciplina dei diritti televisivi nello sport. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 7(2), 31-44.
- De Nicola, M. (2008). *La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli*. Milano: FrancoAngeli.
- De Rossi, N. (1966). *Per un calcio di dollari*. Napoli: Arte Tipografica.
- Di Ronco, A., & Lavorgna, A. (2015). Fair play? Not so much: Corruption in the Italian football. *Trends in Organized Crime*, 18(3), 176-195. New York: Springer Science+Business Media.
- Duff&Phelps (2019). *Are football stadium naming rights undervalued? A European analysis*.
- Ferraris Franceschi, R. (2000). L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico. In Cavalieri, E., & Ferraris Franceschi, R., *Economia aziendale. Attività aziendale e processi produttivi. Vol. I* (pp. 3-132). Torino: Giappichelli.
- Galeano, E. (1997). *Splendori e miserie del gioco del calcio*. Milano: Sperling&Kupfer Editori.
- Gazzola, P. (2012). CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile. *Economia Aziendale Online*, 2, 27-45.
- Gazzola, P., Amelio, S., Papagiannis, F., & Vătămanescu, E.M. (2020). Financial Reporting in European Football Teams: A Disclosure Analysis of Player Registrations. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 9(4), 182-206.
- Gazzola, P., & Amelio, S. (2016). Impairment test in the football team financial reports. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 220, 105-114.
- Gazzola, P., Grechi, D., Pavione, E., & Ossola, P. (2019). Corporate Governance in the Football Industry: The Italian Case. In Brătiănu, C., Zbucă, A., Hrib, B., Vițelar, A., Anghel, F., *Strategica 2019, Upscaling Digital Transformation in Business and Economics* (pp. 546-554). Bucharest: Tritonic.
- Grandori, A. (1999). *Organizzazione e comportamento economico*. Bologna: Il Mulino.
- Guatri, L. (1991). *La teoria di creazione del valore: una via europea*. Milano: Egea.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Juventus F.C. (2006). *Relazioni e Bilancio al 30 giugno 2006*.
- Juventus F.C. (2007). *Relazioni e Bilancio al 30 giugno 2007*.
- Juventus F.C. (2015). *Relazione finanziaria annuale*.
- Juventus F.C. (2016). *Relazione finanziaria annuale*.
- Juventus F.C. (2017). *Relazione finanziaria annuale 2016-2017*.
- Juventus F.C. (2018). *Relazione finanziaria annuale 2017-2018*.
- Juventus F.C. (2019). *Relazione finanziaria annuale*.
- Juventus F.C. (2014). *Bilancio Uno. Verso un percorso di sostenibilità*.
- Juventus F.C. (2015). *Bilancio di Sostenibilità 2015. Il nostro percorso verso la creazione di valore condiviso*.
- Juventus F.C. (2016). *La nostra sostenibilità nel business del calcio. Bilancio di Sostenibilità 2015/2016*.
- Juventus F.C. (2017). *Bilancio di Sostenibilità 2016/2017*.
- Juventus F.C. (2018). *Bilancio di Sostenibilità 2017/2018*.
- Juventus F.C. (2019). *Bilancio di Sostenibilità 2018/2019*.
- Juventus F.C. (2020). *Bilancio di Sostenibilità 2019/2020*.

- Kihl, L.A.S (2018). *Corruption in sport. Causes, consequences, and reform*. New York: Routledge.
- KPMG (2016). *Football clubs' valuation, The European Elite*.
- Lacchini, M. & Trequattrini, M. (2011). *La governance delle società di calcio professionale*. Napoli: ESI.
- Lago, U., Baroncelli, A., & Szymanski, S. (2004). *Il Business del Calcio*. Milano: Egea.
- Lai, M. (2012). Dal *Fair Play* finanziario all'azionariato popolare: criticità nella dimensione istituzionale del calcio professionistico. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 8(1), 101-128.
- Marchini, P.L. & Lugli, E. (2019). La Corporate Governance delle società di calcio professionistiche: un'analisi empirica nel contesto italiano dal 2012 al 2017. *Rassegna di diritto ed economia dello sport*, XV(1), 13-38.
- Markham, T. (2013). *What is the optimal method to value a football club?* ICMA Centre, Henley Business School, Univeristy of Reading.
- Moroni, M. (2014). La frode sportiva tra diritto, etica e storia. *Rivista di Diritto ed Economia dello sport*, 1 58-
- Mura, R., & Buscarini, C. (2014). La "buona" governance ed il ruolo dell'etica nelle organizzazioni dello sport. *Rivista di Diritto ed Economia dello sport*, 1 46-57.
- Mutti, A. (2007). Reputazione. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 4(4), 601-622.
- Nazioni Unite (2015). *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Assemblea Generale delle Nazioni Unite, A/RES/70/1, 21 ottobre 2015.
- Numerato, D. (2009). The Media and Sports Corruption: An Outline of Sociological Understanding. *International Journal of Sport Communication*, 2, 261-273.
- Pezzoli, A. (2000). Il calcio visto dal divano. *Mercato Concorrenza Regole*, 3(3), 539-564.
- Pigozzi, F., & De Stéfano, J.S. (2014). Editoriale. *Rivista di Diritto ed Economia dello sport*, 1 13-14.
- Porro, N. (2006). Stelle di fango. Calcio, scandali e stakeholder. *Quaderni di Sociologia*, 42 *Sociologia dell'infanzia*, 159-194.
- Rapacciuolo, D. (2021). The future of football: a delicate balance between sport and business model. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 17(2), 9-12.
- Risaliti, G., & Verona, R. (2013). Players' registration rights in the financial statements of the leading Italian clubs. A survey of Inter, Juventus, Lazio, Milan and Roma. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(1), 16-47.
- Rossi, G., Goossens, D., Di Tanna, G.L., & Addesa, F. (2019). Football team performance efficiency and effectiveness in a corruptive context: the Calciopoli case. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 583-604.
- Russo, P. (2004). *Sport e società*. Roma: Carocci.
- Serra, M. (2011). Scommesse. Quando il calcio si trasforma in un altro gioco (sporco). *La Repubblica*, 9 giugno 2011, 40-41.
- Speroni, C. (2000). Il business del tempo libero nello sport. *Lombardia Nord-Ovest*, 3, 9-19.
- Teodori, C. (1995). *L'economia ed il bilancio delle società di calcio*. Torino: Giappichelli.
- Tirrito, G.D. (2005). Il modello inglese: il caso business. *Analisi giuridica dell'economia*, 4(2), 427-440.