C'era una volta il calcio
L'evoluzione da sport a industria

Perché i club devono passare al modello multi-business e multi-tecnologico. La sfida è governare l'attenzione dei tifosi.

Ivan Ortenzi, Bip Group



Nell'Inghilterra postbellica , l'ornitologo di professione Peter Adolph nel tempo libero coltivava la passione per una nuova categoria di prodotti che conquistava spazio sugli scaffali dei negozi di giocattoli. Nell'agosto del 1946, Adolph coniugò questa passione con un'intuizione imprenditoriale. Pubblicò sul giornale *The boy's own paper* l'annuncio di un nuovo gioco da tavola immaginato ma non realizzato. Essendo un prodotto pensato per l'economia del tempo libero, l'intenzione era quella di chiamarlo *The hobby*, ovvero "passatempo" e nome inglese del falco lodolaio. L'Ufficio Brevetti non gli consentì di registrare il termine "hobby". Adolph ripiegò su un secondo nome e scelse il nome scientifico del pennuto: falco subbuteo. Nacque il Subbuteo, gioco cult e strumento tecnico di allenatori e giocatori dei decenni passati. Il Subbuteo resistette al lancio delle prime console, ma nulla poté contro la legge dell'evoluzione tecnologica e dei modelli di business. Playstation, Pes e Fifa divennero i protagonisti della nuova economia del tempo libero. I Millennial e i Perennial decretarono la distruption del modello di business del calcio in punta di dito aprendo l'era della digitalizzazione, non solo dei giochi basati sul calcio, ma di tutto il suo modello di business.

Dagli Anni 90, le tecnologie digitali hanno continuato a estendere l'impatto sul calcio: sul prodotto, sulla gamma dei contenuti, sull'esperienza, sulle tipologie di asset, mercati e competenze necessarie. Mai come oggi la Football industry cresce e si evolve. Nel passato queste dinamiche sono state accompagnate da investitori simbolo di un mecenatismo sportivo espressione d'appartenenza territoriale o familiare. Successivamente abbiamo assistito al coinvolgimento di gruppi industriali più o meno vicini

al settore entertainment e tempo libero, ma interessati a nuovi canali e audience che il calcio poteva fornire. Oggi questi investitori devono confrontarsi con soggetti economici quali fondi di investimento, fondi hedge e fondi sovrani, chiamati anche in modo dispregiativo *sugar daddy* del mondo del calcio, portatori di nuovi interessi, nuovi obiettivi e nuove *governance*. La sintesi di questa fase in divenire della Football industry è l'attuale trattativa della cessione del Manchester United tra la famiglia statunitense dei Glazer e Al Thani, Presidente della Qatar islamic bank. Il club, con un Enterprise value medio degli ultimi cinque anni di 3,3 miliardi di dollari (in euro poco più di 3 miliardi) e l'ultimo Margine operativo lordo (Mol) di 81,1 milioni di dollari (in euro circa 75 milioni) viene trattato per un valore che sfiora i 6 miliardi di dollari. A questi numeri possiamo affiancare i costi per il Mondiale di calcio in Qatar e gli investimenti previsti per i prossimi che si terranno in Usa, Canada e Messico.

Occorre innovare il modello sportivo e di business con un approccio strategico

Non possiamo ignorare la disputa economico-finanziaria e politica a cui stiamo assistendo in Europa tra squadre, leghe e federazioni. Secondo la Uefa (dati 2022) la Football industry ha un fatturato globale di 47 miliardi di dollari (11% del totale dell'Industria sportiva, in euro circa 43 miliardi) al netto delle perdite dovute al covid-19 stimate per il solo calcio europeo in 7 miliardi di euro (tra cui 4,4 miliardi di euro in incassi, 1,7 di ricavi commerciali e 0,9 per diritti tivù). Le analisi per il prossimo quinquennio indicano una crescita media annua a doppia cifra in tutte le componenti, trainata dall'aumento degli spettatori in nuovi mercati: +37,7% entro il 2030. La crescita pone nuove sfide per tutto il settore, tra le esigenze di sostenibilità del suo vantaggio competitivo, passione e partecipazione, e un modello economico che necessita sempre più investimenti. Dinamiche che mettono in discussione le caratteristiche di struttura piramidale e meritocratica che ha da sempre contraddistinto le competizioni calcistiche, posizionando l'industria del calcio nel nuovo mercato dell'economia del tempo libero caratterizzato dalla crescente convergenza tecnologica e di settori. Dove si cerca di scavalcare le barriere della fede e dell'appartenenza di ogni appassionato per accreditarsi come brand di tendenza, come alternative credibili di altri universi narrativi, come competitor diretti delle grandi case di produzione di contenuti, di informazioni, della Moda, della Musica, dell'Accoglienza, della Formazione e dell'universo gaming. Aziende che gestiscono l'attività sportiva come parte integrante e non preponderante del proprio modello di business. Con l'obiettivo di svincolare il più possibile il risultato della gestione economica, finanziaria e aziendale dalle performance sportive e dagli introiti televisivi. Il futuro della Football industry è un modello multi-business.

Chi gestisce la Football industry non può limitarsi alla retorica del 'gioco più bello del mondo', del 'Davide contro Golia' o del 'calcio del popolo'. Non può essere scelta come linea strategica quella di aumentare il numero di competizioni o il numero di partite con l'idea che in questo modo si ampli il fatturato. C'è il rischio di seguire una strategia miope in un contesto competitivo cambiato con conseguenze sulla qualità di gioco, spettacolo, competitività, sulla mole degli investimenti necessari e sulla salute dei giocatori. Come evidenziato da G. B. Oliviero (*Gazzetta dello Sport* 30/3/23) negli Anni 90 i calendari prevedevano fino a 59 partite. Oggi siamo vicini alle 70. Il contesto competitivo della Football industry sta cambiando e di conseguenza occorre innovare le dinamiche del modello sportivo e di business. Tutto il mondo del calcio professionistico ha maturato la consapevolezza di dover passare da un approccio opportunistico a uno strategico in materia di innovazione. Nel corso degli ultimi anni abbiamo assistito all'introduzione di innovazioni come goal line technology (sistema che serve a verificare la validità dei goal), Var, numero delle sostituzioni, *cooling break* (il time out del calcio) e automatizzazione del fuorigioco. Ulteriori evoluzioni saranno dettate dalla necessità di rendere il prodotto partita più dinamico e spettacolare come il tempo effettivo, l'espulsione a tempo o il Var a chiamata. Le modifiche al regolamento del gioco sono correlate a quelle del modello di business del calcio, che stanno subendo una profonda e irreversibile ridefinizione. Il mondo del calcio ha sempre guardato lo sport Usa come un pianeta lontano, espressione di quel modello definito 'chiuso', ovvero senza promozioni e retrocessioni tra le differenti classi del campionato, gestito direttamente dai proprietari delle squadre che vi partecipano. Un modello industriale che spesso indigna gli appassionati europei e non, fautori del modello 'aperto', strutturato secondo una piramide meritocratica tra promozioni e retrocessioni.

Una piramide sempre meno accessibile e democratica (Effetto Leicester, Figura 1) utilizzata per giustificare modelli ibridi che scontentano tutti e

che portano a progetti destrutturati che prendono in contropiede tutto il sistema (vedi la SuperLega, il progetto di modello chiuso applicato al calcio europeo) senza favorire un'analisi industriale del settore.

La pandemia ha accelerato l'attenzione della discussione su due elementi: la sostenibilità economica e finanziaria e la capacità di attirare investimenti industriali che richiedano profitti non dipendenti dall'episodicità tipica del calcio. L'ipotesi di modelli chiusi o semi chiusi non è quindi più così remota. La Uefa sta perseguendo la via del sistema aperto, corretto cercando di porre regole con il nuovo fair play finanziario, con fughe in avanti verso i concetti di salary cap (tetto salariale) per tutti e indici di liquidità più stringenti. Un perimetro di regole comuni, ma senza strumenti operativi e di *governance* capaci di eliminare le macroscopiche differenze al suo interno. Un prodotto uguale per tutti non è uguale se le possibilità non sono le stesse.

Emerge una nuova agenda strategica per la Football industry: gestione della crescente polarizzazione del prodotto tra nuovi target e nuovi canali; creazione di nuovi format con nuove dinamiche competitive e di sostenibilità economica; estensione del portafoglio degli asset fisici, digitali e ibridi; sperimentazione di nuove formule contrattuali con i giocatori/giocatrici; integrazione dei criteri della sostenibilità non solo economica, ma anche sociale e ambientale; sviluppo di nuovi modelli di *governance* per le squadre, gli organismi nazionali e internazionali; focalizzazione sulla gestione dei dati, dell'applicazione di algoritmi e della loro sicurezza.

Le regole del gioco: extend or die

Oggi la Football industry rappresenta uno dei campi di applicazione più interessanti per l'innovazione tecnologica. La tecnologia è sempre più presente sul e intorno al campo da gioco, sulle panchine, nel pallone, nelle palestre e nei campi di allenamento. Sempre più presente nelle strategie per incrementare le aree di ricavo, rendere più flessibili i costi di produzione, diversificare il portafoglio prodotti e migliorare le performance. Nato come passatempo (prima era), diventato fenomeno popolare e di business (seconda era), oggi deve affrontare la sua terza era: un'industria trainata dalle tecnologie digitali nella nuova economia del

Effetto Leicester nei principali campionati europei

Figura 1

Per Effetto Leicester si intende la vittoria in una competizione calcistica di una squadra non favorita. Prende il nome dal club inglese che è riuscito a vincere la Premier League (1990-2022), fuori da ogni pronostico. La figura analizza quante volte questo effetto si è verificato nei principali campionati europei, per mostrare che in realtà riguarda solo pochi casi eccezionali.

		1990-2022	1990 - 1991	ultimi 10 anni
SERIE A	Campionati non vinti da squadre firmatarie della Super Legue	3	9%	0%
PREMIER LEAGUE*		3	9%	10%
LIGA		3	9%	0%
BUNDESLIGA	Campionati non vinti da Bayern o Borussia Dtm	7	22%	0%
ERENDEVISE**	Campionati non vinti da Ajax e Psv	5	16%	11%
LIGUE 1***	Campionati non vinti da Psg e Ol	17	53%	20%
PRIMERA LIGA	Campionati non vinti da Benfica e Porto	4	13%	10%

*) *1992: fondazione della Premier League*

**) *2019: non assegnato*

***) *2022: fondazione Lega*

Bip, Ortenzi 2021

tempo libero. La digitalizzazione ha modificato i comportamenti dei fan offrendo a tutto lo sport tecnologie capaci di estendere il prodotto su nuove aree di attività, nuovi contenuti, nuove dinamiche di coinvolgimento dell'audience attraverso i dispositivi distribuiti su tutto il globo. La tecnologia abilita nuove fonti e modalità di ricavi, nuovi format narrativi e nuove partnership con l'obiettivo di ridurre la propria dipendenza dai diritti tivù dell'evento fisico e alla ricerca della sostenibilità del modello di business non solo economico, ma anche sociale e ambientale.

Sul versante costi, la tecnologia, grazie agli algoritmi e a infrastrutture come wearable, 5G e Blockchain, può contribuire a rivedere tutto l'impianto legale ed economico della principale voce dei bilanci, ovvero quella delle prestazioni dei giocatori. Assicurando contratti più flessibili basati sulle reali performance dei giocatori, limitando la rigidità dei contratti e l'impatto delle terze parti quali procuratori e agenti. Lo stadio conferma la sua centralità e diventa una piattaforma tecnologica dell'esperienza come altri luoghi fisici, per esempio le strutture d'allenamento. La digitalizzazione degli asset fisici non opera per sostituzione, ma integra con stadi virtuali ed esperienze di metacanalità le opportunità per i nuovi target e nuovi segmenti di mercato.

Millennial e Generazione Z, in cinque anni, saranno il target principale, non solo nei mercati storici, ma soprattutto nelle nuove geografie del calcio. È necessario rivolgere lo sguardo proprio alla prossima generazione di fan, comprenderne i comportamenti, i *driver* di scelta, le passioni e i valori che li guidano. Questo comporta confrontarsi con i nuovi competitor del calcio, brand e sport con i quali i nuovi target hanno maggiore intimità, attività nelle quali spendono più tempo, chi riesce a intercettare l'attenzione di questi fan: mondo gaming, eSport, social network, servizi di streaming on demand, serie tivù, nuovi influencer multicanali, senza dimenticare il recente successo della F1 o della MotoGp su questo target. La Football industry deve evolvere in un modello multi-business e multi-tecnologico per competere in una convergenza di settori accomunati dall'esigenza di conquistare la risorsa più preziosa per qualunque brand: l'attenzione dei fan (ibrido dei termini cliente e tifoso) e il loro tempo. La vera sfida sarà capitalizzare contenuti e asset che non sono correlati all'evento sportivo, diversificando e abbassando la dipendenza dal diritto tivù dell'evento stesso, incrociando i fan in ogni *touchpoint* della propria esperienza prima, durante e dopo l'evento partita.

I principali club stanno sviluppando partnership con le piattaforme tecnologiche (per esempio, Microsoft, Twitch e Playstation) per incrociare l'esperienza del maggior numero possibile di fan nel mondo. Molti stanno sperimentando produzione e distribuzione di contenuti esclusivi sulle piattaforme social segmentando per area geografica e target di clientela. Altri stanno sviluppando strategie di ingaggio dei fan tramite accordi con piattaforme di token e Non fungible token (Nft, per esempio Socios) per offrire un numero limitato di diritti di partecipazione che rappresentano l'esclusività del tifo, conferendo lo status di tifoso vip.

I club non solo valorizzano il rapporto con il fan, ma riescono anche a raccogliere dati e informazioni circa le abitudini e i comportamenti degli stessi. La gestione della fan experience deve basarsi sui dati disponibili e raccolti sui differenti canali. Il fan è un prosumer, non si limita a consumare passivamente il prodotto che gli viene offerto, ma è proattivo nell'interazione. I club sono chiamati a intercettare, incentivare e supportare la produzione user generated content per diventare un partner e un canale di distribuzione.

Millennial e Generazione Z saranno il target principale, non solo nei mercati storici, ma soprattutto nelle nuove geografie del calcio

Per fronteggiare nuovi concorrenti e nuove sfide competitive, il business del calcio diventa sempre più costoso, richiede sempre più investimenti per essere sostenibile e dare continuità ai risultati di campo. La sostenibilità economica diviene sempre più sfidante, soprattutto in una difficile situazione di liquidità come quella che molte squadre vivono in questo periodo. Occorre un modello strategico che tenga conto delle differenze di ciascuna squadra di calcio, capace di parametrare mercato, rischi e opportunità in modo segmentato e personalizzato. Un'azione che deve essere accompagnata da un vero dibattito di sostenibilità del modello e della *governance* del calcio, prima di tutto in Europa, dove l'analisi dei dati degli ultimi anni indica una polarizzazione della relazione tra fatturato e performance sportive e una progressiva riduzione del turnover delle squadre di vertice, a meno che non intervengano ingenti capitali (come nel caso di Paris Saint Germain e Newcastle United).

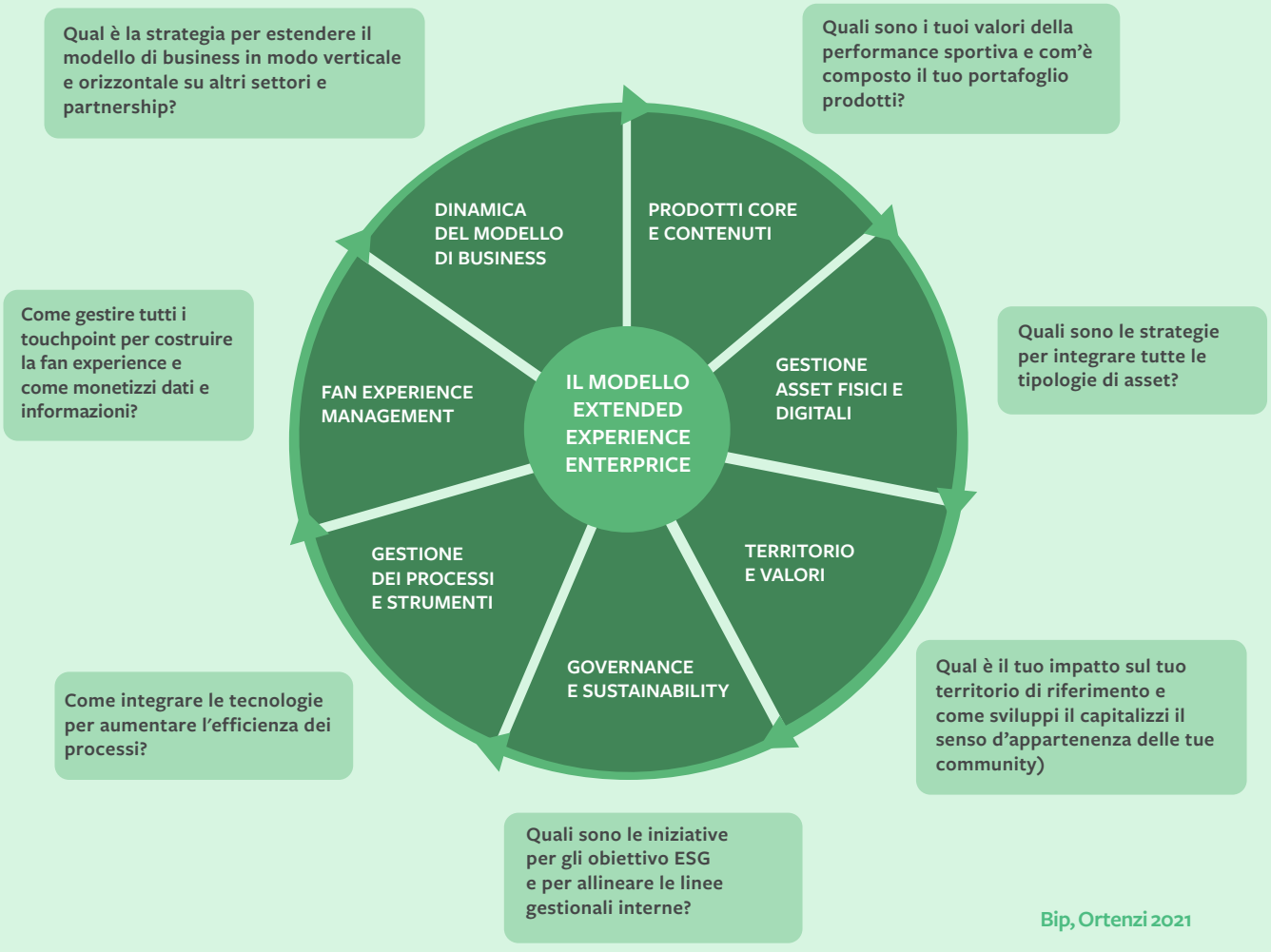
Il modulo vincente: Extended experience enterprise

A prescindere dalla scelta del o dei modelli che la Football industry sceglierà tra competizioni a modello chiuso e/o competizioni a modello aperto, le aziende del settore devono superare l'idea di un club come Media company (Media house) o Entertainment company. Il punto di partenza è la valorizzazione della relazione tra il fan e

la squadra o, sempre più, con il suo campione o campionessa preferita. Non si tratta di mettere al centro il fan, ma di valorizzare l'esperienza emozionale, esperienziale ed estetica, estendendone perimetro e aree di attività grazie alle tecnologie abilitanti. Se chiediamo alle persone perché amano il calcio, le risposte saranno riconducibili a una sintesi empatica, non alla definizione di questi sport solo come prodotto Media o di intrattenimento. Il calcio nasce come appartenenza, territorialità e tribalismo, nel tempo è diventato connessione, svago, performance, politica e cultura sociale. Se si riducesse a una mera Media industry, nessuno dei suoi attori sarebbe in grado di competere con aziende come Apple, Netflix e Amazon Prime che stanno utilizzando il prodotto calcio sfruttando le proprie competenze, la potenza economica, la creatività di prodotto e l'esperienza di utilizzo della tecnologia sia on demand sia in streaming. Il successo della serie tivù di Apple *Ted Lasso*, il caso imprenditoriale, e non solo, della docuserie *Wrexham AFC* (Disney+) con il ruolo da protagonista delle star hollywoodiane Reynolds e McElhenney e il format della serie tivù *All or Nothing* di Prime Video ne sono un chiaro esempio.

Un'ulteriore considerazione può provenire da analisi delle startup affermatesi negli ultimi anni nel mondo del calcio. Sono focalizzate su due filoni: migliorare l'esperienza dei fan, allo stadio o a casa propria o dovunque essi siano, o migliorare la raccolta e l'utilizzo di dati provenienti da tutti i *touchpoint*, anche quelli del settore sportivo, attraverso applicazioni e device. L'aspetto primario

Il modello Extended experience enterprise per la Football Industry Figura 2



Bip, Ortenzi 2021

su cui la Football industry deve progettare il proprio business model è una sintesi tra esperienza e tecnologia come fattore abilitante dell'innovazione del modello stesso.

Va in questa direzione il modello Extended experience enterprise[1], strumento per gli attori della Football industry che mette al centro in modo parametrico asset, contenuti e territorio e ne personalizza il perimetro operativo in sette direttrici principali per diventare una Extended experience enterprise multi-business (Figura 2).

Il modello è uno strumento per gli attori della Football industry, che mette al centro in modo parametrico asset, contenuti e territorio e ne personalizza il perimetro operativo in sette direttrici principali per diventare una Extended experience enterprise multi-business con attenzione a sette priorità operative.

Esperienza della relazione squadre-atleti. Chi gestisce una squadra di calcio sa di gestire un'azienda costituita da singole aziende. Oltre al club ci sono i singoli giocatori, ciascuno con il proprio entourage e i propri fan. I giocatori diventano produttori di contenuti e le dinamiche dei social media estendono questo ruolo richiamando l'attenzione sulla gestione di diritti d'immagine, comunicazione, Crisis management, branding individuale e di squadra. Oggi, i social media generano un monitoraggio avanzato e un nuovo grado di *engagement*/interazione bidirezionale che le società devono gestire in modo differente utilizzando le stesse tecnologie.

Esperienza tra esport e social network. Gli esport e le tecnologie di cui si servono, non sono solo videogame. Ma un modello relazionale, un canale di comunicazione e una piattaforma di business. Il calcio, forte dell'esperienza delle principali piattaforme di gaming e dei giochi a esso dedicati, può qui sperimentare sinergie tra Sport, Musica e Fashion. La metà dei ragazzi che gioca a *Fortnite* o a *Roblox* è costituita da giocatori pagante stimolati ad aggregarsi. I videogiochi oggi sono una business platform multimedia. I grandi brand stanno impegnando budget per produrre contenuti e per intercettare clienti tra i 12 e i 35 anni che hanno sviluppato nuove abitudini di consumo nell'economia del tempo libero. Le sinergie di canale, tecnologia e strumenti di marketing sono cruciali per il successo del prodotto calcio.

Esperienza del racconto del calcio. Il calcio è accompagnato da un paradigma che ne specifica la sua natura episodica e di difficile misurazione quantitativa, elementi inevitabili in un gioco a basso punteggio e che, spesso, prevede due risultati positivi per ciascuno dei contendenti. Negli ultimi anni la tecnologia e la richiesta di informazioni più puntuali e più oggettive hanno portato il settore e i Media tradizionali a utilizzare modelli quantitativi che misurano la qualità delle performance sportive di squadre e giocatori, un esempio sono gli expected goals (xG) o expected assist (xA). Il concetto di algoritmo è arrivato anche nella Football industry. Il pubblico diventa sempre più esigente e richiede analisi e spiegazioni sempre più sofisticate. Nel contempo, manifesta una crescente attenzione per format caratterizzati da spontaneità, dall'uso degli strumenti della narrazione dei contenuti e delle storie di campo e non solo. Occorre abilitare nuovi strumenti, nuovi canali e nuovi format con i quali raccontare il calcio.

Le sinergie di canale, tecnologia e strumenti di marketing sono cruciali per il successo del prodotto calcio

Esperienza allo stadio fisico e allo stadio digitale. La tecnologia ha cambiato il modo di comprare i biglietti, entrare negli stadi, acquistare spazi pubblicitari, seguire la partita e valutare le prestazioni. Le innovazioni tecnologiche cambieranno l'esperienza stadio introducendo un nuovo modo di 'essere allo stadio' separando il concetto di 'posto' da quello di 'luogo', tra stadio fisico e stadio digitale, integrando nuovi contenuti e nuove dinamiche di interazione multi-screen e multipiattaforma. Grazie alla tecnologia si può realizzare un continuo prima, durante e dopo l'evento, costruendo nuove opportunità di sviluppo della gamma prodotti e delle opportunità commerciali: format e contenuti, eventi, modalità di distribuzione e servizi. L'infrastruttura fisica dello stadio resta un canale di distribuzione e di *cros sselling* e *upselling* da integrare con nuovi asset tecnologici a supporto della fan experience. Chi sarà in grado di dotarsene e di utilizzarli riuscirà ad aprirsi opportunità finora sconosciute, per presidiare l'estensione del modello di business, integrando tecnologia e servizi a valore aggiunto.

Esperienza del betting sportivo. La correlazione tra il modello di business del calcio e delle scommesse sportive è sempre più forte. Questo legame è in via di sviluppo sulla base di alcune dinamiche che le aziende del calcio devono monitorare. Si affermano nuovi player e si concentrano gli attori sul mercato che sviluppano non solo scommesse, ma veri e propri contenuti di *engagement*. Esempi quali Mgm, DraftKings, Fan Duel hanno aperto la strada. Il betting sportivo, evoluto in una piena esperienza di entertainment e di gamification, non potrà essere trascurato come fonte di ricavo e di innovazione.

Il connubio territorio e sostenibilità è centrale nelle strategie sociali, ambientali, etiche e di formazione

Esperienza, sostenibilità e territorio. Capitalizzando posizionamento territoriale, performance sportive e brand si possono aprire nuove iniziative definendo partnership con realtà locali anche nelle nuove geografie del calcio e in nuovi ambiti. Il connubio territorio e sostenibilità è centrale nelle strategie sociali, ambientali, etiche e di formazione. Esport, calcio femminile sono solo un primo esempio. Un'area d'attività in crescita, non solo dal punto di vista sportivo, ma che integra dinamiche sociali esterne al mondo del calcio, con un condiviso impegno sociale per un ruolo più diffuso e ad alto impatto. Partendo dai valori del territorio e della sostenibilità possiamo anche estendere il portafoglio dei prodotti core ovvero le tipologie delle squadre: giovanili, seconde squadre, special team, master team, fan team, influencer team, supplier team e molte altre.

Esperienza dei contenuti. I social network garantiscono una velocità di diffusione dei contenuti di calcio superiore ai canali tradizionali. I canali devono diventare centri di ricavo grazie a partnership con le piattaforme di distribuzione o alla nascita di progetti di piattaforme streaming proprietarie. Netflix, YouTube, Twitch, e altre di recente affermazione, frammentano il modello di distribuzione del prodotto, catturano l'attenzione dell'audience con dinamiche differenti, mettendo in discussione il modello dei diritti tivù grazie a un meccanismo di consumo che si sta polarizzando tra contenuti *snack* e contenuti *meal,* definizione di Adam Silver, Commissario della Nba: ingolosire con gli stuzzichini per far venire l'appetito per un pasto più importante. Tatticamente occorre definire accordi con le piattaforme di distribuzione per poter usufruire dei loro strumenti di marketing, analisi e personalizzazione. Strategicamente è fondamentale capitalizzare tutti i contenuti: la partita, il passato, la storia e il dietro le quinte con prodotti innovativi e nuovi Media. Le squadre di calcio rappresentano uno stile di vita, un brand, sono in grado di ispirare i fan attraverso un senso di appartenenza alla tribù. Molte squadre si sono dotate di Media house, con vantaggi notevoli in termini di creatività, design e contenuti. Altre estendono il modello di business interpretando un ruolo da brand di lifestyle, come successo al Psg con la partnership con Nike-Jordan o alla Juventus con la scena dei DJ. Questo aiuta le squadre a valutare opportunità di partnership con altri player coinvolti nel fan journey.

L'obiettivo del modello è supportare la Football industry nella definizione di opportunità di business personalizzate in base alle differenti tipologie di territorio, di fan e di *governance* ricercando sostenibilità e scalabilità. Il prodotto calcio deve essere segmentato e differenziato per rispondere a differenti interessi economici, finanziari, tecnologici e industriali, aprendosi all'ingresso di nuove realtà sia come investitori sia come distributori. L'Extended experience enterprise è l'evoluzione del modello di business che integra diverse aree di attività, oltre l'attuale prestazione sportiva e aziendale. Significa interpretare l'economia del tempo libero e dell'attenzione seguendone l'evoluzione, affinché il gioco più bello del mondo diventi anche lo spettacolo più avvincente e l'esperienza più coinvolgente. Per fare questo c'è bisogno di manager, di competenze e non solo di capitali.

NOTE

1. Modello elaborato dalla società Bip capitalizzando l'esperienza del Social football summit di Roma, arrivato al sesto anno, con l'attività di ricerca e docenza sulla Football industry al Master in Sport business Management della Business School 24Ore e le collaborazioni di settore.

BIBLIOGRAFIA

Simon K., Stefan S., Calcionomia, Milano, il Saggiatore.Bellinazzo M., Nuove guerre del calcio. gli affari delle corporation e la rivolta dei tifosi, Milano, Feltrinelli.
Bellinazzo M., I padroni del calcio, Milano, Feltrinelli.Bellinazzo M., Fine del calcio italiano, Milano, Feltrinelli.Uva M., Colledani M. L., Soldi vs idee. come cambia il calcio fuori dal campo, Milano, Mondadori.Gigante G., Sottoriva C., Economia, gestione e finanza dei football club professionistici, EGEA.Goldstein A., Il potere del pallone. Economia e politica del calcio globale, Bologna, Il Mulino.Sanguigni V., La corporate governance delle società di calcio professionistiche, Milano, FrancoAngeli
Deloitte, Deloitte Football Money League 2023.
Football insight, KPMG.
Football Benchmark, footballbenchmark.com.
FIGC, ReportCalcio.
Brand Finance, brandirectory.com/rankings/football.
FIFA, fifa.com.
UEFA, uefa.com.
SocialMediaSoccer, SocialMediaSoccer.com.
Armanini G., Futbolix.

Copyright © Traduzione Edizioni ESTE 2023.
Tutti i diritti riservati.