Luiss
Libera Università Internazionale
degli Studi Sociali Guido Carli

La gestione strategica delle società di calcio

Alessandro Zattoni, Università Luiss

LUISS

La gestione delle società di calcio

- La gestione delle società di calcio – a livello amatoriale o professionistico – è complessa perché tali società:
  - sono, per loro natura, organizzazioni multi-business, cioè generano ricavi e costi attraverso la gestione del team, dello stadio, degli sponsor, del merchandising, dei media;
  - hanno una dimensione politica o sociale: devono prestare grande attenzione agli interessi dei propri tifosi, che in alcuni casi possiedono la società;
  - operano in un ambiente competitivo in costante evoluzione, si pensi ad esempio ai cambiamenti della tecnologia (e.g., var, goal line), delle regole sulle competizioni (a livello nazionale e internazionale), etc.;
  - competono su due arene: sportiva ed economica, collegate tra loro;
  - hanno risultati finanziari volatili, in quanto dipendenti da quelli sportivi.

La gestione strategica delle società di calcio

- La Gestione Strategica (GS) permette alle società di gestire la complessità con risorse finanziarie limitate.
- La GS ha per oggetto l'assunzione di decisioni strategiche, cioè decisioni che comportano grandi investimenti, sono orientate al lungo periodo e sono difficilmente reversibili.
- La GS mira a definire gli obiettivi aziendali e a facilitare il raggiungimento degli stessi.

Il contributo della gestione strategica all'attività

- La gestione strategica fornisce tre contributi importanti per la gestione di una società calcistica:
  - definisce la direzione da seguire in tutte le attività, fornendo coerenza nel tempo e tra le varie attività (e.g., calcio femminile, giovanile e prima squadra);
  - fornisce le linee guida (e.g., piano strategico) per i collaboratori, che possono così prendere decisioni in autonomia;
  - coordina i comportamenti e le decisioni delle persone.

I sistemi di gestione strategica

- I sistemi di gestione strategica comprendono un vasto insieme di processi interconnessi tra loro. Tali processi possono essere raggruppati in:
  - Analisi: monitoraggio dell'ambiente interno ed esterno;
  - Pianificazione e programmazione: definizione della strategia, degli obiettivi e del piano di azione;
  - Implementazione: definizione delle strutture e dei processi, allocazione delle risorse, esecuzione dei piani, controllo della performance.

Il sistema di gestione strategica

Analisi

- Analisi situazionale
- Analisi esterna
- Analisi interna

Pianificazione

- Formulazione della visione e degli obiettivi
- Pianificazione
- Budget

Implementazione

- Formalizzazione e comunicazione del piano strategico
- Definizione della struttura organizzativa
- Misurazione della performance e valutazione

L’analisi strategica

- L’analisi strategica prevede:
  - Analisi situazionale: comprensione del contesto organizzativo, della performance e dei problemi da affrontare;
  - Analisi esterna: identificazione delle attività core dell’organizzazione (e.g., sponsorizzazioni, vendita biglietti, sviluppo giovanile), analisi dei fattori critici di successo di ogni attività (fattori necessari per avere successo);
  - Analisi interna: analisi delle risorse e delle competenze, valutazione dei punti di forza e di debolezza, valorizzazione delle risorse.

L’analisi delle attività

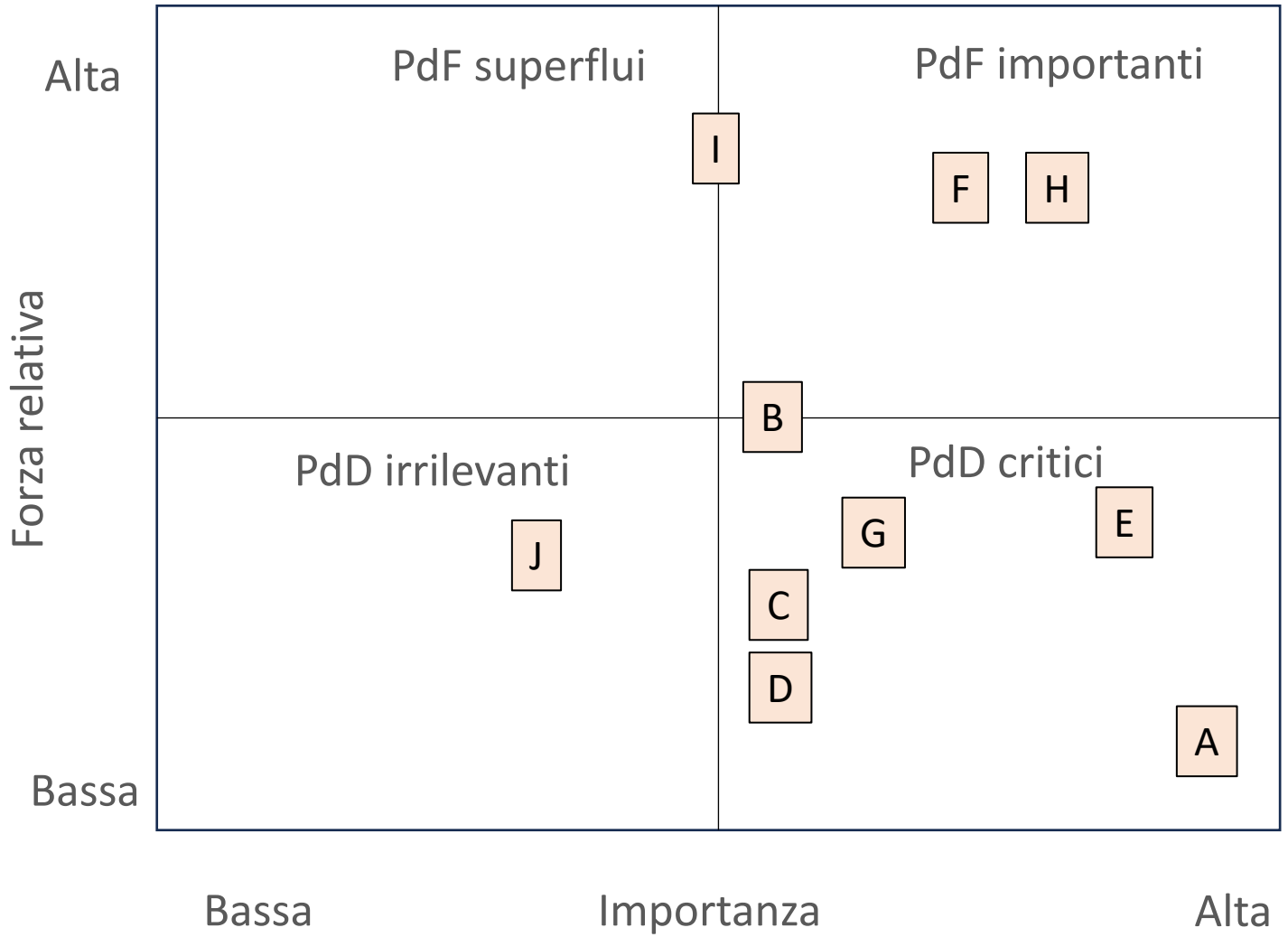
Attività core	Attività di dettaglio
Giocatori	Talent scouting Academy Coaching e allenamento Gestione del team e dei giocatori
Stadio e strutture	Gestione dello stadio Gestione delle strutture di allenamento Gestione del centro medico
Biglietti	Gestione del fatturato e dell’esperienza allo stadio
Pubblicità e merchandising	Sponsor e pubblicità Diritti tv e digitali Merchandising
Comunità e tifosi	Gestione dei tifosi Comunità e CSR Gestione dei volontari

L’analisi delle risorse

	Risorse finanziarie	Asset tangibili	Asset intangibili	Risorse umane
Esempi	Liquidità Crediti Cassa generata Capacità di indebitamento	Terreni Edifici Strutture Attrezzature	Brand Marchio Reputazione Databases e contatti Network	Abilità e competenze dei lavoratori Creatività e dedizione dei lavoratori
Metriche	Fatturato Utile operativo Flusso di cassa Credit rating	Valore degli assets Dimensione e capienza delle strutture	Numero di tifosi Numero di volontari	Qualifica dei lavoratori Compensi dei lavoratori Turnover dei lavoratori

Matrice importanza & punti di forza o debolezza

A. Strutture
B. Staff
C. Giocatori nazionale
D. Management
E. Marketing
F. Database tifosi
G. Gestione calendario
H. Metodo di allenamento
I. Brand
J. Network



La pianificazione strategica

- La pianificazione strategica prevede:
  - La definizione della visione (dove andare a lungo termine), missione (ragione d'essere) e degli obiettivi della società;
  - Il piano strategico: formulazione delle alternative e selezione dell'alternativa da perseguire;
  - Il budget: programmazione e allocazione delle risorse nell'anno.

SWOT analysis – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

- La SWOT analisi è un modello utilizzato per supportare la pianificazione strategica.
- Esso si compone di quattro dimensioni:
  - I punti di forza: indicano attività o risorse in cui la società eccelle;
  - I punti di debolezza: indicano attività e risorse in cui la società è debole;
  - Le opportunità: indica cambiamenti nell'ambiente esterno che possono favorire la società;
  - Le minacce: indica cambiamenti nell'ambiente esterno che possono minacciare la società.
- La SWOT analisi aiuta ad identificare: aree di possibile miglioramento, opportunità da cogliere, minacce da cui difendersi.

SWOT analysis – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

	Aspetti positivi	Aspetti negativi
Elementi interni (relativi alla società)	**Punti di forza**	**Punti di debolezza**
Elementi esterni (relativi all'ambiente)	**Opportunità**	**Minacce**

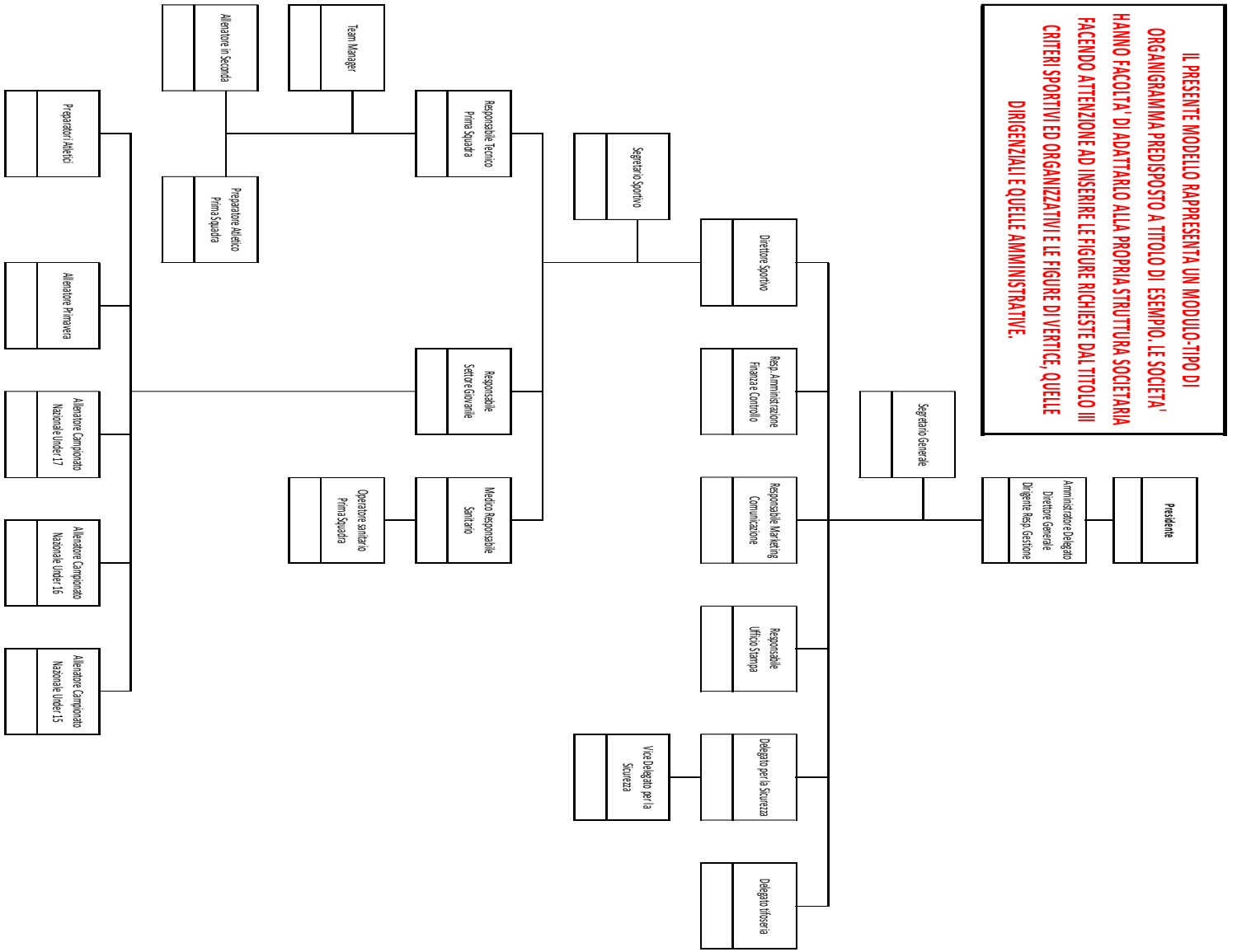
Il piano strategico del FC Barcelona 2021-2026

- Purpose and identity – Transforming the world through sport & More than a club
- Strategic objective - Increase the value of the club so that it remains competitive, free and independent
- Brand Narrative – territory, point of view, values, personality, identity, brand assets
- Strategic Pillars:
  - Frontrunner – leader, innovative and fan centric
  - Sustainable – new way of working, balancing long and short-term vision
  - Social – social structure with impact on society
- Strategic initiatives: 1 Espai Barca, 2 Revenue maximization, 3 Cost optimization, 4. Audiences acquisition, 5. Sport excellence center, 6. Digital and organizational transformation, 7. Social – bring the club closer to its members, 8. Environmental sustainability, D&I & foundation

L’implementazione

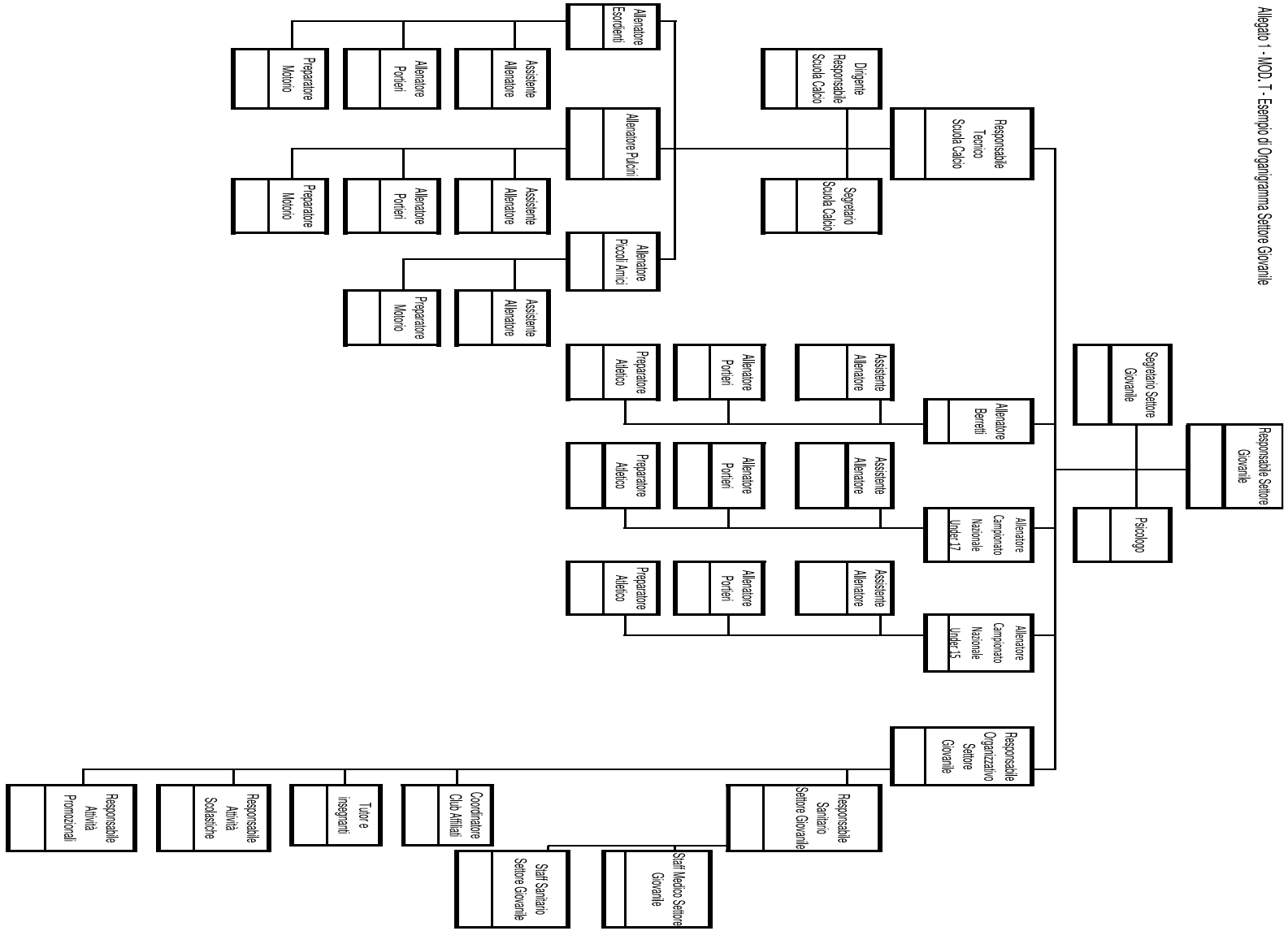
- L’implementazione della strategia prevede:
  - La comunicazione del piano strategico (per allineare tutti i lavoratori sugli obiettivi e su come raggiungerli);
  - La progettazione della struttura organizzativa (per allocare ruoli e compiti, per definire la gerarchia);
  - La progettazione del sistema di ricompensa e di incentivi (per soddisfare gli interessi economici, per motivare o premiare).

Organigramma società di calcio



Licenze Nazionali - Criteri Sportivi ed Organizzativi - MOD. S - Tit. III - Esempio di Organigramma

Organigramma unità organizzativa settore giovanile



La strategia del Liverpool (posseduto da Fenway Sports Group)

- Obiettivo: massimizzare le risorse e rendere sostenibile la gestione della società
- Gestione sportiva:
  - Contenimento del costo dei giocatori (disciplina finanziaria);
  - Selezione dell'allenatore (enfasi sul team);
  - Acquisto di giocatori sottovalutati e vendita di quelli sopravvalutati (riduzione della dipendenza da pochi giocatori);
  - Comitato per gli acquisti e cessioni dei giocatori (fondato su dati e non solo su opinioni).
- Gestione altri settori:
  - Aumento dei posti disponibili allo stadio (per aumentare i ricavi);
  - Attrazione di sponsor globali (per aumentare il valore del brand, per crescere all'estero);
  - Gestione dei ricavi da stadio (per organizzare concerti ed eventi);
  - Partnership internazionali (per collegarsi con i tifosi locali).

Sir Alex Ferguson' formula

- Sir Alex Ferguson ha vissuto 26 stagioni come manager del Manchester United, durante le quali ha vinto 13 campionati e 25 trofei (nazionali o internazionali).
- I suoi insegnamenti consistono in:
  - Partire dalla base (crea due centri di eccellenza per giovani calciatori e assume vari scout, tra i giovani talenti trova Beckham, Giggs, Scholes, Neville).
  - Osare per ricostruire il team (gestione del portafoglio di talenti, acquisto di alcuni top come Van Persie, ciclo sportivo di quattro anni).
  - Fissare alti std e farli rispettare (disciplina e impegno continuo).
  - Mai cedere il controllo (vendere rapidamente ottimi giocatori che lo criticano - Keane e Van Nistelrooy).
  - Scegliere il messaggio giusto per ogni momento (parlare in privato di questioni delicate, incoraggiare è meglio che criticare).
  - Preparare la vittoria (esercitarsi sempre, focalizzarsi sugli ultimi 15 minuti).
  - Affidarsi al potere dell'osservazione (delegare gli allenamenti ed osservare meglio i comportamenti).
  - Mai fermare l'adattamento (fare evolvere gli allenamenti, la squadra giovanile, leggere studi scientifici).

Bibliografia

- Draebye M. (2014), Strategic management in football organisations. In: Football Management, UEFA, Routledge.
- Elberse A., Ferguson A (2013). Ferguson’s formula. Harvard Business Review.
- FC Barcelona, Strategic plan 2021-2026.

Take away

- Quale concetto vi ha interessato di più?
- Quale concetto vi è sembrato più ostico?
- Quale concetto vorreste approfondire in futuro?

Q&A

Avete ulteriori domande o curiosità?