

Lorenzo Luciano¹, Alberto Luppichini², Antonio Pio De Gianni¹, Lorenzo Regoli¹

¹ Università di Pisa; ² Università Luiss Guido Carli di Roma

Tendenze nuove nell'azienda sportiva

L'economia è sempre esistita, nessuno l'ha inventata, essa fa parte della nostra società fin dai tempi del baratto, possiamo arrivare a dire che sia persino un modo con cui l'uomo da sempre regola i rapporti con gli altri suoi simili.

Essa non è una scienza ferma e immutabile come asseriva il Besta nel suo libro "Ragioneria Vol. I", ma è un fenomeno in continua evoluzione, perché le sue leggi si rinnovano al rinnovarsi delle convenzioni sociali, regolando i rapporti tra gli uomini, quando la società si evolve anche l'economia aziendale si evolve e ricerca schemi sempre nuovi.

Ogni epoca ha visto i suoi autori che come precursori, raccontando le regole del loro tempo e ricercandone di nuove, hanno reso possibile l'evoluzione della materia fino ad arrivare all'annuncio ufficiale del 1929 presso l'Università Ca' Foscari di Venezia da parte del prof. Zappa. Quest'ultimo definiva l'economia aziendale come una scienza che regolava le convenzioni sociali e, partendo da un metodo induttivo, cercava di dedurre poi con metodo deduttivo condizioni generali per tutti i tipi di aziende.

L'ultimo dei maestri che completerà il pensiero dello Zappa è il prof. Egidio Giannessi, il maestro della scuola pisana, fondatore dell'economia aziendale moderna (per come la conosciamo oggi) e fondatore della Facoltà di Economia dell'Università di Pisa che in questi ultimi anni, con la riforma dell'istruzione, è diventato il Dipartimento di Economia e Management.

Il prof. Giannessi introduce un concetto fondamentale, definendo il fine ultimo di ogni azienda come il raggiungimento dell'equilibrio economico a valere nel tempo, in quanto solo rispettando questo principio le aziende potranno continuare a esistere per un tempo indefinito. Esso viene definito come un pareggio di bilancio, detto in modo volgare, dove i costi vengono interamente coperti dai ricavi, tenendo conto di una remunerazione

adeguata per l'imprenditore che si fa carico del rischio di impresa.

Questo rapido excursus sulla storia dell'economia aziendale diventa fondamentale per capire fino in fondo il tema di cui andremo a trattare, cioè gli equilibri economici nell'azienda sportiva alla luce del più grande cambiamento sociale che ci ha lasciato il secolo scorso e che ha imposto un adeguamento di tutti i sistemi manageriali ed economici-aziendali, cioè la globalizzazione. Paragoniamo ora i cambiamenti intervenuti nel sistema di aziende pubbliche con le privatizzazioni degli anni '90, per andare a trovare delle somiglianze e proporre possibili "tendenze nuove" all'interno del mondo sportivo, con particolare riferimento al settore Calcio, poiché quest'ultimo ha un giro d'affari notevolmente superiore agli altri sport.

Prima degli anni Novanta, nello specifico prima del '92, anno in cui inizia l'era non ancora ultimata delle privatizzazioni dell'economia pubblica il nostro Paese aveva principalmente un sistema chiuso che si difendeva dalla competizione globale svalutando la propria moneta con ciclicità periodica di breve periodo.

Al tempo si parlava di stato imprenditore perché in tutti i settori pubblici, ma anche in molti dove la competenza di promuovere l'iniziativa imprenditoriale spetterebbe al privato in un sistema di libero mercato, era lo Stato che se ne faceva carico attraverso le grandi holding pubbliche (citandone solo alcune IRI, IMI, EFIM; FINMECCANICA ecc.) che in alcuni periodi addirittura erano riunite a direzione unitaria del Ministero delle partecipazioni statali nell'economia.

Ma quale era il principio cardine di questo sistema che in parallelismo possiamo ritrovare nel mondo sportivo? Il meccanismo che ci interessa evidenziare è il seguente: gli enti pubblici non operavano secondo il principio del prof. Giannessi (equilibrio economico a valere nel tempo) ma di fatto frequentemente chiudevano i propri

bilanci in deficit. Lo Stato provvedeva l'anno successivo attraverso i trasferimenti funzionali a ripianare il deficit e a fornire nuove risorse per il loro funzionamento. Tutto si traduceva in deficit che andava ad aumentare il debito pubblico e quando lo stesso diventava insostenibile si procedeva alla svalutazione che ridava nuova linfa alle esportazioni e all'intera economia statale.

Fino a pochi anni fa tutte le società sportive operavano in deficit strutturale (cioè i costi caratteristici della gestione sportiva non erano coperti dai ricavi caratteristici e non solo in relazione all'incasso dato dalla vendita dei tagliandi sportivi o "biglietti", ma tenendo conto anche dei diritti televisivi e dei ricavi tipici di altra natura) e molte lo fanno ancora oggi. Questo accadeva perché si faceva affidamento solo alle risorse del proprietario del club sportivo che spesso era un grande imprenditore, ogni anno si faceva carico del fabbisogno finanziario della società e versava nella stessa le risorse necessarie per la spesa corrente e per rifondere il patrimonio eroso da anni di deficit strutturale. Basti pensare che fino a pochi anni fa i proprietari dei club spesso venivano chiamati "Patron" un chiaro riferimento all'istituto giuridico della "lettera di gradimento o di patronage". Questo istituto si basa sulla redazione di una lettera rilasciata tipicamente a una banca o a un altro soggetto prestatore di fondi con cui i Patron si fanno da garanti per la somma richiesta dalla società con le proprie sostanze personali, nell'evenienza in cui quest'ultima sia insolvente.

Chiaramente in un sistema così composto il problema rilevante dei fallimenti dei club era ed è ancora oggi all'ordine del giorno, basti pensare al recente caso del Parma FC, o in passato ai casi dell'AS Roma o ancora della SS Lazio.

Ma anche qui i fallimenti erano considerati come parte integrante del sistema, cioè venivano tollerati, sia dal pubblico che dagli organi federali, abituati a intervenire ex-post sul problema e non ex-ante.

Il club dichiarava fallimento e veniva ceduto ad altro imprenditore pronto a entrare nel sistema calcio al posto del precedente, con l'unico rischio delle sanzioni dalla federazione che potevano consistere o nella detrazione di punti o nell'obbligo di ripartire da una serie inferiore per fallimento sportivo del club.

Ma allora, se anche il sistema tollerava questi comportamenti perché era prassi comune considerare le aziende sportive come fatalmente destinate a operare in deficit, se volevano competere ad alti livelli europei?

Esse versano in difficoltà quando la competizione diventa internazionale e quando sia l'UE che la Uefa cercano di dare regole comuni per la competizione aziendale e sportiva e iniziano a introdurre dei sistemi di controllo con norme sanzionatorie contro chi non rispetta i principi cardine del "nuovo ordine".

Così nascono sistemi legislativi che mirano a introdurre "tendenze nuove" nelle aziende sportive, basati su moderni percorsi di aziendalizzazione che riconoscono le società sportive (allo stesso modo di quelle pubbliche)

come aziende vere e proprie, e quindi mirano a sviluppare i sistemi gestionali e di controllo tipici dell'azienda in generale.

Vi è un certo parallelismo tra l'evoluzione del modello giuridico e organizzativo delle società di calcio da un lato e il fenomeno delle privatizzazioni delle aziende pubbliche dall'altro. Ciò si rispecchia sia nel metodo che nel merito di tale processo evolutivo. Quanto al metodo, in entrambi i casi si è constatata l'impossibilità di ricorrere a forme di gestione e a modelli organizzativi che prescindessero dal mercato. Nel merito poi, nell'ambito del mondo del calcio, fino agli anni '60, le società operano nella forma di associazioni non riconosciute. Si riscontra tuttavia ben presto la difficoltà di far fronte alle spese crescenti con il semplice contributo degli associati. C'è bisogno del mercato per valorizzare le enormi potenzialità in termini di movimento di denaro e di capitali. Ecco che la FIGC, nel '66, impone per la prima volta ai club l'adozione della forma di società per azioni sia per aumentare la trasparenza dei club attraverso l'obbligo di redazione dei bilanci d'esercizio, sia per tentare di risanare le rispettive posizioni debitorie. In questo la FIGC anticipa le mosse del legislatore, che interviene ben 25 anni dopo attraverso la legge 91/1981, con cui si stabilisce il fine non lucrativo delle società sportive e dunque il divieto inderogabile di distribuire utili ai soci, nonché l'abolizione graduale del vincolo sportivo che legava l'atleta alle scelte societarie anche successivamente al termine del contratto.

Al calciatore viene così riconosciuta piena autonomia e s'introduce un nuovo tipo di lavoro subordinato quello del lavoratore sportivo.

La svolta nel mondo del calcio avviene a metà degli anni '90, esattamente come per le società pubbliche che vanno incontro a un fenomeno globale di privatizzazione.

In particolare, prima apre la strada la Corte di Giustizia dell'Unione Europea con la sentenza Bosman (1995), dopodiché il legislatore italiano prosegue con legge 586/1996.

Con la sentenza Bosman viene abolita l'indennità di preparazione mentre la legge del '96 porta a due risultati fondamentali: per la prima volta nella storia dello sport italiano viene data la possibilità di distribuire gli utili d'esercizio agli azionisti e al contempo è ampliato l'oggetto sociale potenziale dei club che da questo momento in poi possono operare anche nel settore delle sponsorizzazioni, in quello della vendita delle riprese televisive e degli spazi pubblicitari e in tutti i servizi legati al merchandising.

Lo stesso fenomeno di privatizzazione e la stessa logica di un necessario ricorso al mercato si rinvengono nell'evoluzione delle società pubbliche.

Nello scenario economico e sociale di inizio '900 lo Stato si manifesta come Stato imprenditore ritenendo che fosse la via più breve per ottenere gli effetti più immediati. In questo senso si colloca anzitutto la nascita dell'I-

stituito per la Ricostruzione Industriale (IRI) nel 1937, primo passo nella costituzione o acquisizione da parte dello Stato di imprese anche in settori deregolamentati e aperti alla concorrenza. La logica interventista dello Stato nell'economia viene sancita a livello sistemico con la Costituzione repubblicana che pone le basi per una vera e propria economia mista. Infatti, pur riconoscendo e garantendo la libertà di iniziativa privata, afferma che i programmi e i controlli indirizzano e coordinano l'intera attività economica e che le imprese, relative a servizi pubblici essenziali o a fonti di energia o a situazioni di monopolio, sono riversate o trasferite allo Stato, a enti pubblici o a comunità di lavoratori o utenti.

Sempre sui binari di un'economia mista, la legge 163/1953 introduce l'ENI (Ente Nazionale Idrocarburi), ente pubblico per la gestione, in regime di esclusiva, della ricerca e della coltivazione di idrocarburi nella valle Padana. Dopodiché, nove anni dopo, viene istituito l'ENEL (Ente Nazionale per l'Energia Elettrica), e si realizza in questo modo una vera e propria nazionalizzazione dell'energia elettrica.

Tuttavia, come per le società di calcio, anche questo modello, poiché prescinde dal mercato, non dà i frutti sperati. Questo avviene, nel caso di specie, sia per il difficile controllo e coordinamento del sistema di partecipazioni pubbliche, sia per il graduale abbandono dell'ottica imprenditoriale a favore di quella di sostegno a settori in crisi strutturale e dunque per la presenza di sempre maggiori inefficienze e falle nel sistema.

Ecco che, dai primi anni '90, in parallelo con la sentenza Bosman per le società di calcio, vi è stato un progressivo ridimensionamento della partecipazione statale all'esercizio dell'attività d'impresa.

All'indomani del '92 gli enti di gestione vengono trasformati da enti pubblici in società per azioni, e le relative azioni assegnate al Ministero del Tesoro.

Si realizza però un processo incompleto di privatizzazione: anzitutto prevalgono le privatizzazioni formali, ovvero quelle attuate mediante il passaggio da una forma di diritto pubblico a una forma di diritto privato ma senza alcun mutamento di corporate governance.

Vengono poste in essere, al contrario, poche privatizzazioni sostanziali, in pochi casi cioè avviene un vero e proprio passaggio dalla mano pubblica alla mano privata del controllo di società titolari di imprese.

Dunque vi è un chiaro parallelismo tra il fenomeno delle apparenti privatizzazioni delle società pubbliche e quello (più sostanziale) delle società di calcio, confermato dai fatti su esposti e dalle tempistiche coincidenti. Tuttavia una privatizzazione vera delle società pubbliche ha ancora da venire e la spinta propulsiva di metà anni '90 appare esaurita, offuscata da interessi di parte e dall'emergere di una corruzione soprattutto a livello del capitalismo municipale.

Il mondo dei club di calcio, invece, ha subito una vera e propria trasformazione sostanziale, con prospettive di crescita importanti soprattutto legate agli aspetti

del marketing e dei diritti tv, con potenzialità ancora da esplorare.

Rispettando il principio cardine dello Zappa prima e del Giannessi successivamente, cioè che l'economia aziendale è una scienza prima induttiva (sguardo al particolare) e poi deduttiva (approfondimenti per conclusioni generali sul settore di riferimento).

Riproponiamo di seguito il caso aziendale dell'AC Pisa calcio 1909, in riferimento alla passata stagione sportiva, perché riteniamo sia emblematico in quanto spiega e integra la trattazione svoltasi fino a questo momento. Per comprenderne meglio gli sviluppi abbiamo intervistato il Segretario Generale del AC Pisa calcio 1909, Avv. Piero Baffa che ci ha spiegato come è stato possibile arrivare a essere competitivi coniugando gestione societaria e sportiva, al fine di raggiungere la serie maggiore attraverso l'uso di strumenti gestionali e organizzativi applicati durante la stagione trascorsa 2015/2016. L'azienda ha dovuto recuperare un gap che si era creato poiché la gestione sportiva non seguiva le dinamiche societarie, in quanto ricordiamo che il club lo scorso anno ha avuto un passaggio di proprietà che ha portato il Direttore, dott. Fabrizio Lucchesi, a ricoprire la carica di Presidente e Direttore generale del Club a poche settimane dall'inizio del campionato di Lega Pro.

Dobbiamo comunque ricordare che prima di questo evento la precedente proprietà non aveva soddisfatto alcuni adempimenti di natura economica-finanziaria e organizzativa-gestionale; pertanto nella nuova gestione "Lucchesi" il club ha dovuto iniziare la stagione sportiva con la rosa non ancora ultimata, alla ricerca di alcuni impianti sportivi per effettuare gli allenamenti e a permettere ai propri giocatori di raggiungere la condizione fisica ottimale per affrontare le gare di Lega Pro.

Grazie a una partnership con l'Università degli Studi di Pisa è stato possibile porre rimedio in modo rapido alla questione sportiva, in quanto grazie a un protocollo d'intesa tra l'ente e la società, lo stesso ente metteva a disposizione del club gli impianti sportivi di proprietà della prestigiosa università, per potersi allenare e recuperare in modo rapido la condizione fisica.

Per quanto riguarda la parte finanziaria e patrimoniale, da subito la società ha dovuto individuare un partner "forte" che apportasse delle risorse finanziarie per permettere alla rosa di svolgere la normale attività agonistica fino al termine della stagione, ricordiamo per dovere di cronaca che il partner è stato individuato nella società con sede a Londra Britaly post Ltd, entrando nell'azionariato a gennaio 2016 con il 50% delle quote del club e che nel giugno seguente ha interamente rilevato il 100% della proprietà.

Per quanto riguarda invece la parte gestionale e strategica il club ha potuto recuperare il terreno perduto, riorganizzando gli schemi organizzativi societari con due figure di altissimo livello internazionale che hanno cercato di portare con successo a Pisa gli schemi organizzativi e gestori di quella che è stata la miglior azienda sportiva

dal lato organizzativo, gestionale e sportivo dell'ultimo ventennio italiano, ci riferiamo all'AC Milan Spa. Ricordiamo per dovere di cronaca che precedentemente la stessa era gestita in modo padronale da un imprenditore locale che accentrava in se tutte le funzioni, secondo l'istituto dell'amministratore unico e che molte frizioni all'interno degli assetti societari nascevano perché non veniva riconosciuta un'autonomia gestionale e organizzativa ai manager presenti all'interno dell'azienda, svuotando così la stessa funzione manageriale del suo vero significato, cioè il potere decisionale e gestorio tramite il rilascio di deleghe per determinati ambiti di gestione dall'amministratore unico che in sostanza respingeva con forza l'idea di istituire un consiglio di amministrazione che agisse per delega.

Dal punto di vista gestorio il direttore Lucchesi ha avuto il merito di riorganizzare la società in chiave moderna, creando i presupposti che consentiranno nei prossimi esercizi di sviluppare tutte le principali funzioni aziendali all'interno dell'organigramma. Le strutture che in parte sono già state create e in parte si svilupperanno nei prossimi periodi amministrativi, vengono ricondotte a unità sotto la direzione generale del DG dott. Fabrizio Lucchesi che sviluppando una contabilità integrata formata da sistemi moderni di budget e strumenti di controllo sullo stesso affidati a dei revisori interni e a figure professionali esterne al club è in grado di misurare attraverso degli indicatori sintetici le performance di ogni area strategica aziendale, capendo così la misura in cui continuare lo sviluppo delle stesse, dividendole da quelle che hanno già raggiunto le dimensioni ottimali di funzionamento.

Per quanto riguarda invece la gestione sportiva è stato introdotto il modello inglese dove il "mister" ha un potere di indirizzo e gestione su tutti gli aspetti tecnici, tattici e di mercato che riguardano la vita della squadra. Stiamo parlando di Gennaro Gattuso, attuale allenatore del club, che ha avuto l'abilità e la fortuna di trovare giocatori disposti ad affrontare una gestione della rosa identica ai maggiori club di Serie A, recependo tutte le indicazioni del tecnico.

Se nei responsabili di funzione della società (area tecnica, amministrativa, controllo, programmazione, vendite) possiamo identificare una linea intermedia tra il DG e i nuclei operativi (impiegati che poi sono chiamati a realizzare gli indirizzi dei manager), non possiamo non citare l'introduzione di una figura innovativa, considerando che il club militava in Lega Pro. E che questa figura viene

spesso trovata chiara e definita solo nei club di maggiori dimensioni che militano in campionati più prestigiosi; stiamo parlando del Segretario Generale del Club, Avv. Piero Baffa, con importanti funzioni e poteri di coordinamento tra tutte le aree del club; un braccio organizzativo che vigila e coordina le funzioni al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati dall'organo strategico-operativo, per l'attuazione dei piani gestionali indicati dalla proprietà, che nel caso di specie è rappresentato dal DG.

Con l'organizzazione così strutturata, la società è riuscita in pochi mesi a recuperare il terreno perso e proponendosi come valido competitore per il titolo sportivo nella seconda metà di stagione da gennaio a maggio. A fine stagione l'AC Pisa 1909 acquisiva sul campo la promozione in Serie B.

Conclusioni

Ci pare altresì chiaro che si stia manifestando l'esigenza di riunire attorno a dei luoghi appositamente dedicati tutte le brillanti menti che con passione e ardore scientifico vogliono portare il loro contributo in questo settore, che prende il nome di management sportivo. Pisa non potrà ancora a lungo continuare a estranearsi dal dibattito scientifico che anima questa branca nuova della scienza economica aziendale e delle tecniche manageriali. Gli allievi del Maestro, prof. Egidio Giannessi, che ancora oggi insegnano le discipline economico aziendali, hanno il dovere di esprimere una linea scientifica anche in questo settore, dopo aver rivoluzionato tutti i settori dedicati alle principali funzioni aziendali e settori strategici nazionali. Anzitutto il prof. Umberto Bertini, che per primo importava in Italia gli studi di strategia e politica aziendale; il prof. Luca Anselmi che a lungo ha dominato il settore della pubblica amministrazione; il prof. Giovanni Padroni, uno tra i primi a interessarsi agli studi sull'organizzazione aziendale; il prof. Luciano Marchi, attualmente presidente nazionale di SIDREA (Società Italiana Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale) portava una nuova cultura nei sistemi informativi aziendali e nei processi revisionali del controllo interno di gestione; la prof.ssa Rossella Franceschi Ferraris, una delle principali autrici contemporanee negli studi di programmazione e controllo aziendale.

Speriamo vivamente di non aver recato offesa con questa nostra piccola trattazione; noi che sulle vostre spalle camminiamo cercando applicazioni ed evoluzioni positive al vostro pensiero che rimarrà nella storia della scienza che chiamiamo economia aziendale.

CORRISPONDENZA

Luciano Lorenzo
lorenzoluciano9@gmail.com