



CORSO PER DIRETTORE SPORTIVO

INDIRIZZO TECNICO

NELL'ERA DEL SOCIAL NETWORK

IL FOOTBALL NETWORK:

IL FENOMENO CITY FOOTBALL GROUP

ovvero

**THE GLOBALISATION OF FOOTBALL:
THE CITY FOOTBALL GROUP'S JOURNEY
TO BECOME A GLOBAL PHENOMENON**

RELATORI

CH.MO PROF. PAOLO PIANI

CH.MO PROF. FELICE ACCAME

CANDIDATO

PIERLUIGI ROSA

A.A. 2017-2018

INDICE

INTRODUZIONE	4
MANCHESTER: DOVE TUTTO EBBE INIZIO.....	7
IL 2012: LA SVOLTA	15
LA NASCITA DEL PROGETTO CITY FOOTBALL GROUP	25
L'ACADEMY	42
LA CONQUISTA DEL MERCATO USA	
LA NASCITA DEL NEW YORK CITY FC	48
LA CONQUISTA DEL MERCATO AUSTRALIANO	
IL MELBOURNE CITY FC	52
LA CONQUISTA DEL MERCATO ASIATICO	
GIAPPONE NISSAN F.C. YOKOHAMA MARINOS	55
LA CINA	59
PARTNERSHIPS	
NAC BREDA	64
CLUB ATLÉTICO TORQUE	65
GIRONA FC	67
CONCLUSIONI	71
BIBLIOGRAFIA	72
SITOGRAFIA	73
RINGRAZIAMENTI	74

Un giornalista chiese alla teologa tedesca Dorothee Solle:
"Come spiegherebbe a un bambino che cosa è la felicità?"

"Non glielo spiegherei" rispose.

"Gli darei un pallone per farlo giocare".

(Eduardo Galeano)

INTRODUZIONE

C'era una volta il calcio della gente, dei Presidenti-mecenati che si identificavano completamente con il proprio club e, spesso, con la propria città di origine, di cui diventavano delle vere e proprie icone, come, citando solo alcuni esempi nel Calcio italiano: Romeo Anconetani, storico Presidente del Pisa, Costantino Rozzi dell'Ascoli, Antonio Sibilìa, Presidente dell'Avellino, e infine, un nome su tutti, Angelo Moratti, presidentissimo della grande Inter degli anni sessanta. Presidenti che autofinanziando la squadra, facevano enormi sacrifici pur di "regalare" alla propria terra ed ai propri tifosi successi.

C'era una volta, sui giornali sportivi e anche su quelli politici, il racconto del pallone. Leggevi quelle firme preziose Giovanni Arpino, Vladimiro Caminiti, Gianni Brera, e capivi che lì cominciava una nuova poesia, una nuova letteratura. Recuperavi l'epica della scuola.

Sì, c'era una volta il calcio che vivevamo, soprattutto, attraverso le voci della radio, con "Tutto il calcio minuto per minuto" quello di Guglielmo Moretti, quando ogni cosa era illuminata dalla fantasia, immaginavi i tuoi campioni in azione e ripetevi le loro gesta nella tua cameretta con un palla di carta avvolta dal nastro adesivo.

C'era una volta il calcio: la domenica della buona gente, dopo la messa alla mattina, il rito laico dello stadio al pomeriggio, le partite cominciavano alla stessa ora e le curve scintillavano di bandiere e passioni, all'apparire dei calciatori dal tunnel degli spogliatoi l'allegria si faceva boato; il risultato del primo tempo lo potevi sapere soltanto se eri lì, al freddo, sugli spalti

C'erano una volta campioni che giocavano con le maglia di flanella senza sponsor e, quello che davvero contava era la tecnica, non il fisico e la tattica: il dribbling era la magia, il colpo di tacco la meraviglia.

C'era una volta un'epoca in cui i calciatori venivano considerati miti lontani e irraggiungibili per i comuni mortali, e le loro vite erano avvolte da un'aura di mistero e curiosità, come facessero parte di un mondo lontano, quasi fantastico ed immaginario.

Oggi, invece, l'avvento dei social network ha completamente rovesciato la prospettiva; i calciatori, soprattutto i più famosi e pagati al mondo, tramite i propri account Facebook, Instagram, Twitter e quant'altro, vengono seguiti quotidianamente da migliaia di followers, che possono istantaneamente conoscere le loro abitudini, i loro umori ed entrare in contatto con loro.

Il calcio non è più solo quello dello stadio, del caffè Borghetti, le radioline ormai sono pezzi di antiquariato.

Il calcio, dagli albori delle prime leghe e dall'organizzazione delle prime competizioni nazionali ed internazionali, ha subito nel corso degli anni una totale mutazione sia in ambito tecnico, e quindi per tutto ciò che concerne il gioco, sia a livello strutturale e manageriale.

Al giorno d'oggi, siamo ormai abituati a considerare il gioco del calcio come una vera e propria azienda multinazionale e sempre più globalizzata che si occupa, oltre che di raggiungere importanti e determinati risultati sportivi nelle varie competizioni, anche e soprattutto di vendere i diritti legati alla trasmissione e diffusione mondiale delle proprie gare, così come della vendita dei diritti legati al brand della società.

Esempio vibrante e rivoluzionario, nell'era della globalizzazione del calcio, è il City Football Group, dove il sistema del franchising sposa il *football business*.

Nel corso del lavoro da me redatto, si affronterà la nascita e la evoluzione dell'avveniristico progetto nato nel lontano 2008 e che, nel corso di poco meno di un decennio, ha portato ad una espansione e internazionalizzazione del *brand sky blues* e che ha trovato in Ferran Soriano l'architetto ideale di tutto il sistema City Football Group.

"Cosa può esserci di meglio del Manchester United?"

"Semplice, il Manchester City!"

tratto dal Film Jimmy Grimble

MANCHESTER: DOVE TUTTO EBBE INIZIO.....

Quando l'Abu Dhabi United Group¹ comprò il Manchester City nel lontano 2008 probabilmente non si immaginava che il progetto sarebbe diventato il più ambizioso e quello di maggior rilievo di tutto il panorama calcistico mondiale in poco meno di un decennio.



¹ Abu Dhabi United Group for Development and Investment (ADUG) è una società di investimento di proprietà dello Sceicco Mansour bin Zayed Al Nahyan, membro della Famiglia Reale di Abu Dhabi e Ministro degli Affari Presidenziali degli Emirati Arabi Uniti. Oltre al City Football Group, essa ha accumulato investimenti per un totale circa £ 1 miliardo a Manchester, principalmente in immobili e settori di istruzione superiore al fine di creare il Manchester Vita Development Company in collaborazione con il Consiglio; sono stati così costruite 6.000 case a prezzi accessibili nella zona. <https://www.thenational.ae/business/property/manchester-city-owner-buys-st-regis-hotel-on-saadiyat-island-from-tdic-1.328883> – Manchester City owner buys St Regis hotel on Saadiyat Island from TDIC, su The National, <http://www.manchester.gov.uk/news> – Major new partnership will deliver thousands of Manchester homes, su Manchester City Council.

Ed in effetti i facoltosi sceicchi guidati dal Principe Mansour bin Zayed Al Nahyan, membro della famiglia reale di Abu Dhabi, hanno investito ingenti quantità di denaro per la sua realizzazione².

Così come spiega Matt Davies³, al seguito della squadra per il *Manchester Evening News* sin dai tempi della Second Division a inizio anni Ottanta:

“Basta fermarsi un attimo e osservare per capire il tipo di impatto che ha avuto lo sceicco di Abu Dhabi. Ha scelto un campionato in crescita come la Premier League e una città in fase di sviluppo come Manchester per prendersi una squadra “normale”. Tutto sommato con pochi tifosi e poco clamore attorno. Ma che aveva appena iniziato a godere di uno stadio tutto nuovo, costruito dalle autorità locali assieme a una rete di trasporti adeguata per i Giochi del Commonwealth del 2002. È stato un investimento gigantesco, col quale ha rafforzato la prima squadra a suon di campioni, l’ha dotata delle strutture necessarie e ci ha anche guadagnato spingendo sul marchio Etihad, società aerea del fratellastro con base proprio ad Abu Dhabi. Sono aumentati gli scali, i voli e i passeggeri, anche perché gli Emirati Arabi hanno grossi interessi nel fare concorrenza all’Emirates, la compagnia di Dubai”.

Del resto il Manchester City FC ha una storia prestigiosa e centenaria; il club inglese nacque infatti a Manchester nel 1880 con il nome West Gorton Saint Marks.

² Solo nel Manchester City nei primi tre anni della gestione Mansour, ha speso quasi 400 milioni di sterline tra il 2008 e il 2010. Nei successivi quattro anni, dal 2011 al 2014, il City ha speso 314.5 milioni di sterline – meno di quanto investito nel triennio precedente – vincendo due Premier League, una FA Cup e una League Cup. Negli ultimi due anni c’è stata di nuovo un’esplosione degli investimenti, con il City che è arrivato a spendere 317 milioni di sterline per essere competitivo non solo in Premier League ma anche in Champions League. In totale si è arrivati ad una spesa di 1.011 BN dati del 2016 <http://www.goal.com/it/news/61/inghilterra-premier-league/2016/09/08/27305862/manchester-united-vs-manchester-city-sfida-a-suon-di-milioni-sul->

³ Manchester, capitale del calcio Perché United e City esprimono al meglio le potenzialità economiche di una squadra di calcio, con un indotto di cui beneficia l’intera città di Giorgio Coluccia in <http://www.rivistaundici.com/2017/07/07/manchester-capitale/>



Manchester era la città ideale dove poter sviluppare un programma faraonico che non coinvolgesse solo ed esclusivamente il Club dei Citizen, ma destinato ad avere una influenza positiva su l'intero contesto cittadino⁴.

L'attuale denominazione del Club avvenne nel 1894 quando si spostò a Hyde Road, diventando così il Manchester City Football Club.

Ritenuto il “cugino povero” del Manchester United, il City visse il maggior periodo di successo della sua storia sotto la gestione di Joe Mercer e Malcolm Allison, tra gli anni sessanta e gli anni settanta, quando si assicurò alcuni importanti trofei nazionali ed internazionali, guidato da giocatori del calibro di Colin Bell e Francis Lee.



⁴ Manchester ha visto celebrarsi una sorta di sua seconda fondazione, dopo quella di epoca romana. Sono infatti passati poco più di 20 anni dall'attentato dell'Ira che il 15 giugno 1996 “sbriciolò l'intero centro della città: 1500 chili di semtex sistemati in un furgone-bomba, parcheggiato in Corporation Street, davanti a Marks & Spencer, che esplosero di mattina, in un'area commerciale affollata da 80mila persone, evaquate in tempo grazie a una telefonata di avvertimento. Bilancio 220 feriti e 1,2 miliardi di sterline di danni stimati. Il giorno dopo a Manchester, Old Trafford, si giocò ugualmente Russia-Germania, per Euro '96. Ripartì così la città, giocando a calcio. Adesso il passato industriale dopo la lunga crisi di fine millennio ha lasciato il posto a un presente fatto di rivoluzione urbanistica e nuove aree economiche di eccellenza, tra design, arte e new media. Il vero filo rosso tra le epoche resta il calcio” da http://www.corrieredellosport.it/news/calcio/champions-league/2015/09/15-4037405/city_dalle_banane_alle_stelle/

Negli anni novanta la squadra entrò in un periodo di declino, culminato in una doppia retrocessione tra il 1996 e il 1998.

Gli Sky Blues trascorsero un anno nella Third Division (terza divisione inglese), ma ottennero nuovamente la promozione in Premier League nel 2002.



Dopo altre quattro stagioni in Premier League nel giugno 2007, l'ex primo ministro thailandese Thaksin Shinawatra acquistò, per il tramite della UKSport Investment, la quota di maggioranza del Club con l'intenzione di riportare il City ai vertici del calcio britannico. Solo dopo un anno però il presidente fu costretto a cedere le proprie quote a causa di uno scandalo politico che lo coinvolse nel suo paese di origine ove era accusato di corruzione.

La data chiave è quella del 1° settembre 2008.

I Citizens militavano ormai già da sei anni in Premier League ed erano stabilmente a metà classifica in Campionato.

Lo scandalo che coinvolse Thaksin Shinawatra rese certamente più facile l'acquisto da parte degli emiratini guidati dallo sceicco Mansur bin Zayd Al Nahyan⁵.

⁵ <http://www.oasisblues.com/2008/09/sul-calcio-inglese-il-ciclone-city.html> ho letto un simpatico articolo che così recitava: *I tifosi del Manchester City, per anni costretti a ingoiare bocconi amari vedendo le vittorie degli odiati cugini dello United, potrebbero presto prendersi delle belle rivincite. Dalla sera alla mattina, infatti, da parenti poveri dei Red Devils si sono ritrovati ricchi, ricchissimi. Domenica scorsa il City è stato acquistato per 240 milioni di euro dall'Abu Dhabi United Group, un fondo di investimento creato appositamente dalla famiglia reale del paese arabo. I nuovi proprietari si sono presentati subito col botto Robinho, strappato al Real Madrid per 42 milioni di euro (più 6 netti a stagione al giocatore), battendo la concorrenza del Chelsea. L'acquisto del brasiliano sarebbe solo l'antipasto. Gli arabi, infatti, non vogliono fermarsi e adesso puntano a ingaggiare tutti i più grandi campioni del pianeta. Le prime dichiarazioni di Sulaiman Al Fahim, l'uomo incaricato dalla famiglia reale di Abu Dhabi di occuparsi del City, non lasciano dubbi in proposito: «Cristiano Ronaldo ha detto che desidera giocare nel club più grande del mondo. Vedremo se è vero. Il Real Madrid è pronto a pagare 100 milioni di euro, perciò per poterlo acquistare bisognerà fare un'offerta superiore, vale a dire almeno 150 milioni. Perché no? Diventeremo il club più grande del mondo, più grandi anche di Real e Manchester*

Il primo acquisto, per il club guidato dal gallese Mark Hughes, da parte del nuovo asset, fu Robinho dal Real Madrid per 43 mln di sterline⁶ ed ad esso seguirono tanti altri del calibro di Pablo Zabaleta dall'Espanyol di Barcellona per 8,7 mln di sterline, Vincent Kompany, che ancora oggi è



United». Strappare il portoghese allo United sarebbe certo un gran colpo. Ma l'Abu Dhabi United Group ha anche altri obiettivi, come Fernando Torres, Cesc Fabregas, Thierry Henry, David Villa e via elencando. D'ora in avanti, le pressioni sulle spalle di Mark Hughes, allenatore del City, saranno tremende, perché gli arabi vogliono vincere. E, come si capisce dalle dichiarazioni di Al Fahim, per raggiungere l'obiettivo sono pronti a fare spese folli. «Ti daremo 750 milioni di euro nei prossimi tre anni – pare abbia detto il dirigente arabo al tecnico gallese – perché tu possa acquistare chi ti pare. Ti aiuteremo a ristrutturare il club per creare un buon vivaio. E aspetteremo. Nessuno chiede che tutto avvenga dalla sera alla mattina». Certo, se i risultati non dovessero arrivare, gli arabi potrebbero rimangiarsi tutto. In ogni caso, la pioggia di petrodollari che sta per abbattersi sul calcio inglese avrà l'effetto di un ciclone. Con l'arrivo dei reali di Abu Dhabi, per gli altri club niente sarà più come prima.

⁶ *Real Madrid and Manchester City agree to terms on Robinho transfer*, realmadrid.com, “Adesso è ufficiale: Robinho è del Manchester City. Il calciatore brasiliano, fino a ieri in forza al Real Madrid, è il colpo di fine mercato e passa in Inghilterra. Un acquisto sensazionale operato dalla nuova dirigenza della squadra inglese targata Emirati Arabi. Il costo del calciatore è stato di 42 milioni di euro. Anche il presidente della squadra spagnola Ramon Calderon lo ha confermato alla radio iberica. Robinho sperava di indossare la maglia del Chelsea, ma l'offerta della compagine londinese si era fermata a 30 milioni di euro. Così, il brasiliano, almeno per questa stagione dovrà accontentarsi di disputare la Coppa Uefa. Gli inglesi, che affronteranno l'AC Omonia nel primo turno avevano già messo a segno due colpi importanti nei giorni passati, ingaggiando il difensore argentino Pablo Zabaleta dall'Rcd Espanyol e riportando a Manchester Shaun Wright-Phillips dal Chelsea. La vera bomba si è tuttavia rivelata l'acquisto di Robinho, indice della volontà dell'Adug – società che fa riferimento alla famiglia reale degli Emirati Arabi Uniti – di subentrare in grande stile alla vecchia proprietà, come dimostra anche la firma di un “memorandum d'intesa” riportata lunedì dal sito internet del club”. Il 2 settembre 2008 <https://www.4minuti.it/sport/colpo-mercato-robinho-manchester-city-42-milioni-0010999.html>

il capitano del Manchester City FC, per 8,5 mln di sterline, Tal-Ben Haim dal Chelsea per 6,4 mln di sterline, Shaun Wright-Phillips dal Chelsea per 11,25 mln di sterline, Jò dal CSKA-Mosca per 24 mln di sterline, questo solo nella sessione estiva degli acquisti. Nella sessione invernale del Calcio Mercato la squadra viene ulteriormente rinforzata trovandosi non tra i primi in classifica nonostante questi innesti; arrivarono Shay Given dal Newcastle United per 9 mln di sterline, Wayne Bridge dal Chelsea per 13 mln di sterline, Nigel de Jong dall'Amburgo per 18 mln di sterline, Craig Bellamy dal West Ham United per 15,5 mln di sterline.

La squadra finì il Campionato al decimo posto, si fermò ai quarti di finale in Coppa UEFA, Robinho fu il miglior marcatore della stagione con quindici reti.

La stagione 2009-2010 vide l'esonero di Hughes⁷ il 19 dicembre 2009 e l'arrivo di Roberto Mancini sulla panchina degli Sky Blues⁸ il quale condusse la squadra al quinto posto, con la conquista della qualificazione in UEFA ed Europa League.



⁷ <https://www.mancity.com/news/club-news/club-news>

⁸ Mancini riparte dal Manchester City, lastampa.it.

Gli innesti in squadra furono sempre più ambiziosi: arriva Carlos Tevez dai cugini dello United per 29 mln di sterline, che in quella stagione fu il miglior marcatore con 29 reti.

Nell'estate 2010 i dirigenti del Manchester City misero in atto un'altra faraonica campagna acquisti, portando a Manchester giocatori del calibro di David Silva dal Valencia, Aleksandar Kolarov dalla Lazio, Mario Balotelli dall'Inter, Yaya Touré dal Barcellona, Jérôme Boateng dall'Amburgo e James Milner dall'Aston Villa. Come se non bastasse, nel mercato invernale, la società ufficializzò l'acquisto a titolo definitivo dell'attaccante del VfL Wolfsburg, Edin Džeko, seguito dai maggiori club europei, per una cifra vicina ai 35 milioni di euro.

Il 14 maggio 2011, battendo in finale lo Stoke City per 1-0 con un gol di Yaya Touré, il club vinse la sua quinta FA Cup, mettendo fine al digiuno di trofei che durava dal 1976. In campionato il City chiuse invece al 3° posto in classifica con 71 punti, alle spalle di Chelsea e Manchester United, qualificandosi così alla Champions League per la prima volta dopo 46 anni.



Alcuni credono che il calcio
sia una questione di vita o di morte.
Non sono d'accordo.
Il calcio è molto, molto di più.
(Bill Shankly)

IL 2012: LA SVOLTA

Il 2012 fu un anno decisivo.

La squadra, infatti tornò al successo in ambito nazionale, vincendo la Premier League, interrompendo così il dominio delle cosiddette Big Four (Arsenal, Chelsea, Liverpool e Manchester United) che durava dal 1996.

Il primo settembre arriva Ferran Soriano, grande conoscitore del calcio mondiale, catalano, ex vicepresidente e direttore generale del Barcellona FC dal 2003 al 2008; secondo molti addetti ai lavori mente dell'età dell'oro del Barça di Pep Guardiola, è stato uno dei maggiori artefici del City Football Group.



Dalla sua parte, prima dell'arrivo a Manchester, poteva vantare nel suo palmares, durante la sua direzione al Barcellona, due campionati, due supercoppe di Spagna ed una Champions League.

Nei suoi cinque anni di gestione, il club catalano ha iniziato a generare profitti importanti; le entrate sono passate da 123 a 308 milioni di euro in soli sei anni.

Una delle sue ultime scelte come dirigente del Barça prima di dimettersi nell'estate 2008, risultata poi vincente, è stata quella di affidare la guida tecnica del team a Pep Guardiola, anch'egli catalano doc, in quel periodo allenatore del Barcellona B, dopo la fine della gestione tecnica dell'olandese Frank Rijkaard.

Nell'estate 2012 non si fermano gli investimenti milionari dei proprietari che impiegarono nella campagna acquisti altri 60 milioni di euro, parzialmente rimpinguati dalle cessioni di Adam Johnson, De Jong, Adebayor e Weiss, per un incasso complessivo di 20 milioni, sufficienti per acquistare Nastasić, Sinclair, Javi Garcia, Rodwell e Maicon. Acquisti a cui mancò il grande nome che avrebbe desiderato l'allora manager dei citizens Roberto Mancini.

Ciò nonostante, la stagione cominciò con grandi obiettivi posti dalla ambiziosa dirigenza, ma l'annata prese una brutta piega con una squadra mai in corsa per la Premier, vinta dai rivali cittadini con largo anticipo, e con un girone di Champions non positivo con Borussia Dortmund, Real Madrid e Ajax nel quale il City riuscì a peggiorare la già negativa esperienza dell'anno passato, chiudendo all'ultimo posto la fase di qualificazione, non riuscendo neanche a centrare il ripescaggio in Europa League.

A Roberto Mancini ed ai suoi restò un unico obiettivo: la FA Cup nella quale il City raggiunse la finale trovandosi ad affrontare a Wembley il più che modesto Wigan. Già prima della partita, però, si respirò l'aria della beffa, che si realizzò quando al novantunesimo Ben Watson trafisse Joe Hart con uno stacco di testa all'altezza del primo palo sugli sviluppi di un corner. Per il City svanì anche l'ultimo obiettivo stagionale.

Due giorni dopo, il 13 maggio, venne ufficializzata la notizia

dell'esonero di Roberto Mancini¹ a cui non sono bastati una Premier, una Community Shield ed una Fa Cup per restare alla guida degli Sky Blues anche nella stagione 2013-2014. Lo sostituì per le ultime due partite il suo vice Brian Kidd. Al termine della stagione venne ufficializzato il nuovo tecnico per il 2013-2014, Manuel Pellegrini che guidò il City dal 2013 al



2016, vincendo un campionato inglese e due Coppe di Lega

Con l'allenatore cileno arrivarono anche volti nuovi in campo: il montenegrino Jovetic, il mediano brasiliano Fernandinho, l'ala Navas, la

¹ Il club inglese ha comunicato sul proprio sito di "aver sollevato il tecnico dal proprio incarico". Al suo posto sulla panchina del City dovrebbe arrivare Pellegrini, mentre sarà Brian Kidd a guidare la squadra nelle ultime due gare di Premier. Per Mancini c'è il Psg. "Questa è stata una decisione difficile per la proprietà, il presidente e il consiglio – è scritto sul sito del City –. Nonostante gli sforzi di tutti, il club non è riuscito a raggiungere gli obiettivi dichiarati per quest'anno con l'eccezione della qualificazione per la prossima stagione di UEFA Champions League. Questo ha fatto sì che sia stata presa la decisione di trovare un nuovo manager per la stagione 2013/14 e oltre". Il presidente Khaldoon Al Mubarak ha poi spiegato: "Roberto ha il rispetto e la gratitudine dello sceicco Mansour per il duro lavoro e l'impegno nel corso degli ultimi tre anni e mezzo. Ha restituito il successo al City, rompendo 35 anni di carestia e portato a Manchester il titolo nel 2012. Vorrei personalmente e pubblicamente ringraziarlo per la sua dedizione". "Brian Kidd si assumerà la responsabilità ad interim per le ultime due partite della stagione e il tour post-season per gli Stati Uniti", conclude la nota del sito. <http://www.sportmediaset.mediaset.it/calcio/calcioestero/articoli/105178/roberto-mancini-esonerato-dal-manchester-city.shtml>

punta Negredo e l'esperto difensore argentino Demichelis, mentre tra le cessioni si registrò quella di Carlos Tevez.

La partenza fu altalenante: i Citizens alternarono prestazioni spettacolari tra le mura amiche a sconcertanti sconfitte e grane difensive in trasferta.

Durante la stagione però la squadra riuscì a trovare la quadratura e arrivarono dei risultati storici: da ricordare il 6-3 all'Arsenal, il 4-1 e lo 0-3 nei derby con lo United, la vittoria in casa del Tottenham per 1-5. In campo europeo il City riuscì finalmente a superare la fase a gironi, ma venne eliminato agli ottavi di finale dal Barcellona.

In FA Cup l'avventura si chiuse ai quarti di finale, nuovamente per mano della bestia nera Wigan, mentre la squadra trionfò in Coppa di Lega sconfiggendo il Sunderland in finale.

Il campionato 2013-2014 fu molto appassionante e vide solo due squadre giocare il titolo: al City si oppose infatti al Liverpool trascinato da Luis Suarez e dall'ex Sturridge. Terzo incomodo fu il Chelsea di Mourinho, unica squadra capace di espugnare l'Etihad Stadium durante il campionato.

Lo scontro diretto a 5 giornate dalla fine sembrò poter delineare la strada che poi prese il titolo: ad Anfield al termine di una gara al cardiopalma, il Liverpool battè il City 3-2 e avvicinandosi così al titolo che mancava dal 1990. Pochi giorni dopo il City pareggiò con il Sunderland, ultimo in classifica, ritrovandosi con 5 punti da recuperare con una gara in più da giocare. Ma di mezzo c'era anche il Chelsea e al club di Manchester serviva un'incredibile combinazione di risultati per poter tornare a sperare nell'impresa.

Sembrò finita, ma la settimana successiva c'era già la prima avvisaglia di un finale memorabile: il Sunderland infatti riuscì ad espugnare il campo del Chelsea coronando la sua rimonta salvezza e soprattutto rimandando i blues al terzo posto. Nessuno però sembrò poter fermare il Liverpool che espugnò il campo del pericolante Norwich e a 3 giornate dal termine vide il traguardo.

L'ultimo reale ostacolo era la sfida interna contro il Chelsea; anche un pareggio sarebbe bastato ai Reds per tenere il City dietro e spegnere

le speranze degli uomini di Mourinho, ma la partita venne vinta dai londinesi 0-2 grazie anche ad un clamoroso svarione di Gerrard che consentì al Chelsea di portarsi in vantaggio e poter gestire e chiudere la gara in contropiede.

Il City tornò così ad avere il destino nelle sue mani, vincendo in trasferta contro il Crystal Palace e contro l'Everton in una gara combattutissima; l'Aston Villa subì la legge dell'Etihad Stadium mentre il Liverpool, nel tentativo di recuperare il più possibile nella differenza reti, crollò, facendosi recuperare 3 gol di vantaggio negli ultimi 10 minuti dal Palace e scivolando addirittura a -2, a soli 90 minuti dal termine.



L'11 maggio 2014 il City sconfisse il West Ham United 2-0 laureandosi per la quarta volta campione d'Inghilterra.

Giocatore simbolo di quella stagione fu senz'altro Yaya Touré, autore di ben 20 reti delle 102 che il club totalizzò in campionato. La prima stagione con Pellegrini al timone della squadra si concluse dunque con uno storico double.

Nella stagione 2014-2015, malgrado risultati altalenanti, il Manchester City si ritrovò primo in campionato a pari merito con il Chelsea, ma quattro sconfitte esterne consecutive tagliarono fuori i Citizens per il titolo, ad appannaggio dei londinesi. In Champions League la squadra fu eliminata dal Barcellona (poi campione) agli ottavi di finale.

Eliminazioni premature in Coppa di Lega e FA Cup e un calo di forma in Premier League causarono aspre critiche nei confronti di Pellegrini, che comunque riuscì, con sei vittorie di fila, a portare i suoi al secondo posto in campionato, assicurandosi la qualificazione diretta in Champions League per la stagione seguente.

Nel 2015-2016 il Manchester City conquistò la sua quarta Coppa di Lega battendo per 3-1 in finale ai tiri di rigore il Liverpool a Wembley (1-1 dopo 120 minuti). Migliore esito degli anni precedenti fu la campagna in Champions League, dove il City raggiunse per la prima volta nella sua storia la semifinale (eliminato dal Real Madrid poi campione).

In campionato ottenne il quarto posto precedendo i cugini del Manchester United solo per differenza reti, agguantando così la qualificazione in Champions League.

Nell'estate 2016 il Manchester City fu affidato al nuovo allenatore Pep Guardiola², da quel momento l'allenatore più pagato al mondo, 19



² Manchester City, al via l'era Guardiola: "Voglio fare qualcosa di speciale". Il Citizens Weekend

milioni di sterline a stagione, vincitore nel 2011 del FIFA World Coach of the Year tra gli allenatori di calcio maschile, dopo essere stato eletto per due volte Allenatore dell'anno IFFHS.

La stagione 2016-2017 iniziò nel migliore dei modi: dieci vittorie, tra cui una ad Old Trafford contro il Manchester Utd di José Mourinho, consecutive in tutte le competizioni (sei in campionato) portarono la squadra al primo posto in Premier League, mantenuto fino alla decima giornata, e la proiettarono verso un proficuo cammino nelle coppe.

Ad ottobre, però, una serie di cinque partite senza vittorie minò la tranquillità dell'ambiente. Pesante fu la sconfitta (0-4) rimediata sul campo dell'Everton ad agitare le acque in casa del City. A dicembre la squadra superò la prima fase della Champions League grazie al secondo posto nel girone, vinto dal Barcellona (2 vittorie, 3 pareggi, una sconfitta), con la soddisfazione di aver battuto i catalani per 3-1 in casa dopo il 4-0 subito al Camp Nou.

L'innesto del giovane attaccante brasiliano Gabriel Jesus, tesserato a gennaio, restituì nuova linfa alla compagine di Guardiola, che però venne eliminata agli ottavi di Champions League dal Monaco. In Coppa di Lega raggiunse gli ottavi di finale, mentre in FA Cup la semifinale. In campionato riuscì ad agguantare il terzo posto.



è culminato con la presentazione di Guardiola e delle nuove maglie. “Sognavo di giocare qui, adesso il mio sogno è diventato realtà”, le parole di Pep. <https://www.foxsports.it/2016/07/03/premier-league-manchester-city-guardiola-presentazione/>

La stagione 2017-2018, inizia con un tour estivo in giro per gli USA³.



I mancomuniani guidati da Pep Guardiola, confermato per la seconda stagione consecutiva, sono al primo posto in classifica in Premier League in fuga solitaria frutto di ben 11 vittorie e un solo pareggio con l'Everton in casa nella seconda giornata del Campionato, con 6 lunghezze di vantaggio sui cugini dello United.

Il mercato estivo⁴ ha visto il Manchester City investire 853 milioni di euro per allestire la rosa attuale⁵ Da Benjamin Mendy⁶ e Bernardo

³ <https://sportnews.snai.it/altri-sport/esports/man-city-vola-negli-usa-la-tournee-estiva-valigia-anche-gli-esports-30062017-2210>

⁴ https://www.transfermarkt.it/manchester-city/startseite/verein/281/saison_id/2017

⁵ Secondo il rapporto del Centro internazionale per gli studi sportivi (CIES), la formazione di Guardiola ha speso 853 milioni di euro per allestire la rosa attuale. Completano il podio di questa speciale classifica annuale PSG e United, mentre la Juventus è solo settima. La Premier League resta il campionato più costoso per valore complessivo delle rose. Acquisti per centinaia di milioni di euro, trasferimenti record dopo lunghe telenovelle estive, presunte violazioni del fair play finanziario. Alla fine della sessione estiva di trattative emerge un dato: Manchester City è la squadra più costosa della storia del calcio.

Da <https://sport.sky.it/calcio-estero/premier-league/2017/09/12/manchester-city-cies-squadra-piu-costosa-della-storia.html>

⁶ Sesto colpo di mercato del **Manchester City**, che ha ufficializzato l'acquisto dal Monaco di **Benjamin Mendy**, francese terzino sinistro ventitrenne. Mendy, che indosserà la maglia numero 22, ha siglato un quinquennale con la squadra allenata da Pep **Guardiola** e ha raggiunto i nuovi compagni in tournée negli Stati Uniti a Los Angeles. "Sono felicissimo di arrivare al Manchester City" - ha detto Mendy al

Silva, arrivati dal Monaco rispettivamente per 57 e 50 milioni di euro, fino a Kyle Walker per 51 milioni di euro dal Tottenham, Danilo per 30 milioni di euro dal Real Madrid e il portiere brasiliano Ederson dal Benfica costato 40 milioni di euro. Chiudono gli acquisti Douglas Luiz dal Vasco de Gama per 12 milioni di euro e Olarenwaju Karode dal Austria Vienna per 3,80 milioni di Euro entrambi in prestito per questa stagione al Girona.

In UEFA Champions League gli sky blues guidano il girone a pieni punti avendo vinto tutte le partite disputate e sono già qualificati alla fase successiva.

Nella English Football League Cup sono ai quarti di finale.



sito dei Citizens - *“E’ uno dei club leader d’Europa e in Pep Guardiola c’è un manager legato al gioco d’attacco. Sono sicuro che i prossimi anni saranno di successo”*. Mendy, pagato 57,5 milioni di euro da <http://www.corrieredellosport.it>

“... in un mondo competitivo come il nostro,
vince chi riesce a capire le ultime rivoluzioni della realtà
applicandole con un certo anticipo rispetto ai concorrenti.
Vincono coloro che sono abbastanza analitici
da comprendere i mutamenti della realtà,
abbastanza creativi da concepirne una nuova
e tanto coraggiosi da mettere in pratica le idee”.

Ferran Soriano

LA NASCITA DEL PROGETTO CFG

Nell'estate del 2012, dicevamo, e dopo ben quattro anni dalle sue dimissioni dal Barça e dopo una esperienza quale Presidente della compagnia aerea catalana Spanair,¹ Soriano approda al Manchester City insieme al suo fidato collaboratore Txiki Begiristain con il ruolo di direttore sportivo².



Grazie a lui ed al suo “metodo”, il progetto legato ai *Citizens* sale di livello.

¹ https://www.ttgitalia.com/stories/internazionale/47567_conclusa_la_vendita_delle_azioni_di_spanair

² Analizzando l'organigramma del CFG ad oggi assistiamo ad una catalizzazione della società con manager provenienti da multinazionali del marketing e dallo stesso Barcellona. Ritroviamo, tra gli altri, il braccio destro dell'area sportiva Begiristain; Esteve Calzada nel ruolo di Senior Advisor dell'area Marketing e Commerciale; Omar Berrada, attuale COO; Francisco López, come Business Director; Rodolfo Borrell, come International Technical Director, il responsabile a La Masia della maturazione di Messi e Fabregas. Da <http://www.calcioefinanza.it/2016/09/16/ferran-soriano-manchester-city-modello-sviluppo/>

Le sue idee innovative, quelle che hanno fatto diventare il Barcellona invincibile nella seconda metà degli anni 2000 e che oggi sono adottate da molti top club europei, sono raccolte nel libro *Goal: The Ball doesn't go in by chance. Management Ideas from the World of Football*:

1. aumento dei ricavi tramite l'espansione sui mercati emergenti;
2. la centralità del marchio;
3. l'importanza dello stadio di proprietà;
4. la filosofia di gioco adottata dal club dalle giovanili alla prima squadra.

Nello stesso anno viene creato il **City Football Group**, società figlia dell'Abu Dhabi United Group, che diventa proprietaria del Manchester City³ e di cui Soriano viene nominato Chief executive officer ovvero amministratore delegato.



³ Il City Football Group (più brevemente CFG) è la Holding Company costituita ad hoc per l'acquisto del club al fine di supervisionare la creazione e la gestione di una rete di club collegati tra loro e di altre attività calcistiche. La società madre a capo del gruppo è la Abu Dhabi United Group (ADUG) che detiene l'87% delle quote; titolare del restante 13% è del gruppo cinese del China Media Capital e del China Internationale Trust and Investment Company (più brevemente CITIC Capital) Trust and Investment Company (più brevemente CITIC Capital)

Il City Football Group si pone l'ambizioso obiettivo di espandere il marchio City nei nuovi mercati emergenti per il football: Stati Uniti, Australia, Asia, ma non solo.

Le parole di Soriano spiegano più di tutto l'obiettivo di globalizzazione del City Football Group⁴:

“Attualmente siamo l'unica organizzazione calcistica al mondo a poter andare da uno sponsor e dirgli: di che cosa avete bisogno?

Visibilità in America? Ce l'abbiamo.

Visibilità in Australia? Ce l'abbiamo.

Visibilità in Asia? Ce l'abbiamo.

Visibilità in Europa? Abbiamo anche quella”⁵.



⁴ Le società controllate al 100% da “Manchester City Limited” sono quattro: “Manchester City Football Club Limited”, che si occupa della società di calcio; “Manchester City Investments Limited”, che si occupa di emissione di prestiti; “Manchester City Property Limited”, che si occupa di gestione immobiliare; “Manchester City Developments Limited”, che si occupa di progetti di sviluppo immobiliare. Ai fini della definizione di parte correlata potrebbe essere valutata la presenza nel Board di “Manchester City Limited” di Mohamed Al Mazrouei, come “non-executive director”, che ricopre lo stesso ruolo per Etihad Airways. Nel Board del Manchester City figura anche Alberto Galassi, avvocato specializzato in diritto internazionale, CEO di Piaggio Aero Industries.

⁵ <http://www.calciofinanza.it/2015/10/05/come-funziona-il-city-football-group-cosillo-del-calcio-degli-sceicchi-che-ora-punta-alla-cina/> dove si riporta una intervista di Soriano al foglio Catalano Ara, come ha giustamente ricordato il sito Socceritalia

Il City Football Group oggi infatti possiede almeno una società calcistica in cinque dei sei continenti del globo ovvero, oltre al Manchester City FC:

- Il New York City FC
- Il Melbourne City FC

A cui si aggiungono i partenariati con:

- Nac Breda
- Lo Yokohama F. Marinos
- Il Club Atlético Torque
- Il Girona.



Nel vecchio continente, patria del Calcio, l'interesse verso questo sport è ormai divenuta globale.

In Paesi come la Cina, l'Indonesia e l'India non solo le grandi aziende stanno oggi investendo ingenti somme nel mondo del Calcio ma anche i Governi locali, soprattutto cinesi, hanno scoperto un interesse al ruolo sociale del football tanto da renderlo obbligatorio nelle scuole, investendo ingenti risorse finanziarie per il suo sviluppo.

Il City Football Group ha una struttura societaria tale da superare i tradizionali prototipi societari al fine di ridurre i costi come fanno le multinazionali in altri settori merceologici.



Il fine è quello di creare una **worldwide power base** ovvero un gruppo di affezionati in tutto il mondo attraverso una unica piattaforma – il City Football Group – dove è possibile condividere strategie di comunicazione, marketing, lavoro tecnico come *scouting*, accademie giovanili, servizi informatici⁶, medici etc.

L'ambizione però non è solo calcistica, ma anche e soprattutto economica. L'obiettivo di abbandonare la tradizionale struttura societaria e creare un gruppo globale è quello di ridurre i costi tramite le cosiddette economie di scala, un po' come fanno le grandi multinazionali in tutti gli altri settori industriali, come la Disney o la Warner Bros; invece di avere fumetti animati come Mickey Mouse intorno ai quali sviluppare operazioni commerciali, le squadre hanno personaggi come Cristiano Ronaldo o Lionel Messi.

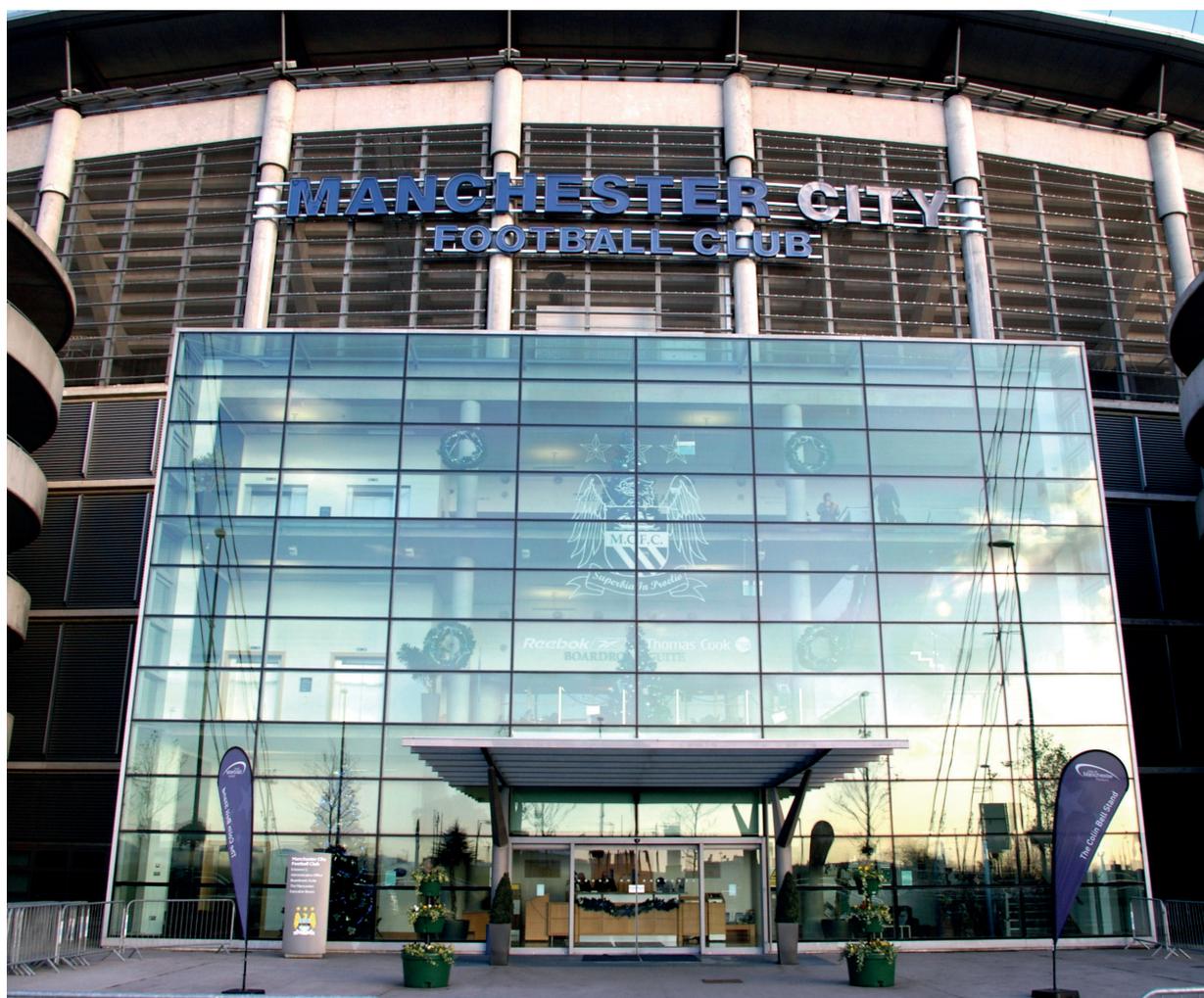
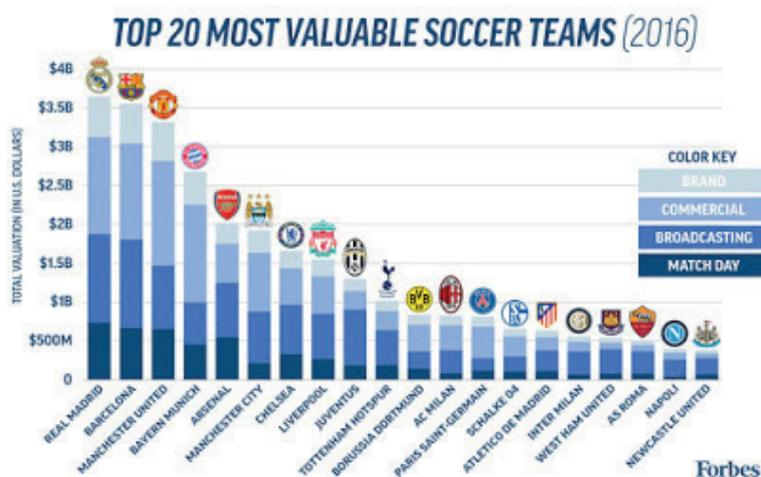
Per raggiungere questo obiettivo sono state create società sussidiarie come il City Football Marketing ed il City Football Services, che si

⁶ www.calcioefinanza.it

occupano non solo di gestire questi servizi all'interno del Gruppo ma anche di venderli a terzi, a club, in sostanza che non vi fanno parte.

Dal punto vista del marketing e appeal commerciale, le vittorie e l'acquisto di *top player* genera interesse; ma non basta.

Secondo Bran e Finanza nel 2017 il marchio City è stato ritenuto il quinto al mondo come potere economico e al nono come *appeal*.



Il City diventa protagonista di tournèe in giro per il mondo e di importanti iniziative di branding⁷: una su tutte il *restyling* del logo del club.



⁷ La società mancomuniana svelò al mondo il nuovo stemma ufficiale durante il Boxing Day, il giorno più atteso del calendario calcistico britannico nel dicembre 2015. Un lungo lavoro cominciato a settembre, quando il Manchester City iniziò a consultare i propri tifosi attraverso una serie di sondaggi presso lo stadio Etihad. Risultato: in molti chiedevano a gran voce il ritorno allo storico stemma di forma circolare, abbandonato in favore dell'attuale nel 1997 a causa di non precisati problemi di copyright. Una leggenda metropolitana voleva che quello stemma, tanto amato e mai dimenticato, fosse, per chissà quale scherzo della giurisprudenza britannica, nelle mani di un certo Eddie Phillips, ex proprietario del vecchio negozio di souvenir del club, ubicato, fin dagli anni Settanta, accanto a quel Maine Road Stadium che fu la casa dei Citizens dal 1923 al 2003. Eddie Phillips chiuse il proprio esercizio nel 1994 ed il cambio di stemma appena tre anni dopo alimentò la voce che ne fosse il vero proprietario, in realtà egli era semplicemente l'unico autorizzato a riprodurlo sul merchandising, stando a ciò che ha dichiarato lo stesso Phillips. È stato così che i grigi burocrati dell'ufficio brevetti, a cui era stata sottoposta la pratica di registrazione e che evidentemente non avevano mai letto l'Oxford Dictionary fino alla parola "surprise", hanno rovinato clamorosamente la festa pubblicando il marchio sul proprio sito qualche giorno prima della presentazione ufficiale. Il nuovo logo, oltre che ricucire uno strappo con il passato del club, quindi, ha anche il compito evidente di riportare i mancomuniani in linea con l'estetica del gruppo finanziario. Le squadre "sorelle" New York City FC e Melbourne City FC, infatti, già presentavano un'estetica coordinata a cui si sottraevano finora solo i Citizens. Il City è tornato al vecchio logo, di quando aveva un'unico negozio di souvenir accanto allo stadio, anche se ora, meno di 20 anni dopo, rappresenta l'avanguardia del calcio moderno comprese tutte le relative perplessità. Il nuovo logo presenta i colori tradizionali della squadra di Manchester. Al centro è presente una rosa rossa e una barca a vela. In alto svetta la scritta "Manchester" mentre più in basso è presente la dicitura "City". Ai lati c'è l'anno di fondazione del club.

Attraverso i social network⁸ e soluzioni digital ingaggiano fan in tutto il mondo con iniziative commerciali accattivanti.

Il canale ufficiale del Manchester City ha un milione di iscritti⁹.



Vi è una parte dedicata alle opinioni dei tifosi iscritti, che sentendosi coinvolti aumentano la propria affezione al Club; al canale collaborano famosi youtuber, ovvero coloro che vantano un numero consistente di iscritti ai propri canali; vengono proiettati i *behind the scenes* ovvero quello che accade nel backstage¹⁰, immagini, interviste esclusive nonché gli highlights delle partite. Il video della corsa in taxi con protagonisti Pep Guardiola ed il piccolo Braydon Bent ha ottenuto 2.222.260 milioni di visualizzazioni.

⁸ Il Manchester City ha lanciato nei giorni scorsi la propria piattaforma sociale. Un progetto che permette al club di primeggiare nel data marketing e di strutturare meglio la relazione con i propri tifosi-clienti. L'ambizioso progetto può diventare una mini-rivoluzione nel settore. Il club di Manchester ha distribuito la prima versione del proprio social network chiamato Cityzens, integrato nel sito ufficiale del club. La forza di questo nuovo *portale* digitale sta nella sua mappa della comunità. Ogni supporter registrato sulla piattaforma sarà in grado di trovare altri tifosi del club che vivono vicino a lui e entrare in contatto con loro. Una carta che ageverà anche le relazioni durante le partite. Per incoraggiare il lancio del dispositivo, la gestione dei Cityzens ha anche creato un incentivo: ogni supporter registrato potrà beneficiare di uno sconto del 10% sul loro prossimo acquisto sul negozio online. Il club sarà quindi in grado di raccogliere dati molto importanti sui suoi sostenitori in tutto il mondo. Dati che sono parzialmente inaccessibili tramite piattaforme di terze parti come Facebook o Twitter. In sostanza il club punta in questo modo ad appropriarsi della propria audience. "I dati intelligenti ci permetteranno di comprendere veramente il comportamento dei nostri sostenitori. Conetteremo ancora più fan di prima, in modo autentico e intelligente", ha dichiarato Ferran Soriano, amministratore delegato del City Football Group" da <http://www.calcioefinanza.it/2017/08/14/manchester-city-nuovo-social-network/>

⁹ Il raggiungimento dell'obiettivo un milione di iscritti fa sì che i Citizen si aggiudichino il titolo di società calcistica con il maggior numero di fans su You tube in tutta l'Inghilterra. La targa spedita con un pacco regalo direttamente da You Tube è stata siglata davanti alla telecamere da tutti i giocatori.

¹⁰ Benjamin Mendy, l'attaccante sinistro del Manchester City, acquistato in estate dal Monaco per 57.5 milioni di euro, sta conquistando il web a colpi di ironia e di hashtag che fanno tendenza. Nonostante la rottura del crociato, non ha perso il buon umore. I suoi account social sono sempre stati attivissimi e ora che è infortunato sono il mezzo migliore per sentirsi e mostrarsi vicino alla squadra



E' dell'inizio di questo mese la notizia che Amazon, attraverso il suo canale televisivo proporrà una serie tv che avrà protagonista la squadra del Manchester City¹¹.

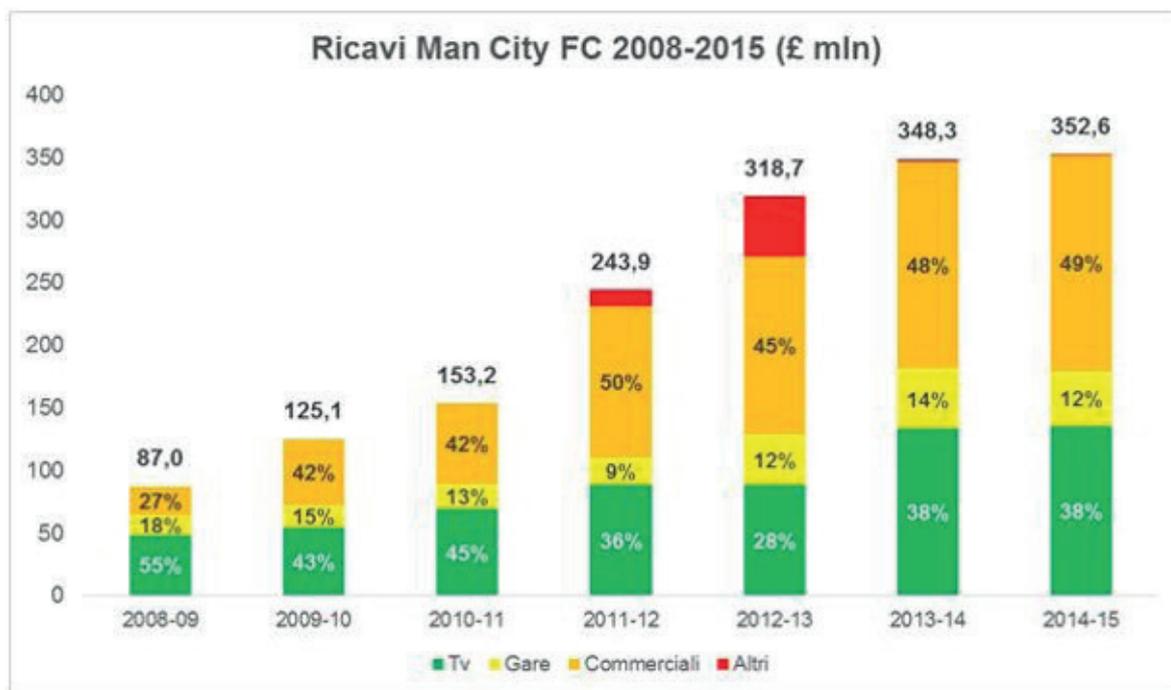
Non solo.

L'attenzione si concreta anche nella organizzazione del Man City Fifa 17 Cup durante il tour estivo della squadra del Manchester City negli USA. Gli e-sports¹² sono diventati ormai un gioco riconosciuto a livello

¹¹ Heather Schuster, Head of Unscripted, Amazon Originals ha affermato: "Questa nuova produzione Amazon Prime Video Original darà ai membri Prime Video degli straordinari insights del Manchester City, il club capolista della Premier League Inglese e una delle squadre di calcio più emozionanti e rispettate al mondo. Il dietro le quinte degli allenatori e dei giocatori è molto affascinante e noi siamo davvero entusiasti di lavorare con il Manchester City in modo da poter offrire ai membri Prime un'esperienza esclusiva e unica". Ferran Soriano, CEO del Manchester City, ha dichiarato: "Siamo felici di iniziare questo rapporto strategico con Amazon, una delle aziende leader a livello mondiale. Amazon Prime Video è il luogo perfetto per questo progetto innovativo che darà una visione unica ed emozionante della stagione calcistica del Manchester City. Questo è un periodo estremamente emozionante per la squadra e grazie al servizio di Amazon saremo in grado di dividerlo con gli appassionati di calcio in tutto il mondo".

¹² E-sports indica il giocare videogiochi a livello competitivo organizzato e professionistico. I giochi che ne fanno parte solitamente sono multigiocatore, sebbene sia possibile anche competere con giochi a giocatore singolo, cercando di ottenere il maggior punteggio. I generi più comuni sono strategici in tempo reale (RTS), picchiaduro, soprattutto in prima persona (FPS), Massively multiplayer online (MMO), giochi di guida, Multiplayer Online Battle Arena (MOBA). Sono giocati competitivamente a livello amatoriale,

mondiale e l'idea di un torneo interamente dedicato al calcio è un altro modo per allargare la platea di fan degli *sky blue* in tutto il mondo¹³.



I ricavi così crescono in maniera esponenziale anche in virtù della visibilità del Gruppo in medio-Oriente attraverso l'*Abu-dhabi Tourism & Culture Authority* degli sceicchi e la facilità con cui il gruppo attira sponsorizzazioni di grande profilo e partner in giro per il mondo sia a livello internazionale che regionale¹⁴.

Sempre al fine di creare una community con una *identity sky blues*, inoltre, i Citizen lavorano molto dal punto di vista del sociale¹⁵.

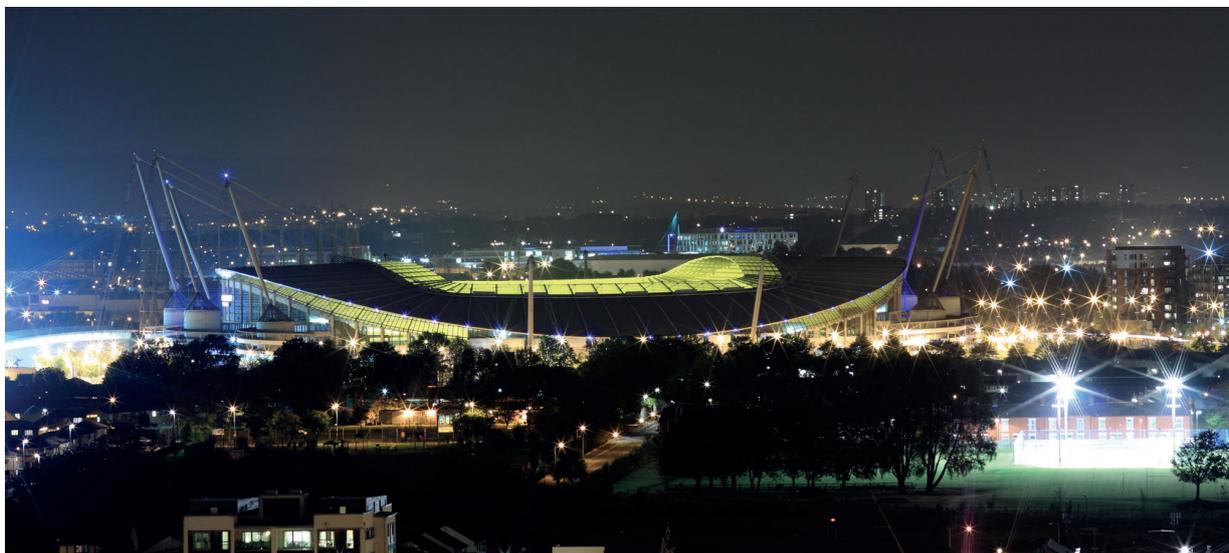
semiprofessionistico e professionistico, e ne vengono organizzati campionati e tornei, sia online che dal vivo. I tornei live sono organizzati come qualunque altro evento sportivo, con arbitri e commentatori specializzati nello specifico gioco, mentre le fasi di qualifica si tengono spesso tramite piattaforme online. Tra le competizioni internazionali più note vi sono il World Cyber Games, l'Electronic Sports World Cup, il DreamHack ed i diversi tornei annuali organizzati da ESL (originariamente Electronic Sports League) e MLG (Major League Gaming). https://it.wikipedia.org/wiki/Sport_elettronici

¹³ <https://esportsonline.it/esports-manchester-city-fifa-17/>

¹⁴ Qualche nome su tutti come la compagnia Etihad e il fondo d'investimento Aabar, Nissan, Citi, SAP, LG, Heineken, EA Sports e Nike (con cui conclude un accordo da £ 12 mln all'anno, lontano però dai £ 75 mln all'anno dello United)

¹⁵ Dopo il Bayern Monaco e il Real Madrid, anche il Manchester City, si è mosso per aiutare economicamente gli immigrati. Il club inglese, avrebbe donato 1 milioni di euro, per le persone che in questi giorni entreranno in Inghilterra. Il club ha fatto anche sapere di essere disponibile ad offrire capi di

Nel campo del *fan engagement* e dell'utilizzo efficace degli strumenti digitali, l'Etihad Stadium offre la copertura wireless durante la partita e una City Square, il luogo dove il club incontra i tifosi prima delle partite casalinghe all'Etihad Stadium.



Altra rivoluzione è quella relativa alla fruibilità del calcio spettacolo; vengono abbassati i prezzi dei biglietti per le partite casalinghe all'Etihad Stadium. Risultato: sold out di abbonamenti ogni anno, che risulta essere il secondo meno caro di tutta la Premier, stadio costantemente pieno ed una hospitality VIP di alto livello.

Sul tema dell'innovazione digitale il sito ufficiale del City ha sia la versione cinese, che quella araba, presiede la *fanbase* in Estremo Oriente con un account sul "twitter cinese" *Sina Weibo* e con un team interno di dieci persone che si muovono alla grande sul terreno dei social: l'utilizzo proattivo di twitter rientra nelle iniziative tattiche che fanno leva su un personaggio rappresentativo del club creando uno spazio dedicato ai tifosi che possono interloquire direttamente con il capitano.

L'obiettivo ambizioso parte dalla espansione del marchio Manchester City con l'utilizzo dello strumento della franchigia, meglio noto come

abbigliamento e strutture per ospitare donne e bambini. La solidarietà nel mondo del pallone per questa vicenda si sta facendo sempre più forte, con tanti altri club, che seguiranno nei prossimi giorni gli esempi di Bayern Monaco, Real Madrid, Chelsea e Manchester City.

franchising¹⁶, strumento innovativo nel settore calcistico, che inizia con una maggiore affiliazione/affezione al marchio/brand¹⁷ Manchester City aumentandone la visibilità nel mondo per poi creare un gruppo calcistico globale integrato di cui il Manchester City è solo una società controllata del gruppo.

¹⁶ Il franchising, o affiliazione commerciale, è una formula di collaborazione tra imprenditori per la produzione o distribuzione di servizi e/o beni, indicata per chi vuole avviare una nuova impresa, ma non vuole partire da zero, e preferisce affiliare la propria impresa ad un marchio già affermato. L'articolo 1 della Legge 129/2004 definisce l'affiliazione commerciale come «...il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti d'autore, know how, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi».L'azienda "madre", che può essere un produttore o un distributore di prodotti o servizi di una determinata marca od insegna, concede all'affiliato, in genere rivenditore indipendente, il diritto di commercializzare i propri prodotti e/o servizi utilizzando l'insegna dell'affiliante oltre ad assistenza tecnica e consulenza sui metodi di lavoro. In cambio l'affiliato si impegna a rispettare standard e modelli di gestione e produzione stabiliti dal franchisor. In genere, tutto questo viene offerto dall'affiliante all'affiliato in cambio del pagamento di una percentuale sul fatturato (royalty) e/o di una commissione di ingresso (fee) insieme al rispetto delle norme contrattuali che regolano il rapporto. Il franchising consente all'azienda madre l'indiscutibile vantaggio di avere una crescita più veloce rispetto a uno sviluppo tradizionale. Infatti parte degli investimenti, l'eventuale scelta delle località, la gestione del personale e soprattutto parte del rischio di impresa si ripartiscono fra le due strutture (azienda madre e azienda figlia). Il franchising è anche una soluzione che consente di derogare a normative antitrust che impongono limiti alla quota di mercato detenibile da una singola società, una distanza e un bacino di utenza minimo fra due punti vendita dello stesso comparto merceologico (della medesima società oppure di marchi differenti). Infatti, il negozio in franchising è proprietà di un soggetto differente dal marchio distributore, il quale in questo modo ottiene un maggiore numero di sbocchi sul mercato. I costi di struttura della filiale sono poi a carico dell'affiliato, con relativo vantaggio di risparmio per l'affiliante. Fonte <https://it.wikipedia.org/wiki/Franchising>

¹⁷ <https://www.wired.it/economia/business/2017/06/07/brand-finance-football-50-quanto-valgono-i-brand-delle-squadre-di-calcio/> - <http://www.economiasport.it/2017/06/07/brand-finance-2017/>

Il marchio del Manchester United si conferma al primo posto nella classifica dei 50 brand calcistici per valore economico. Nell'undicesima edizione del report targato "Brand Finance" i Red Devils hanno raggiunto quota 1,733 miliardi di dollari. Lo scorso anno il club della famiglia Glazer aveva superato per la prima volta la soglia del miliardo, a 1,170. Alle spalle degli inglesi troviamo il Real Madrid, con i "blancos" che possono vantare un valore del brand pari a 1,419 miliardi di dollari (+24% rispetto al 2016). Sul gradino più basso del podio c'è il Barcellona, con un marchio da 1,418 miliardi.

Sopra la soglia del miliardo ci sono altre quattro squadre: Chelsea (1,248 miliardi di dollari, +61% sul 2016), Bayern Monaco (1,222), Manchester City (1,021) e Paris Saint-Germain (1,011). Completano la Top10: l'Arsenal (941 milioni di dollari), il Liverpool (908) e il Tottenham (696 milioni, +58%).

Tra le italiane il marchio dal valore più elevato è quello della Juventus, con i bianconeri (dodicesimi) che fanno registrare un incremento del brand value del 72% a 492 milioni di dollari. Al diciottesimo posto c'è il Milan (286), più indietro Inter (281mo, con 217 milioni), Roma (31ima, con 180 milioni) e Napoli (32imo posto, con 177 milioni e +51% sul 2016).

Il metodo è semplice e per questo rivoluzionario: viene acquisito o viene fondato un club insieme con un gruppo sportivo molto forte mediaticamente sul territorio, vengono sostituiti i colori sociali con quelli dei Cityzen ovvero lo sky blues, si inserisce il nome City nella denominazione del Club, si modifica tutta l'organizzazione con il modello societario del City.

Lo spiega bene lo stesso Soriano quando dice di poter offrire ai propri giocatori “extensive careers”:

“A 18 anni un calciatore magari non può giocare per il Manchester City ma potrebbe giocare per il New York e forse a 32 anni andrà a Melbourne”.

Questo ipotetico giocatore futuro, pescato nelle giovanili del New York, fatto maturare a Manchester e svernare a Melbourne, avrà giocato di fatto per un'unica “squadra”: il City Football Group¹⁸.

A livello sportivo le squadre del City Football Group non condividono solo giocatori, ma anche la filosofia di gioco in modo da creare una precisa identità caratterizzante tutte le squadre del Gruppo. E non coinvolge solo i professionisti ma anche Academy, riserve, prima squadra, squadra femminile, cioè coinvolge tutte le squadre del City Football Group.

Ma non si tratta del modulo di gioco, ma di “valori”, di quel bagaglio tecnico tattico composto da: calcio offensivo, linea difensiva alta, pressing immediato per il recupero della sfera di gioco, maggiore percentuale di possesso palla nella tre quarti avversaria e che rendono quel calcio giocato unico al mondo nel suo genere.

La scelta di Pep Guardiola non è in questo senso un caso.

¹⁸ Ciò non vale solo per i giovani talenti ma anche per i blasonati. David Villa, messo sotto contratto a giugno dell'anno scorso dal New York City, si è preparato per la MLS giocando la prima parte di stagione per il Melbourne City. La situazione è stata più complicata con Frank Lampard. L'ex bandiera del Chelsea è stata di fatto ingaggiata dal New York City, per poi essere girata al Manchester City quando Pellegrini si è accorto che poteva ancora tornare utile per un anno di Premier League (costringendo così la dirigenza del City Football Group a cambiare più volte versione ufficiale per ragioni legali).

Se Txiki Beguiristan e Ferran Soriano sono a tutti gli effetti gli architetti del sistema City Football Group, come costruttori di un aereo unico nel suo genere, è normale che per pilotarlo serve un uomo che condivida quella visione.

Qualcuno potrebbe obiettare che lo scopo ultimo del gioco è vincere trofei e non ammaliare l'audience. In realtà lo sport, visto come arte o come mera esaltazione della superiorità di un atleta su un altro, assume una valenza estetica nel momento in cui milioni di persone decidono di fissare uno schermo o pagare per vedere l'evento dal vivo.

Nessuno ricorderà quante medaglie ha vinto Usain Bolt nella sua carriera, ma tanti ragazzini, non solo in Giamaica, continueranno ad imitare il gesto più rappresentativo del più forte sprinter di sempre. Allo stesso modo l'identità tattica dell'Ajax di Michels, del Milan di Sacchi, del Barcellona di Crujff e poi di Guardiola rimarrà intangibile negli occhi di chi ha goduto di tanta bellezza, senza che il numero di trofei vinti possa in qualche modo intaccare o modificare tale ricordo.

L'allenatore catalano, con il suo metodo di lavoro, ha letteralmente trasformato la filosofia di gioco, quel senso comune, il *Més que un club*, quello che ha portato il Barça a diventare il marchio per eccellenza del mondo calcistico insieme a Manchester United e Real Madrid.



Dal suo arrivo in Inghilterra i cambiamenti nella gestione del Gruppo e nella metodologia di lavoro sono stati molteplici.

La cura maniacale che dedica non solo ai particolari attinenti al campo, ma anche alla vita del giocatore, dalla socializzazione tra i componenti non solo della prima squadra, ma anche con i giovani della Academy, al fine di far sentire tutti come parte della famiglia City, favorendo momenti di aggregazione sociale, passando spesso del tempo insieme ai propri giocatori anche lontano dal rettangolo verde.

Si dice che Guardiola conosca il soprannome di ogni giocatore ed i nomi di tutti i membri del personale; al fine di migliorare giorno dopo giorno lo spirito di squadra.



La squadra abitualmente di ritrova al campo di allenamento per la colazione ed il pranzo al fine di garantire la giusta nutrizione ed il giusto rifornimento di energia e per questo ha chiamato nella città mancuniana la nutrizionista Silvia Tremoleda, colei che ha aiutato Lionel Messi in un momento di debacle fisica potendo anche contare su un team internazionali di chef e specialisti qualificati in tema di alimentazione.

La squadra è sottoposta a sedute fisioterapiche e di crioterapia il giorno post partita per facilitare il recupero fisico, potendo contare su un importante staff medico.

In vista dei match e prima delle sessioni di allenamento, il tecnico originario di Santpedor si riunisce con i giocatori nella sala conferenze dove passa in rassegna una lista di obiettivi, comunicando loro cosa intende ottenere sul campo attraverso l'ausilio di un maxi schermo.

Infine, ma sicuramente non meno importante, le sedute di allenamento sono molto intense ma all'insegna del buon umore.

“We are building a structure for the future
not just a team of all star”
Sheick Mansur – September 2008

L'ACADEMY

Grande importanza è stata data inoltre all'Academy¹.

Nata sul modello della Masia² fucina di talenti del calibro di Victor Valdes, Carles Puyol, Gerard Pique, Andres Iniesta, Xavi, Pedro e soprattutto Lionel Messi, la City Football Academy è organizzata in grande stile, dotata di strutture di ultime generazione e gestita da figure altamente professionali.

Il nuovo Centro è stato inaugurato all'inizio di dicembre 2014 dall'ex manager e capitano, Tony Book, alla presenza del presidente del club Khaldoon Al Mubarak e del cancelliere del Regno Unito George Osborne. Un investimento da 200 milioni di sterline, i cui lavori sono cominciati nel 2008: dai giovanissimi fino alla prima squadra, tutti i grandi campioni del City si allenano in questo centro che può essere definito un vero e proprio gioiello nel panorama calcistico mondiale.

La costruzione del centro ha segnato una tappa di straordinaria importanza nell'ambizioso piano del club per lo sviluppo della zona intorno allo stadio Etihad – fino a quel momento un sito contaminato e abbandonato – e del suo programma per educare i giovani talenti del calcio, dentro e fuori dal campo, in una struttura sostenuta dai migliori

¹ <http://www.calciofinanza.it/2014/12/12/city-la-nuova-academy-per-giovani-e-un-centro-allavanguardia/>

² Dal sito wikipedia La Masia (anche La Masia de Can Planes) è una struttura di formazione del vivaio della squadra di calcio del Barcellona. È una residenza costruita nel 1702 e situata vicino allo stadio di Barcellona. La costruzione fu ristrutturata e utilizzata come sede sociale del club in concomitanza con l'inaugurazione del nuovo stadio di Camp Nou. Nel 1979 La Masia si è poi trasformata nella residenza dei giovani calciatori selezionati per essere adattati ad un determinato stile di gioco definito dai critici sportivi tiki-taka. Parecchi giovani che avevano vissuto a La Masia hanno continuato a giocare per la prima squadra. La nuova Masia, che ha sostituito la Masia de Can Planes, è stata costruita nella Ciutat Esportiva Il Ciutat Esportiva è costata 68 milioni di euro, di cui 25,6 corrispondono per l'urbanizzazione e 42,5 ai costi totali della costruzione Joan Gamper, sul progetto degli architetti Enric Batlle e Joan Roig, il cui costo totale è stato di 77,5 milioni ha una superficie di più di 6.000m² ed è operativa da giugno 2011.

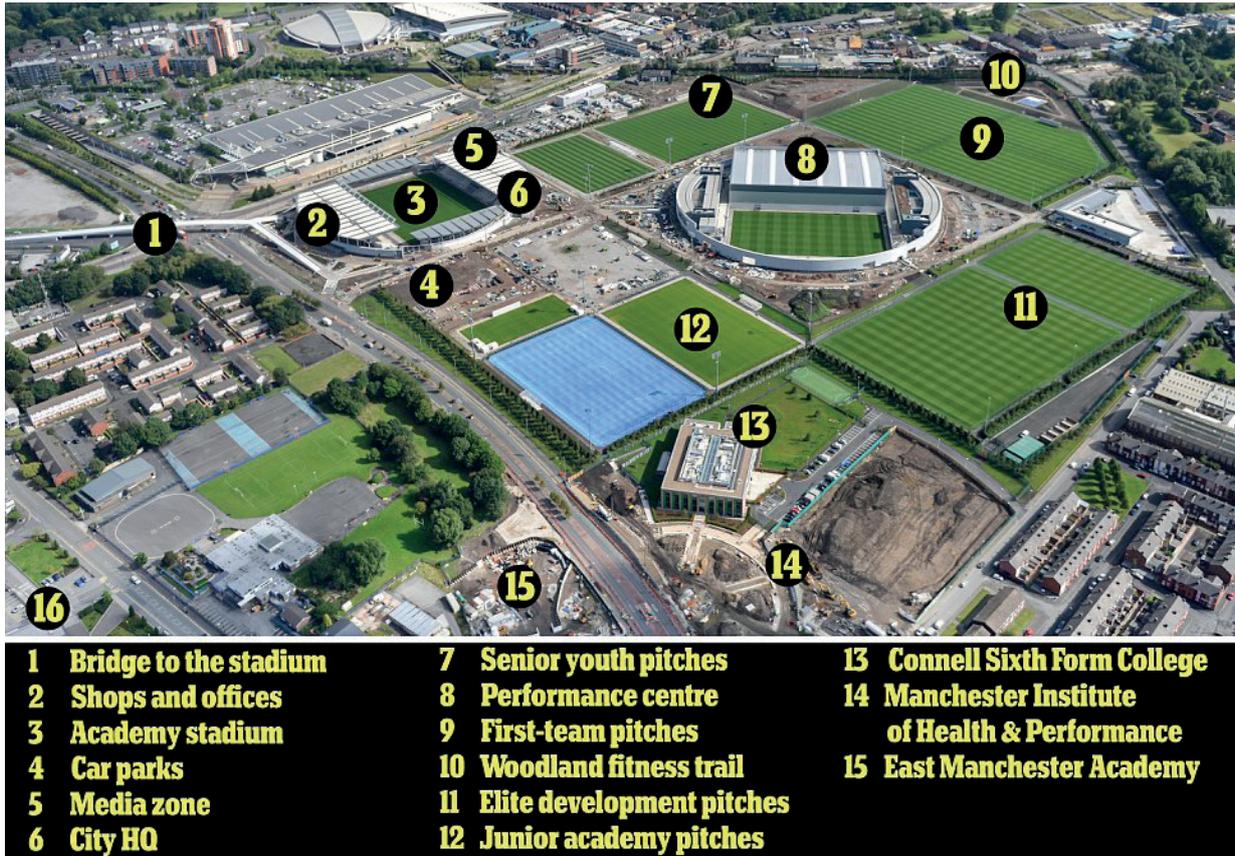


allenatori e programmi di coaching giovanile. Ottanta acri di struttura avveniristica per funzionalità e bellezza, in cui, parola di Pablo Zabaleta ex-capitano del Manchester City,

“tutti i migliori sognerebbero di allenarsi e fa del City uno dei primi club al mondo“.

Secondo il leader del Manchester City Council, Richard Leese:

“il Manchester City Football Club è un partner a lungo termine di valore e ha dimostrato più e più volte che è radicato all'interno di questa comunità. L'investimento nello stadio e dintorni, ora conosciuto come il Campus Etihad è stata senza precedenti sotto la proprietà di Sua Altezza lo Sceicco Mansour bin Zayed”.



Prima della sua costruzione sono stati analizzati 70 centri sportivi in tutto il mondo e valutato 19 progetti³.

L'Academy dispone di 16 campi regolamentari in cui ben 12 dedicati allo sviluppo delle abilità dei ragazzi dagli 8 ai 12 anni. Uno dei campi è azzurro come i colori degli sky blues e un altro è al coperto con umidità e temperature regolabili.

Impianti di coaching e strutture per l'istruzione, servizi medici e scienza dello sport, posti letto e strutture per i genitori dei ragazzi.

Ma non è tutto: 40 km di erba artificiale, 8.000 metri quadri dedicati ai tifosi, un treno che parte dal centro di Manchester da 500 posti con corse ogni 6/12 minuti.

³ www.gazzetta.it/calcio/nuove-forze-calcio/01-09-2015/ecco-city-sogni-manchester-centro-sportivo-270-milioni-1201185177911.shtml



Il progetto⁴ è stato infatti un trionfo di sviluppo locale e occupazione e i dettagli sono impressionanti:

- Il 25% della forza lavoro locale su un totale del 70% è stata assorbita dalla zona orientale di Manchester con il 10% delle persone in loco in precedenza disoccupate. Ulteriori 95 tirocinanti e apprendisti sono stati impiegati e stanno lavorando per le qualifiche professionali.
- L'80% del bilancio del progetto è stato speso nel Nord Ovest con 883 contratti assegnati alle imprese locali.
- Come parte dei miglioramenti ambientali sul sito, sono stati piantati 2000 alberi.
- Uno stadio per l'Accademia dei giovani, la squadra femminile e la comunità con una capacità di 7.000 posti.
- Complessivamente oltre 450 giocatori di tutti i livelli di età sono formati ogni settimana in accademia, il 75% dei quali dalla zona di Greater Manchester.

⁴ https://www.theplan.it/project_shortlist/1308 – Architetto Rafael Vinoly



- Un ponte di 190 metri, che è stato designato come passaggio pubblico, collega ora la struttura allo stadio Etihad.
- Lo “sviluppo” include poi 3 palestre separate, 6 “pezzi d’acqua”, tra cui una piscina mantenuta a 4 gradi e una piscina calda a 36 gradi, 56 posti TV, auditorium per i giocatori grazie al quale rivedere i video clip, un albergo a quattro stelle con camere dal design realizzato da consulenti del sonno e campi personalizzabili per consentire alla squadra di preparare la formazione in terreni della stessa dimensione del prossimo impegno.

Patrick Vieira, ex giocatore e attuale allenatore del New York City FC, commentò in occasione della inaugurazione:

“all’Arsenal l’organizzazione è davvero buona, all’Inter anche, ma credo che questo centro di formazione sia ad un livello diverso”.

Esso serve anche come base amministrativa del personale del club del Manchester City e come quartier generale di tutto il CITY FOOTBALL GROUP.

Si può vincere sempre a calcio.
L'importante è non rimanere
Ostile ai cambiamenti
Valentino Mazzola

LA CONQUISTA DEL MERCATO USA

LA NASCITA DEL NEW YORK CITY FC

All'inizio del 2013 il City Football Club entra nel mercato USA fondando il *New York City FC*¹.

Sarà Soriano ad avviare i contatti con Don Garber, *commissioner* della Mls, per avere una “franchigia” in un terreno fertilissimo come quello del soccer a stelle e strisce, in tremenda ascesa di pubblico, investimenti, interesse mondiale. Per la Grande Mela è un'occasione d'oro: la possibilità è quella di avere un derby, oltre ad un nuovo stadio.

La seconda squadra di calcio nella città di New York, viene fondata con la collaborazione dei NEW YORK YANKEES², ovvero la squadra

¹ Nel 2010 il commissioner della MLS Don Garber rese noto l'intento della lega di assegnare una seconda squadra all'area urbana di New York, mediante la creazione di un nuovo club che iniziasse le attività nel 2013. Nell'agosto 2012 Garber raggiunse un accordo con la proprietà del Manchester City per patrocinare la fondazione della società: la ragione sociale New York City Football Club LLC venne registrata il 7 maggio 2013 e solo due settimane dopo fu annunciata ufficialmente la nascita della squadra. Il 22 maggio 2013 fu comunicato l'ingaggio di Claudio Reyna come direttore sportivo del club mentre l'11 dicembre quello di Jason Kreis come allenatore.

² I New York Yankees sono una squadra professionistica di baseball della Major League Baseball (MLB) con sede nella zona del Bronx, New York. Gli Yankees sono membri della East division della American League (AL) e sono uno dei due club della Major League con sede a New York, assieme ai New York Mets. La squadra iniziò a giocare nella AL nella stagione 1901 col nome di Baltimore Orioles (da non confondere con i moderni Baltimore Orioles). Frank Farrell e Bill Devery acquistarono la franchigia (che aveva cessato le operazioni) e la trasferirono a New York, rinominandola New York Highlanders.[1] Gli Highlanders furono ufficialmente rinominati “Yankees” nel 1913. La squadra è posseduta dalla Yankee Global Enterprises, una controllata della famiglia di George Steinbrenner, che la acquistò nel 1973. L'ex catcher Joe Girardi è il manager della squadra e Brian Cashman il general manager. Il club disputò le sue gare interne allo Yankee Stadium dal 1923 al 1973 e dal 1976 al 2008. Nel 2009, si spostò nella nuova struttura con lo stesso nome dopo che la precedente venne chiusa. La squadra è costantemente tra le prime della lega per presenze di pubblico allo stadio. Uno dei club sportivi di maggior successo di tutto il mondo,



di baseball tra le più amate e seguite degli States.

Le maglie hanno gli stessi colori e la stessa grafica degli sky blues tanto che è difficile distinguerle.

Nel 2012 nasce così l'idea del **New York City Football Club**³, che ha debuttato con l'attività agonistica nella Major League Soccer a partire dalla stagione 2015⁴.



gli Yankees hanno vinto 18 titoli di division, 40 titoli di conference e per 27 volte le World Series, tutti primati della MLB. 44 giocatori e 11 manager degli Yankees sono stati indotti nella National Baseball Hall of Fame, inclusi Babe Ruth, Lou Gehrig, Joe DiMaggio, Mickey Mantle e Yogi Berra. Nello sforzo di conquistare i suoi titoli, la squadra ha accumulato ampie spese per gli stipendi dei giocatori, in particolar modo sotto la direzione di George Steinbrenner. Secondo la rivista Forbes, nel 2013 gli Yankees erano il marchio sportivo di maggior valore negli Stati Uniti e il quarto nel mondo, con un valore stimato di 2,3 miliardi di dollari. Gli Yankees hanno attirato un enorme seguito di tifosi nel mondo, così come larga fetta di antipatia da parte dei tifosi delle altre squadre della MLB.

³ A Team Is Born, but Not All Cheer, New York Times, 21 maggio 2013

⁴ Prima ancora che la squadra fosse ufficialmente costituita si era pianificato di dotarla di un nuovo stadio costruito *ad hoc* a Flushing Meadows Park, nel borough newyorkese di Queens. A seguito del parere

Il primo giocatore ad essere messo sotto contratto fu David Villa il 2 giugno 2014, a cui fece seguito Andrea Pirlo, a parametro zero, con un contratto di un anno e mezzo ed infine Frank Lampard, che si aggregò alla squadra a partire dal 1° luglio 2015.

Il Direttore sportivo è Claudio Reyna, ex giocatore statunitense.

Il New York City FC, guidati dall'americano Jason Kreis, ex giocatore, debuttò nella Major League Soccer l'8 marzo 2015 a Orlando, pareggiando 1 a 1 con l'altra debuttante davanti a 62.510 persone. La prima vittoria arrivò il 15 marzo al debutto casalingo allo Yankee Stadium per 2 a 0 sui New England Revolution davanti a 43.507 persone.

La prima sconfitta si verificò il 28 marzo sempre in casa per 1 a 0 contro lo Sporting Kansas City. In questa stagione ci fu anche il debutto in MLS del derby di New York tra il City e i Red Bulls, che vide il City uscire sconfitto in tutti e tre gli incontri.

Il New York City FC chiuse la prima stagione della sua storia con 10 vittorie, 7 pareggi e 17 sconfitte, 49 gol fatti e 58 gol subiti, classificandosi 8° nella Western Conference con 37 punti e quindi non entrando nei playoff.

Esonerato Jason Kreis⁵, è il turno di Patrick Vieira proveniente dall'Academy del Manchester City⁶.

sfavorevole dato a riguardo da molti soggetti tra i quali la franchigia di baseball dei New York Mets (basati al vicino Citi Field) tale piano venne presto abbandonato.

Il club ipotizzò pertanto di costruirsi il proprio stadio nel Bronx, nella zona adiacente allo Yankee Stadium, puntando a completarlo entro il 2018. In attesa che il progetto diventi esecutivo, dal 21 aprile 2014 il New York City FC ha eletto a campo casalingo proprio lo Yankee Stadium, storico campo casalingo dei New York Yankees (comproprietari del NYCFC). In occasione delle partite di calcio lo stadio – vocazionalmente dedicato al baseball – viene adeguato ricavando un rettangolo di gioco delle dimensioni di 101×64 m nel settore esterno del diamante, sostituendo inoltre con zolle erbose quelle sabbiose della parte superiore del settore interno. Tale soluzione è oggetto di polemiche: il campo che ne risulta è infatti il più piccolo tra quelli in uso della Major League Soccer e la tenuta del manto erboso (continuamente adattato ora al calcio, ora al baseball) non risulta ottimale: ciò rende gli spazi di manovra per le squadre particolarmente ridotti e le azioni difficoltose. In aggiunta gli spalti (la cui capienza viene ridotta rispetto allo standard), non essendo ottimizzati per la conformazione di un campo da calcio, non offrono una buona visibilità al pubblico.

⁵ UFFICIALE: New York City, esonerato il tecnico Kreis, su tuttomercatoweb.com, 3 novembre 2015

⁶ Patrick Vieira appointed as New York City FC Head Coach, su nycfc.com

Nel 2017 un altro arrivo importante è stato quello del calciatore argentino, ex Atalanta, Maxi Moralez, che tanto bene aveva fatto in Serie A, soprannominato El Frasquito, per le sue doti tecniche e per le sue dimensioni minute.

Attualmente, il team guidato dal tecnico francese ha concluso la Regular Season al secondo in classifica nella MLS Eastern Conference, dietro il Toronto del talento italiano Sebastian Giovinco, disputando un'ottima stagione. Purtroppo nei play-off il team newyorkese è stato eliminato in semifinale dai Columbus Crew con una sola rete di scarto.

Questo è stato anche il match che ha sancito l'addio al calcio di Andrea Pirlo, che è stato salutato da una fantastica standing ovation di tutto lo Yankee Stadium.



LA CONQUISTA DEL MERCATO AUSTRALIANO

IL MELBOURNE CITY FC

Nel 2014, il City Football Group mise a segno altri due colpi.

Il primo è quello del Melbourne Heart, squadra fondata nel 2009, che dalla stagione 2010-2011 gioca nella prima divisione australiana, la A-League¹ disputando le partite casalinghe nel Melbourne Rectangular Stadium.



Acquistato per 12 milioni di dollari in collaborazione col club Australiano di rugby dei Melbourne Storm e trasformato nel nuovo club del Melbourne City Fc, di cui il gruppo detiene l'80% delle quote e che non a caso assume la denominazione City, oltre ai colori del club inglese.

¹ L'A-League è stata fondata nel 2004 per succedere alla National Soccer League e vede la partecipazione di dieci squadre – nove australiane e una neozelandese. Si struttura sul modello di regular season + playoff (con le prime sei squadre classificate). L'annata calcistica culmina nella finale che assegna il titolo di Champion. Non ci sono promozioni o retrocessioni, sul modello delle leghe nordamericane.



Da agosto 2015, il City Football Group è proprietaria del 100% del club australiano Melbourne City Football Club².

² City Football Group Confirms Name Change To Melbourne City FC, footbillaustralia.com.au, 5 giugno 2014. La denominazione del marchio “Melbourne City Football Club” è stato depositato il 16 gennaio. Incidentalmente, gli azionisti di minoranza di Melbourne Heart hanno registrato anche il nome di impresa “Melbourne City FC” con la Australian Securities and Investments Commission (ASIC) e ha acquistato il nome di dominio “MelbourneCityFC.com.au”. Nel mese di agosto del 2015, City Football Group ha acquistato il consorzio sportivo per acquisire il 100% di proprietà del club.

La squadra verrà guidata sino alla stagione in corso dall'ex giocatore olandese John van 't Schip – campione di Euro 1988, che la porterà nel 2016 ad alzare la coppa della FFA cup accedendo così alla AFC Champions League, la Champions League Asiatica.

La squadra, oggi allenata dall'inglese Warren Joyce, sempre ai vertici della classifica nel campionato nazionale, ha una rosa composta da tanti buoni giocatori come l'attaccante ex Sampdoria l'uruguayiano Bruno Fornaroli, soprannominato El Tuna, che ha avuto un ottimo impatto nel Campionato di Calcio australiano e Tim Cahill, nazionale australiano della quale è record man di reti segnate in gare ufficiali (50) che ha avuto anche trascorsi in Premier League con l'Everton, dove risultò uno dei migliori marcatori e migliore assistman della squadra britannica.



LA CONQUISTA DEL MERCATO ASIATICO

NISSAN F.C.YOKOHAMA MARINOS



Il 20 maggio 2014 il City Football Group ha annunciato sul proprio sito di aver investito nel Yokohama F. Marinos¹, creando una partnership con il club di calcio di proprietà del produttore di automobili Nissan.

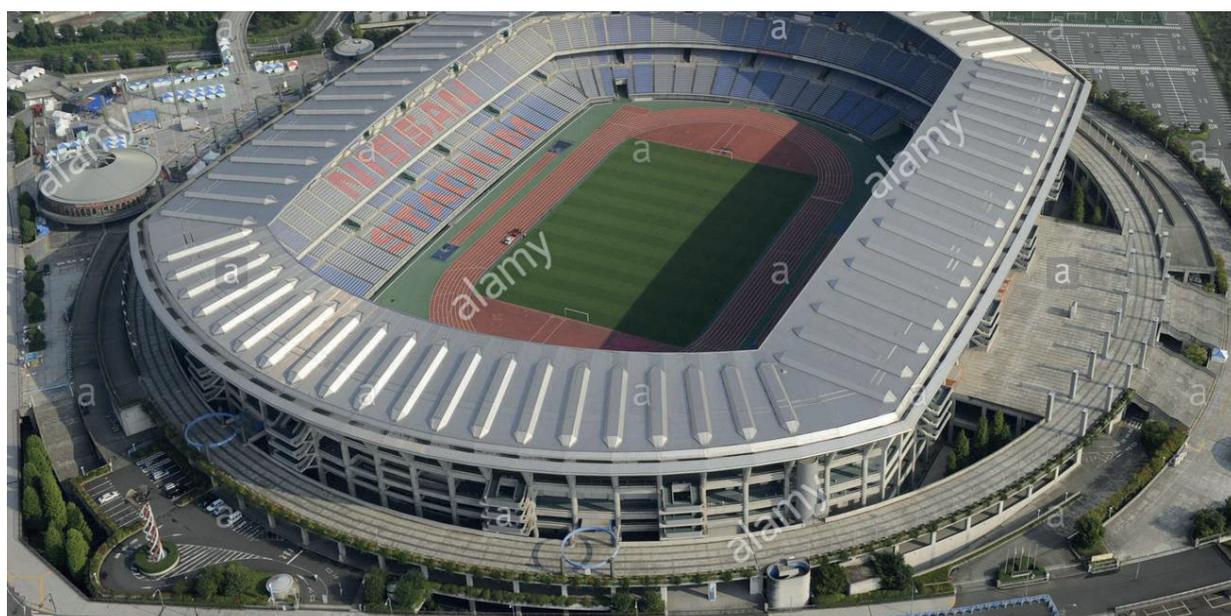
¹ Il club è stato formato dalla fusione di Yokohama Marinos e Yokohama Flügels nel 1999 . Il nome attuale ha lo scopo di riflettere sia Marinos e Flügels. Il nome della squadra Marinos significa “marinai” in spagnolo. Yokohama F. Marinos è la squadra più longeva nella massima serie del calcio giapponese, avendo giocato ai massimi livelli dal 1982 , facendo anche loro, insieme a Kashima Antlers , una delle uniche due squadre aver gareggiato nella massima divisione del calcio giapponese ogni anno sin dal suo inizio. Nel 1972, la squadra iniziò come Nissan Motors FC con sede a Yokohama, e fu promossa nella divisione 2 della Japan Soccer League nel 1976. Prese le misure necessarie come costruire un rapporto amichevole con le scuole superiori e le università locali e avviare squadre junior per bambini della scuola essere una squadra vincente Sotto il primo team manageriale pagato o professionista in Giappone, Shu Kamo, la squadra vinse i campionati nel 1988 e nel 1989, così come la JSL Cup e la Coppa dell’Imperatore vincendo tutti e tre i principali tornei in Giappone in quel momento. Nel 1991, è stato uno dei membri fondatori della J. League. Nel 1998, dopo aver perso uno dei loro principali sponsor, fu annunciato che i rivali di crosstown Yokohama Flügels si sarebbero uniti a Marinos. Da allora, una F è stata aggiunta al nome per rappresentare la metà dei Flügels. Molti fan di Flügels hanno rifiutato la fusione, credendo piuttosto che il loro club fosse stato sciolto in Marinos. Di conseguenza, si sono rifiutati di seguire F. Marinos e hanno invece creato Yokohama FC , i nuovi rivali di F. Marinos. Nel 2010, Shunsuke Nakamura è tornato a Yokohama F. Marinos. Poiché Naoki Matsuda ha lasciato la squadra, il numero 3 di F.Marinos è stato ritirato. Naoki Matsuda aveva partecipato a 385 partite come membro di F.Marinos. Il 2 agosto, nell’anno successivo alla sua partenza, è crollato durante l’allenamento a causa di un arresto cardiaco dopo aver terminato una sessione di riscaldamento di 15 minuti. I medici hanno diagnosticato la sua condizione come “estremamente grave”. Due giorni dopo, morì all’età di 34 anni. Come risultato, il suo numero ex, 3 è stato ritirato come numero attivo per questa squadra. Il 23 luglio 2013, Yokohama F. Marinos ha affrontato il Manchester United in una vittoria per 3-2 per una partita amichevole. Yokohama F. Marinos ha vinto la Coppa dell’Imperatore il giorno di Capodanno 2014, il loro primo in ventuno anni.

La squadra milita sin dalla sua costituzione nelle massima serie del Campionato Giapponese, la J. League One.

Per l'ingresso nel mercato giapponese, il City Group ha incontrato non pochi ostacoli soprattutto culturali e normativi di non poca importanza in quanto non è permesso ad investitori stranieri di possedere la quota di maggioranza di un Club.

Così non è stato possibile applicare il modello del franchising per l'acquisto del Yokohama Football Marinos, tant'è che il Gruppo possiede solo una quota del 20% del Club.

La rivoluzione dell'operazione, però, sta nel fatto che per la prima volta un investitore straniero entra nel campionato giapponese e l'effetto è stato l'ingresso della Nissan, con un contratto di sponsorizzazione faraonico per tutto il Gruppo, ivi compresi il Manchester City, il New York City FC ed il Melbourne City FC e la possibilità di utilizzo da parte della Yokohama F. Marinos di tutti i servizi offerti dal City Group, cosa che ha permesso di selezionare un nuovo allenatore: il francese Erick Monbaerts.



Poco meno di un anno dopo, il 4 marzo 2015, viene costituita la City Football Japan², con a capo Takao Toshishige, ex direttore della piattaforma e-commerce Rakuten, con il compito di muovere le fila della crescita della società di Yokohama in un panorama, quello del calcio giapponese, ancora tutto da scoprire.



² <https://www.mancity.com/news/club-news/club-news/2015/march/city-football-japan-3001>
City Football Group (CFG), the global football organisation whose family of clubs and football-related businesses includes Manchester City FC, New York City FC, Melbourne City FC and a minority stake in Yokohama F. Marinos, has formally launched City Football Japan (CFJ), which has now begun operations. CFG has also appointed Takao Toshishige as Managing Director of CFJ. Based in Tokyo, CFJ, which is a wholly owned subsidiary of CFG, will oversee the Group's commercial operations in Japan and work closely with the Yokohama F. Marinos.

Takao Toshishige brings a wealth of experience to his new role. Prior to joining CFJ, he was Senior Director at Rakuten Inc. and served also as a Director at Crimson Football Club Inc. Before his role at Rakuten, he worked at the Industrial Bank of Japan, Ltd. (now, Mizuho Corporate Bank, Ltd.).

Ferran Soriano, Chief Executive of City Football Group, said: "We are growing and developing a long-term presence in Japan. Creating City Football Japan will give us an opportunity to strengthen further our relationships with Nissan and with our colleagues at Yokohama F. Marinos, and help to support and develop Japanese football. It will also allow us to pursue greater commercial opportunities in Japan". Takao Toshishige, Managing Director of City Football Japan, added: "Creating City Football Japan is a huge opportunity to showcase City Football's unique proposition in global football. We are confident that we can work closely with Japanese businesses which want to reach both domestic and international audiences to promote their brands. I am very honoured to have the opportunity to work closely with City Football Group as we evolve our business in Japan". Toshishige-San will also work closely with Jorge Chumillas, Chief Finance Office of City Football Group, who sits on the Yokohama F. Marinos Board. City Football Group's headquarters are in Manchester and it has offices in Abu Dhabi, London, New York, Melbourne and now in Tokyo.

Ferran Soriano, amministratore delegato di City Group, ha infatti sottolineato l'importanza della creazione di City Football Japan

*“per rafforzare ulteriormente i rapporti con Nissan e con i nostri colleghi di Yokohama F-Marinos, e contribuire a sostenere e **sviluppare** il calcio giapponese. Inoltre permetterà di perseguire maggiori opportunità commerciali in Giappone”.*



Toshishige invece ha aggiunto:

“La creazione di City Football Japan è una grande opportunità per mostrare la proposta unica di City Football nel calcio mondiale. Siamo fiduciosi di poter lavorare a stretto contatto con le imprese giapponesi che vogliono raggiungere sia il pubblico nazionale che internazionale per promuovere i loro brand”.

LA CINA

L'espansione nel Sol levante non ha concluso però gli investimenti del City. Se infatti Inghilterra, Stati Uniti, Australia e Giappone sono i quattro angoli del Globo perché non investire anche nel quinto: la Cina?

C'è un *selfie* che la dice lunga¹: Kun Aguero è al centro, a destra il Premier



britannico David Cameron, a sinistra un uomo cinese che albeggia un sorriso quasi fanciullesco se non fosse che si tratta di Xi Jinping, uno degli uomini più potenti sulla terra, Presidente del Partito Comunista e della Repubblica Popolare Cinese, in viaggio di Stato in Inghilterra². Alle loro

spalle l'Eithad Campus.

Trascorsi poco meno di due mesi quell'autoscatto si è concretizzato nella cessione del 13% del club inglese alla cordata composta da China Media Capital Holding e Citic Capital Holding per un controvalore di 354 milioni di euro. Lo stesso Governo Cinese ha mostrato un particolare interesse per il calcio³ istituendolo come materia di insegnamento

¹ Naturalmente immediatamente postato sull'account twitter della squadra ha raggiunto in poche ore milioni di followers.

² <http://www.bbc.co.uk/newsbeat/article/34620535/selfie-of-the-year-sergio-aguero-the-pm-and-chinese-president-xi-jinping>

³ La riedizione in versione calcistica dell'arte della guerra di Sun Tzu viene declamata in un



obbligatoria nelle oltre 20mila scuole cinesi e finanziato la costruzione di altrettanti campi da calcio. A ciò si aggiunga che probabilmente in un futuro non molto lontano, come è già successo per i Giochi Olimpici invernali, in Cina si svolgeranno i Mondiali di Calcio e questo non potrà far

trovare impreparato il CFG sia per le sponsorizzazioni che fioccheranno in tale occasione oltre che divenire una fucina di giovani talenti.

Prima di Xi Jinping il calcio godeva eccome d'attenzione in Cina. In taxi per le vie di Pechino o Shanghai non era difficile sentirsi fare domande su Francesco Totti, Paolo Maldini, oppure Roberto Baggio, la cui biografia stava in bella mostra sugli scaffali delle librerie accanto a quelle di Pelè e di Diego Armando Maradona. Né era inusuale trovare sulla Cctv oppure sul canale sportivo della Beijing Tv incontri della Serie A. Non soltanto partite di cartello come Juve-Milan, ma addirittura incontri più di nicchia come Empoli-Cagliari.

Le iniziali difficoltà, come già verificatesi nel Sol Levante, dovute al fatto che in Cina diversi Clubs sono di proprietà di importanti magnati del paese che non vedevano di buon occhio l' invasione straniera nel proprio mercato – come il Guangzhou Evergrande, uno dei club migliori d'Asia negli ultimi anni, squadra allenata nel recente passato anche da Marcello Lippi, è di proprietà dell'Evergrande Real Estate Group di Xu Jiayin, il cui patrimonio personale è stato stimato da Forbes ad inizio 2015 in 6,3 miliardi di dollari.

documento della commissione nazionale per la riforma e per lo sviluppo, organo ministeriale che decide le linee per le politiche economiche del paese, pubblicato il 12 aprile 2016, intitolato: “Piano di sviluppo di medio – lungo termine del calcio cinese (2016-2050)”. Il provvedimento contiene investimenti per una decina di miliardi di dollari nella creazione di oltre 20000 accademie entro il 2020 e 70000 campi da calcio da mettere a disposizione di trenta milioni di studenti delle elementari e delle scuole medie per i quali il calcio diventa una materia di studio obbligatoria (5 ore alla settimana). Un piano ambizioso che nel febbraio 2017 il vicepresidente della federazione cinese Ang Dengfeng rilancia elevando il target a 50.000 accademie da inaugurare entro il 2025. A regime ogni scuola dovrà essere in grado di formare 1000 giocatori.

Tutte problematiche che sono state superate dopo l'ingresso di CMC e Citic Capital nel capitale del City Football Group e, di conseguenza Ruigang Li, presidente del CMC è entrato a far parte del Consiglio di Amministrazione del City che è passato da sei a sette membri⁴.

Da un lato nelle casse del City sono entrati 400 milioni di dollari, ma la valorizzazione del gruppo è stata pari a 3 mld di dollari.

Commentando l'accordo Khaldoon Al Mubarak, Presidente del CFG, ha dichiarato:

“il calcio è uno sport molto amato e molto seguito in Cina. Il percorso di crescita esponenziale per il gioco è unico e davvero eccitante; siamo convinti che adesso abbiamo un'ottima piattaforma per far crescere il CFG, i nostri Clubs e le aziende, sia in Cina che a livello internazionale e lavoreremo molto duramente con i nostri nuovi partner per realizzare e valorizzare il potenziale che questo accordo crea”⁵.

L'Asia si può considerare un mercato difficile quindi questo accordo permette di rafforzare ulteriormente la propria presenza non solo in Cina ed in futuro possedere un Club sul territorio, aiuterebbe il processo per incrementare le opportunità di espansione del business internazionale e le attività infrastrutturali del CFG.

Sì, perché la strategia è chiara: andare in mercati in ascesa, dove seminare interesse utilizzando il Manchester City attraverso squadre simili

⁴ <https://www.theguardian.com/football/2015/dec/01/manchester-city-265m-deal-chinese-investment-group> Il legame con China Media Capital viene dopo che il presidente della Cina, Xi Jinping, ha visitato il club durante una visita statale di quattro giorni in Gran Bretagna in ottobre. Durante la sua visita, l'ex difensore del City Sun Jihai, che ha fatto 130 apparizioni per il club tra il 2002 e il 2008, è stato indotto alla Manchester National-Football Museum Hall of Fame. Fu inoltre nominato ambasciatore di club in Cina durante il mese di settembre.

Una dichiarazione sul sito web della City ha dichiarato: “Il City Football Group ha annunciato oggi una partnership con un consorzio di investitori istituzionali cinesi di alto livello guidati dai maggiori media, intrattenimento, sport e internet dedicati alle società di investimenti e società operativa CMC (China Media Capital) Holdings.

“L'accordo creerà una piattaforma senza precedenti per la crescita dei club e delle società CFG in Cina e in tutto il mondo, sostenuta dalla capacità di CFG di fornire una grande quantità di competenze e risorse del settore per l'industria cinese di calcio in rapida crescita”.

⁵ Calcio e finanza

per nome e colori sociali. Il tutto per crearsi una *worldwide power base*, un blocco di appassionati in tutto il mondo, attraverso un metodo di lavoro che prevede l'utilizzo del City Football Group come piattaforma comune per le strategie di comunicazione e marketing, oltre che di condivisione di metodi di lavoro tecnico e sanitario. Non è un caso che l'azienda abbia appena inaugurato una partnership con Sap, gigante della produzione di software che ha già collaborato con Bayern Monaco e Hoffenheim, in qualità di "Cloud Software Provider": per gestire una piattaforma globale, c'è bisogno di tecnologie adeguate.

Lo sport ha il potere di cambiare il mondo. Ha il potere di ispirare.
Esso ha il potere di unire le persone in un modo che poche altre cose fanno.
Parla ai giovani in una lingua che comprendono.
Lo sport può portare speranza dove una volta c'era solo disperazione.
(Nelson Mandela)

PARTNERSHIPS

NAC BREDA

Il 14 aprile 2016, viene annunciato sul sito del Club del Brabante



Settentrionale di aver firmato una partnership, della durata di 5 anni, con il City Football Group che è risultata molto importante per i Rats in quanto dopo solo un anno sono tornati in Eredivisie, la serie A olandese: nel contratto è previsto, infatti, che il club di Breda possa ottenere in prestito giocatori del Manchester City molto più facilmente di prima.

Tra i giocatori giunti dalle file del City, ci sono l'attaccante

Thierry Ambrose, il difensore Pablo Marì ed il trequartista Paolo Fernandes a cui la scorsa primavera, dopo i prestiti al New York, al Girona e al Mallorca, si è aggiunto José Ángel Esmoris Tasende, meglio conosciuto come Angeliño, spagnolo, classe 1997¹.

¹ www.tuttomercato.web "Siamo molto orgogliosi che uno dei più grandi club del mondo abbia scelto il NAC per questa importante partnership" dichiarò il direttore tecnico dei gialloblù Hans Smulders. Pienamente soddisfatto si dichiara anche l'amministratore delegato di City Football Services, Brian Marwood, che ha commentato così l'accordo: "I nostri talenti avranno la possibilità di allenarsi in un ambiente calcistico stimolante, dove potranno crescere correttamente ogni giorno e diventare giocatori di calcio a tutti gli effetti. Per noi è importante che i nostri giovani possano rapportarsi in una competizione maturo e di alto livello. Con il NAC, abbiamo trovato un fantastico club, che si adatta bene in termini di atmosfera e di percezione di ciò che rappresentiamo". Nell'accordo di patnersariato oltre allo scambio di giocatori, è prevista anche un'intensa e importante attività comune di scouting, volta a migliorare le prestazioni delle rispettive compagini.

CLUB ATLÉTICO TORQUE

Il 5 aprile 2017, il City Football Group ha annunciato di aver acquisito il Club Atlético Torque, un club a Montevideo appena approdata nell'Uruguayana Primera División. Si tratta per lo più di un piccolo Club che ha un seguito di 250 spettatori a partita. Trattasi di una partnership di 10 anni che permetterà alla società uruguayana di essere per il City Group il punto di riferimento strategico in Sud America.

Il segretario del club di Torque, Pablo Nikitov, ha dichiarato:

“Il club farà in modo di accogliere e far crescere calcisticamente i giocatori provenienti da tutto il Sud America, preparandoli per la Premier League o uno degli altri club CFG”.

Lo scopo principale, dunque, sembrerebbe quello di puntare a formarne in casa il più possibile.





Ferran Sorian, ha dichiarato:

“Siamo lieti di fare questo passo in avanti nella nostra attività di sviluppo del calcio. Questo importante investimento consente alla nostra organizzazione di costruire un legame in Uruguay e aiuta a espandere le opzioni per l’individuazione e lo sviluppo di talenti locali e sudamericano. Questa mossa ci fornisce anche un centro amministrativo per le nostre operazioni di scouting nella regione. L’accordo di collaborazione ci permette di condividere conoscenze, intuizioni e dati concreti, che ci permetteranno di aumentare le nostre attività di scouting e di reclutamento su il continente”.

Il City Football Group ha inoltre stipulato un accordo di collaborazione con l’Atletico Venezuela club appartenente alla Primera Division del Venezuela. La partnership consentirà di condividere numerosi dati di scouting e coaching a sostegno all’Atletico nel corso di una serie di visite concordate a Manchester.

GIRONA FC

L'ultimo paternariato in ordine di tempo è quello annunciato il 23 agosto 2017¹ con l'acquisto del Girona FC, club che dopo 87 anni



di storia ha trovato la prima storica promozione nel massimo campionato spagnolo. Il City Football Group e Pere Guardiola hanno formalizzato l'acquisto dell' 88,6% – il restante è rimasto nelle mani dei piccoli azionisti già oggi presenti in società – delle quote del Girona che, in precedenza erano di proprietà dei francesi di TVSE FUTBOL.

Il Club catalano fu fondato nel 1930 in una sala del “Café Norat de la Rambla”; il presidente è un ex calciatore, si chiama Delfi

¹ <https://www.foxsports.it/2017/08/30/manchester-city-acquista-girona-fratello-guardiola-sceicco/> - <http://www.calcioefinanza.it/2017/08/22/manchester-city-girona-pere-guardiola-city-football-group/> Il City Football Group (CFG) e Pere Guardiola, secondo quanto riporta Palco23, acquisiranno l'88% del club che precedentemente era in mano a TVSE FÚTBOL. Il gruppo inglese e il fratello-manager del tecnico dei citizens si divideranno a metà le quote di maggioranza, con ciascuno che quindi avrà in mano il 44% della società spagnola, mentre il resto rimarrà ai piccoli azionisti già oggi presenti. Una partnership che era già stata ufficialmente avviata, almeno per quanto riguarda il calciomercato: in questa sessione estiva infatti il City ha ceduto in prestito al Girona i giovani Pablo Maffeo, Marlos Moreno, Douglas Luiz, Olarenwaju Kayode e Aleix Garcia, dopo i prestiti di Pablo Mari e Angeliño nella passata stagione.

Geli, ha 48 anni, giocava nel ruolo di stopper con l'Albacete, poi con l'Atletico Madrid e ha chiuso la carriera nel Girona.

Queste le parole di Pere Guardiola:

“Siamo sicuri che possiamo fornire tutto il supporto che il club sta cercando, sia che si presenti sotto forma di assistenza esecutiva, finanziaria o di leadership. Noi conosciamo e rispettiamo la storia e la tradizione calcistica di Girona. Sono convinto che i nostri tifosi e gli altri azionisti avranno dei benefici grazie a questo investimento già nelle prossime settimane, mesi e anni”.



Tra le due compagini era già stata avviata una partnership ufficiosa nel corso dell'ultima sessione di calcio mercato dal momento che il Manchester City ha ceduto in prestito al Girona molti giovani di valore: il mediano Aleix Garcia (classe 1997), l'attaccante Olarenwaju Kayode (1993), il terzino destro Pablo Maffeo (1997, arrivato a gennaio nel 2016), l'ala sinistra Marlos Moreno (1996) e la mezzala Douglas Luiz (1998), dopo

che nella passata stagione 2016-2017 vi erano stati i prestiti di Pablo Mari e Angelino.

Vale la pena menzionare la prestigiosa vittoria ottenuta in Campionato in rimonta contro il Real Madrid (2-1) il 29 ottobre scorso.



“ogni volta che un bambino
prende a calci qualcosa per strada,
li ricomincia la storia del calcio”
Jorge Luis Borges

CONCLUSIONI

Il Calcio nato dai giochi popolari praticati con esclusivo divertimento per l'individuo, ha iniziato col tempo ad assumere una diversa fisionomia divenendo un fenomeno sociale di sempre più larga portata.

Si è passati dalle prime squadre di calcio dei colleghi di lavoro e soprattutto i primi tifosi che si identificavano con una squadra trovando il proprio senso di appartenenza a una comunità, al calcio globalizzato attirando interessi, non solo economici, in paesi dove lo sport nazionale, le tradizioni non sono state in passato interessate al football.

Ciò comporta che la società calcistica dovrà focalizzarsi sempre più nel *core business* della competizione sportiva che non dovrà solo concentrarsi sul successo sportivo ma anche nella conquista della attenzione, del tempo e della disponibilità di spesa di un gruppo di tifosi sempre più vasto.

L'*Entertainment* è il fulcro degli sbocchi futuri delle società calcistiche; con il superamento di ogni confine territoriale ed una virtualizzazione dell'evento calcistico che segue l'attuale società dei consumi, dove dal consumo dei beni materiali si accompagna a quello di elementi simbolici ed emozionali, trasformando il Calcio in un evento unico nel suo genere.

Lo spettacolo sportivo oggi è fruibile ovunque, da chiunque. Siamo entrati ormai nell'era del Calcio Globalizzato e tecnologico di cui il City Football Group è l'emblema. Ecco perché diventa così importante vincere per il Manchester City ed è ancora più importante il modo con cui si giunge a tali risultati. Ormai il brand è stato esportato, ma insieme ad esso deve viaggiare un'identità che rimandi direttamente al marchio. La gente deve riconoscere il Manchester City e tutta la compagine del City Football Group non dalle divise, ma dal modo con cui si esprime in campo e quale miglior Profeta se non Pep Guardiola?

BIBLIOGRAFIA

1. *I veri padroni del calcio. Così il potere e la finanza hanno conquistato il calcio mondiale a cura di Marco Bellinazzo*
2. *Goal economy Come la finanza globale ha trasformato il calcio a cura di Marco Bellinazzo*
3. *Il calcio tra contesto locale e opportunità globale a cura di F.Boe Montanari Baglioni*
4. *Il Calcio: un fenomeno non solo sportivo a cura di Cavalli Roversi*
5. *Transcontinental Strategies For Industrial Development and Economic Growth a cura di Christiansen, Bryan, Koc, Gulsan*
6. *Il pallone non entra mai per caso. Come imparare dalla squadra più forte del mondo a gestire con successo un'impresa di Ferran Soriano*
7. *On the Brink; Un viaggio attraverso il nord ovest del football inglese, di Simon Hughes.*

SITOGRAFIA

1. <https://www.cityfootballgroup.com/>
2. <http://www.manchester.gov.uk>
3. <http://www.manchestercity.it/>
4. <https://www.marketingarena.it>
5. <http://www.calcioefinanza.it>
6. <https://www.thenational.ae>
7. <https://www.transfermarkt.it/>
8. <https://www.theguardian.com>
9. <https://www.nycfc.com/>
10. <https://www.melbournecityfc.com.au/>
11. <http://www.oasisblues.com/>
12. <http://www.sportbusinessmanagement.it/>
13. <http://www.rivistaundici.com/>
14. <http://www.corrieredellosport.it/>
15. <https://it.wikipedia.org/>
16. <https://www.foxsport.org/>
17. <https://esportsonline/>

RINGRAZIAMENTI

Raccogliendo i frutti di questa bellissima esperienza, posso solo dire che mi sento più ricco, non solo in termini di bagaglio culturale, ma soprattutto perché mi si è aperto davanti un mondo affascinante.

Ma non solo questo.

Non posso fare altro che ringraziare tutti i docenti che si sono alternati dietro a quella *lunga* scrivania del Centro Tecnico Federale di Coverciano, per avermi trasmesso nuove conoscenze e per avermi aperto gli occhi, con le loro esperienze così variegata tra loro, su un mondo che resta il più affascinante di sempre: il calcio.

Un grazie di cuore ai miei colleghi che sono stati degli straordinari compagni di viaggio... INDIMENTICABILI

Ringrazio infine la mia GRANDE FAMIGLIA che come sempre mi sostiene e supporta nelle mie avventure.

Dedico questo e tutto quello che verrà a mio PADRE, motore della mia passione per il calcio.

