



GESTIONE E STRUTTURE ORGANIZZATIVE DEI CLUB DI CALCIO FEMMINILE IN EUROPA



UNIVERSITY of
STIRLING 

Faculty of Health Sciences and Sport
Sport Social Science Research Group

**Gestione e strutture organizzative
dei club di calcio femminile in Europa**

Report finale

UEFA Research Grant Programme 2018/19

Progetto supportato dalla Federazione Italiana Giuoco Calcio

Report finalizzato per UEFA

da

Maurizio Valenti

Università di Stirling

Contatti:

Maurizio Valenti
Faculty of Health Sciences and Sport
Pathfoot J14
University of Stirling
Stirling, UK
FK9 4LA
Tel: +44 (0)7927 2184 11
Email: Maurizio.Valenti1@stir.ac.uk



INDICE

1.	EXECUTIVE SUMMARY	P. 3
2.	INTRODUZIONE	P. 9
3.	SCOPO, QUESITI E OBIETTIVI DI RICERCA	P. 10
4.	ANALISI DELLA LETTERATURA	P. 11
5.	METODOLOGIA	P. 13
6.	CONCLUSIONI PRINCIPALI	P. 16
7.	LIMITAZIONI	P. 49
8.	CONTRIBUTO DELLO STUDIO E RACCOMANDAZIONI FINALI	P. 49
	BIBLIOGRAFIA	



Gestione e strutture organizzative dei club di calcio femminile in Europa

1. EXECUTIVE SUMMARY

La presente relazione intende illustrare i risultati di uno studio selezionato dalla Giuria del Programma UEFA Research Grant riguardo alcuni aspetti legati allo sviluppo del calcio femminile di club in Europa. Nello specifico, questa ricerca ha lo scopo di: (a) tracciare un quadro delle pratiche organizzative e gestionali dei club di calcio femminile; e (b) esplorare l'integrazione tra i club di calcio maschili e femminili.

Per lo studio in questione sono stati formulati due quesiti di ricerca:

1. Quali sono le diverse forme e i diversi profili di struttura organizzativa di un club di calcio femminile in Europa?
2. Perché i club di calcio maschile supportano l'integrazione di una sezione di calcio femminile?

Rispondendo a questi due quesiti, lo studio persegue altrettanti obiettivi di ricerca:

1. Stabilire un'interazione con i club di calcio femminile al fine di raccogliere informazioni circa le loro pratiche organizzative e gestionali, studiando i fattori che influenzano l'integrazione tra club maschili e femminili.
2. Trasmettere alla UEFA e alle altre Federazioni Nazionali informazioni e conoscenze relative agli approcci più adeguati in grado di favorire la sostenibilità e la crescita del calcio femminile di club nel lungo termine.

L'analisi della letteratura accademica sul calcio femminile denota scarsa attenzione dedicata ai fattori gestionali ed economici di questo sport. Inoltre, nonostante il fenomeno dell'integrazione tra club nel calcio sia in crescita a livello europeo e gli organismi nazionali ed internazionali di governo del calcio abbiano riconosciuto il potenziale che potrebbe scaturire dalla stretta collaborazione tra il settore maschile e il settore femminile, il numero degli studi empirici e concettuali riguardanti l'integrazione tra club rimane ancora piuttosto limitato. Le ricerche condotte finora hanno esaminato una situazione paragonabile nell'ambito del basket,



ossia la collaborazione tra le franchigie maschili e femminili impegnate rispettivamente nella National Basketball Association (NBA) e nella Women's NBA (WNBA). Questi studi hanno portato alcuni autori a discutere del fatto che la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) sia uno degli elementi fondanti che guida il processo di integrazione nell'ambito della WNBA. Considerata la fragile situazione finanziaria del calcio femminile, l'integrazione tra club in questo sport potrebbe seguire il medesimo paradigma inducendo i club maschili a riconoscere il proprio impegno nel settore femminile come una forma di RSI o filantropia strategica.

Per facilitare il raggiungimento degli obiettivi di ricerca prefissati, viene qui impiegato un approccio metodologico di tipo esplorativo con metodi di ricerca misti (quantitativi e qualitativi). L'aspetto quantitativo dello studio si basa su un'indagine dei club di calcio femminile appartenenti ai Paesi membri UEFA per mezzo di un questionario. Il questionario si basa su otto componenti per analizzare la gestione di un club di calcio femminile: (1) risorse umane e finanziarie; (2) budget e finanze; (3) infrastrutture e strutture di allenamento; (4) academy di calcio femminile; (5) media, marketing e match day; (6) organizzazione del club e struttura giuridica; (7) rapporto(i) tra l'attività maschile e quella femminile; e (8) problemi e prospettive sullo sviluppo futuro del calcio femminile. L'aspetto qualitativo, invece, consiste in una serie di interviste condotte con un numero selezionato di club che possiede una struttura organizzativa integrata. Le interviste si concentrano sul legame tra la sezione calcistica maschile e quella femminile all'interno dello stesso club. Durante le interviste, ai partecipanti è richiesto di discutere le motivazioni che hanno portato il loro rispettivo club a investire nel calcio femminile.

Sono stati contattati 507 club di calcio femminile che competono nelle 55 Federazioni Nazionali appartenenti alla UEFA nel 2017/18. Di questi, 69 club provenienti da 28 Paesi membri UEFA hanno restituito il questionario completo (tasso di risposta complessivo: 13,6%). I club di calcio femminile che hanno partecipato al questionario sono stati raggruppati secondo le due tipologie di struttura organizzativa attualmente presenti nel panorama europeo: indipendente e integrata. Nello specifico, 21 club gestiscono esclusivamente una squadra femminile e sono, quindi, dei club con struttura indipendente. Gli altri 48 club hanno sviluppato una collaborazione con un club di calcio maschile e sono, quindi, dei club con struttura integrata.

Le risposte al questionario aiutano a tracciare i diversi profili dei club e delle loro pratiche gestionali e organizzative. Per esempio, i risultati dello studio indicano che le prime squadre hanno in media 21 calciatrici. Di queste, il 48,9% non riceve un compenso dai rispettivi club di appartenenza, mentre il 15,5% ha un contratto a tempo pieno e il 35,6% riceve un rimborso spese oppure ha stipulato un contratto part-time. Inoltre, dall'analisi dei questionari è possibile notare che il ruolo dell'allenatore e delle altre figure tecniche è occupato



da una minoranza di donne. Infatti, oltre il 75% delle posizioni da allenatore di club nel calcio femminile sono occupate da uomini, mentre esiste un rapporto di genere più equilibrato per quanto riguarda gli staff medici e i professionisti che lavorano a livello manageriale ed amministrativo. In linea generale - probabilmente a causa della possibilità di poter contare su maggiori risorse finanziarie - le condizioni lavorative sono solitamente più stabili per coloro che lavorano in club integrati.

I numeri presentati nei bilanci dei club analizzati in questa ricerca mostrano un certo livello di eterogeneità. In sintesi, il 43,7% dei club spende meno di €100.000 a stagione; circa un terzo dei club (il 37,5%) ha un budget che varia da €100.001 a €500.000; mentre il 18,8% ha un budget superiore al mezzo milione di euro (di questi, l'83% sono club con struttura integrata). I risultati di questa ricerca confermano le criticità legate alla sostenibilità per i club di calcio femminile, poiché solo il 12,7% dei club analizzati riesce a generare profitti; il 52,4% raggiunge una situazione di pareggio di bilancio; e il 34,9% registra una perdita al termine della stagione precedente (2017/18). Inoltre, solamente il 13% dei club si aspetta un miglioramento della propria situazione finanziaria nella stagione successiva, ossia il passaggio da una perdita a una situazione di pareggio o da una situazione di pareggio alla generazione di un profitto. La gestione finanziaria dei club di calcio femminile è composta da un mix di ricavi dominato dal contributo diretto del proprietario o del club controllante nel caso dei club integrati. Le altre entrate dei club in questione provengono da sponsorizzazioni, donazioni e sovvenzioni da parte dei diversi stakeholder, assieme ai premi in denaro derivanti dai risultati sportivi. Per quanto riguarda i costi, invece, un terzo delle spese dei club è rappresentato dagli stipendi delle giocatrici e dello staff, mentre le strutture e i costi di viaggio per le gare in trasferta inglobano un ulteriore terzo dei costi.

Sul piano delle infrastrutture e delle strutture per gli allenamenti, i club indipendenti hanno a disposizione, in media, 1,3 campi per le prime squadre, mentre i club integrati hanno accesso a 1,6 campi. La superficie più frequentemente utilizzata per gli allenamenti è l'erba sintetica (55%).

Dei 69 club che hanno preso parte ai questionari, 47 dispongono di un'academy per lo sviluppo delle giovani calciatrici. Indipendentemente dalla loro struttura organizzativa, meno del 70% dei club analizzati è attivo nello sviluppo del proprio settore giovanile. C'è da notare, inoltre, che gran parte dei club si concentra sulla fascia d'età compresa tra le Under 12 e Under 15. Da un punto di vista finanziario, più di due club su tre investono ogni anno €75.000 o meno (di questi, 62% sono club con struttura integrata), mentre tutti i club che spendono più di €100.000 per le proprie academy (il 22,2%) hanno una collaborazione con un club professionistico maschile.

La strategia marketing di quasi tutti i club di calcio femminile comprende una pagina Facebook, un account Instagram e un sito internet ufficiale dedicato. Tuttavia, ci sono delle differenze sostanziali per quanto



riguarda il seguito dei club indipendenti e quello dei club integrati. Ad esempio, i club integrati contano in media 240.000 iscritti ai propri canali social dedicati al calcio femminile, mentre i club indipendenti coinvolgono 5.600 utenti. Una tendenza simile riguarda l'audience che assiste alle partite trasmesse in TV o online. Infatti, i club indipendenti sono seguiti da una media di 4.511 utenti, mentre si attesta a 72.101 la media di spettatori interessati agli incontri dei club integrati. Il numero medio di spettatori che assiste alle partite allo stadio, invece, è relativamente simile per i club con diversa struttura organizzativa: 308 spettatori per i club integrati e 206 per i club indipendenti. I prezzi medi dei biglietti per assistere alle partite dal vivo variano da €0 a più di €10. Inoltre, è interessante notare che tutti i club che consentono ai propri tifosi di assistere alle gare gratuitamente sono club integrati, mentre i club indipendenti richiedono un contributo, seppur minimo, al fine di sostenere la propria attività.

La struttura giuridica utilizzata più frequentemente è l'associazione (ad es. dilettantistica e/o senza scopo di lucro). Tutti i club indipendenti che hanno partecipato al questionario tranne due sono organizzati sotto forma di associazione (i due restanti club indipendenti sono società a responsabilità limitata). Analogamente, gran parte dei club integrati opera in qualità di associazione. Tuttavia, 15 club integrati fanno parte della medesima struttura societaria delle rispettive controparti maschili (8 società a responsabilità limitata, 5 società per azioni e 2 società quotate in borsa).

Dei 48 club associati a un club di calcio maschile, 19 sostengono di essere pienamente integrati nella struttura del club maschile con cui collaborano, 9 fanno parte della stessa società ma hanno una struttura organizzativa indipendente, mentre gli altri 20 club presentano diversi gradi di coinvolgimento con il rispettivo club di calcio maschile (da "scarso" a "forte" coinvolgimento), rimanendo però entità separate. La collaborazione tra i club di calcio maschile e quelli di calcio femminile spesso prevede l'utilizzo dello stesso marchio, lo sviluppo di strategie comuni in termini di marketing e di comunicazione, la condivisione delle strutture di allenamento e lo stesso consiglio di amministrazione. La grande maggioranza (89,5%) delle squadre femminili integrate afferma che l'integrazione e/o collaborazione con un club di calcio maschile è "vantaggiosa". Nello specifico, tali club considerano "l'accesso alle strutture", "l'ambiente professionale" e la "visibilità e attrattività di marketing" come i principali vantaggi che possono derivare dall'integrazione con un club professionistico maschile.

Per valutare i fattori e le motivazioni che influenzano la decisione dei club di calcio maschile di integrare una sezione femminile sono state condotte 13 interviste con i dirigenti di 8 club situati in 6 Paesi UEFA. Alla luce di quanto affermato dai partecipanti alle interviste, la decisione di avviare una sezione femminile è influenzata da fattori come pressioni istituzionali (ad es. dai governi locali), la necessità di rispettare standard



regolamentari (ad es. criteri per le Licenze Nazionali), considerazioni strumentali (ad es. l'opportunità di migliorare i risultati finanziari ed extra finanziari del club), valutazioni morali (ad es. il senso di responsabilità e del dovere) e le capacità interne al club già esistenti (ad es. risorse in eccesso, filosofia e valori del club).

In termini di risultati, i dirigenti intervistati ritengono che l'avviamento di una sezione femminile contribuisca a determinare diversi benefici per i club in cui operano. Tra questi, vi sono una migliore immagine, una migliore reputazione e una maggiore attrattività nei confronti di nuovi investitori. Inoltre, incorporare una squadra femminile che giochi con lo stesso nome e gli stessi colori della sezione maschile ha offerto ai club integrati l'opportunità di attrarre un pubblico che non sarebbe stato altrimenti interessato alle attività della rispettiva controparte maschile. Secondo gli intervistati questo può avere conseguenze sulla forza del marchio e può generare nuove opportunità di mercato. Inoltre, i dirigenti che hanno preso parte a questa ricerca hanno indicato che, successivamente all'integrazione, vi è stato un miglioramento nelle capacità organizzative del club e nella crescita dei singoli dipendenti. Tra i numerosi vantaggi attribuiti all'integrazione di una sezione femminile vi è anche la possibilità di ridurre i rischi legati alle eventuali modifiche dei requisiti per partecipare alle competizioni internazionali maschili. Per esempio, i club che hanno avviato un processo di integrazione considerano tale iniziativa come una strategia efficace nel caso in cui gli organismi internazionali dovessero imporre l'integrazione di una squadra di calcio femminile come condizione necessaria per prendere parte alle loro competizioni. Infine, i dirigenti intervistati ritengono che l'introduzione di una sezione femminile in un club che aveva come scopo iniziale quello di gestire esclusivamente una squadra maschile abbia contribuito più in generale a sensibilizzare tutti i dipendenti (es. giocatori e staff) sulle questioni di genere, determinando dunque un forte impatto a livello sociale.

Analizzando l'approccio adottato dai club di calcio maschile per la gestione della rispettiva sezione femminile è stato possibile tuttavia individuare due fondamentali criticità: la prima relativa all'assenza di sistemi di monitoraggio per valutare l'impatto della sezione femminile e la seconda legata alla definizione delle opzioni di uscita dall'investimento da parte del club dal settore femminile. Per monitorare l'impatto della sezione femminile, alcuni club integrati fanno riferimento all'aumento del numero di spettatori allo stadio e/o del numero di sponsor che hanno contattato il club. Altri dirigenti hanno riconosciuto la totale assenza di misurazioni oggettive per valutare il posizionamento e gli effetti che l'avviamento di una sezione femminile possa aver determinato sul club più in generale. A tal proposito, gran parte dei dirigenti intervistati ha esplicitamente indicato la mancanza di ritorno economico come il fattore che potrebbe mettere maggiormente a rischio il proseguimento della sezione femminile nel medio-lungo termine. Vi è dunque la cruciale necessità per questi club di mettere in atto un sistema di valutazione oggettiva che analizzi l'impatto dell'iniziativa nel



settore femminile andando oltre gli aspetti sportivi e finanziari. Sebbene l'interesse degli appassionati e dei media nei confronti del calcio femminile sia in aumento, l'attuale assetto finanziario del calcio femminile dimostra che il modello tradizionale basato sui ricavi commerciali e sui diritti televisivi potrebbe richiedere del tempo prima di diventare sostenibile. Si raccomanda, dunque, che ai club vengano forniti degli strumenti pratici per valutare l'impatto sociale che un'iniziativa come quella della sezione femminile può avere per i club stessi. In questo modo i club potrebbero seguire percorsi alternativi per cercare di diventare sostenibili. Per esempio, dimostrare il contributo che forniscono alla comunità a migliorare aspetti sociali più ampi (es. parità di genere), rafforzerebbe i legami con le istituzioni governative che lavorano su questioni simili. Uno degli obiettivi comuni tra i club e le istituzioni governative, per esempio, potrebbe essere quello di incoraggiare una maggiore partecipazione delle donne nello sport.

Il confronto e l'interazione con i club di calcio femminile durante lo svolgimento di questo studio hanno consentito di ottenere un quadro esaustivo delle opinioni di manager e dirigenti sullo sviluppo del calcio femminile e sugli ostacoli che i club di calcio femminile si trovano ad affrontare. Gli ostacoli principali sono la mancanza di ricavi commerciali, la difficoltà nel raggiungere la sostenibilità aziendale e lo scarso interesse da parte degli spettatori. Alla luce dei risultati di questa ricerca, tuttavia, emergono delle differenze nel modo in cui tali problemi sono percepiti dai club indipendenti e dai club integrati. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che far parte di un club professionistico maschile può aiutare ad avvertire determinati problemi come meno urgenti (ad es. l'accesso alle strutture, la popolarità del calcio femminile e il supporto da parte delle rispettive Federazioni Nazionali). Nel corso delle interviste sono state discusse anche altre questioni specifiche. Ad esempio, i club ritengono che le sovrapposizioni tra il calendario nazionale e quello internazionale, la necessità di riformulare i format delle competizioni e l'assenza di meccanismi per l'indennità di formazione sono alcuni dei problemi intrinsecamente legati allo sviluppo più generale del calcio femminile.

In sintesi, le informazioni raccolte in questo studio contribuiscono a mettere in evidenza alcuni aspetti fondamentali del calcio femminile dal punto di vista dei club. Inoltre, i risultati di questa ricerca migliorano la conoscenza riguardo le forme organizzative e i modelli di gestione adottati dai club di calcio femminile in Europa. Infine, per la prima volta in letteratura, le opinioni dei dirigenti circa il processo di integrazione tra club di calcio sono state analizzate e messe a confronto.



2. INTRODUZIONE

Lo sviluppo del calcio femminile è un obiettivo fondamentale per la UEFA. Questo ha portato le Federazioni Nazionali a dedicare maggiori risorse alla crescita del settore femminile. Recentemente si sono verificati diversi cambiamenti nel panorama calcistico europeo, su tutti la rapida evoluzione del calcio femminile di club. A testimoniare tale crescita è il sempre maggior numero di spettatori che assiste alle partite di calcio femminile. Due tra gli eventi più recenti sono stati gli incontri tra Juventus e Fiorentina in Italia e tra Atlético Madrid e Barcellona in Spagna.

Inoltre, la crescente attenzione dei club di calcio maschile nei confronti degli investimenti nel settore femminile ha contribuito a determinare importanti cambiamenti sotto gli aspetti legali, organizzativi, gestionali e finanziari del calcio femminile di club. Questo processo ha portato alla nascita di un modello di gestione integrato tra club di calcio maschile e club di calcio femminile. In linea generale, sono due le tipologie di struttura organizzativa presenti nel contesto europeo: (1) club indipendenti; e (2) club integrati. I club indipendenti sono quelli che si occupano esclusivamente di amministrare una squadra femminile in maniera autonoma, mentre i club integrati sono quei club collegati o associati a un soggetto generalmente più grande il cui scopo originario è quello di gestire una squadra di calcio maschile.

A prescindere dal modello organizzativo, due degli ostacoli che i club di calcio femminile si trovano attualmente ad affrontare sono la necessità di raggiungere la sostenibilità aziendale e la necessità di configurarsi come club professionistici. In tale contesto, l'integrazione con un club maschile può rappresentare un'opportunità di crescita per una squadra femminile, dal momento in cui una squadra può avere la possibilità di attingere da capacità e infrastrutture aziendali già esistenti (ad es. l'amministrazione, il reclutamento dei giocatori, l'academy, le infrastrutture, le risorse finanziarie, il marketing, i media, le sponsorizzazioni e il match day) (Aoki, Crumbach, Naicker, Schmitter e Smith, 2010; Welford, 2013). Come condiviso con la Segreteria Generale e la Divisione Calcio Femminile della Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC), la collaborazione tra club di calcio maschile e femminile può agire in favore della promozione e dello sviluppo del calcio femminile. Per la FIGC, infatti, l'integrazione tra le attività del calcio femminile e il calcio professionistico maschile rappresenta uno dei pilastri del Programma di Sviluppo del Calcio Femminile lanciato nel 2015. A seguito dell'implementazione del Programma, 8 dei 12 club militanti nella Serie A femminile hanno ricevuto sostegno da un club professionistico maschile. Inoltre, tale visione è condivisa anche dall'European Club Association (ECA, 2014), che ha raccomandato alle sezioni maschili dei suoi club affiliati di aumentare il supporto nei confronti del calcio femminile, riconoscendo il potenziale derivante dalla stretta collaborazione tra i due settori di questo sport.



Nonostante i rapidi cambiamenti, tuttavia, il numero di ricerche sulle strutture organizzative e i modelli di gestione dei club di calcio femminile rimane limitato. Nello specifico, la letteratura sul settore del calcio femminile ci dice poco riguardo l'integrazione tra club e di come questa pratica manageriale sia concepita ed implementata dal punto di vista economico e organizzativo. Il presente studio ha dunque lo scopo di raccogliere informazioni dettagliate sulle diverse aree di gestione dei club europei di calcio femminile e di presentare un'indagine volta a esaminare le rispettive strutture organizzative. Inoltre, questo lavoro si concentrerà sui club con una struttura integrata, esplorando alcuni degli aspetti che portano alla collaborazione tra club maschili e femminili nel contesto europeo.

3. SCOPO, QUESITI E OBIETTIVI DI RICERCA

Questo studio ha due scopi principali. Innanzitutto, intende esaminare gli aspetti legali, gestionali e organizzativi dei club indipendenti e dei club integrati. Questo aiuterà a individuare tendenze e profili delle pratiche organizzative e gestionali nel calcio femminile europeo. In secondo luogo, la ricerca analizza l'integrazione tra i club di calcio maschile e quelli di calcio femminile, con l'intento di:

- (a) indagare in quale misura i club integrati maschili e femminili collaborino l'uno con l'altro;
- (b) comprendere come l'integrazione vari e come sia interpretata nei diversi contesti; e
- (c) analizzare le ragioni che portano all'integrazione tra club nel calcio femminile.

Per lo studio in questione sono stati formulati due quesiti di ricerca:

1. Quali sono le diverse forme e i diversi profili di struttura organizzativa di un club di calcio femminile in Europa?
2. Perché i club di calcio maschile supportano l'integrazione di una sezione di calcio femminile?

Rispondendo a questi due quesiti, lo studio persegue altrettanti obiettivi di ricerca:

1. Stabilire un'interazione con i club di calcio femminile al fine di raccogliere informazioni circa le loro pratiche organizzative e gestionali, e studiare i fattori che influenzano l'integrazione tra club maschili e femminili.
2. Trasmettere alla UEFA e alle altre Federazioni Nazionali informazioni e conoscenze relative agli approcci più adeguati in grado di favorire la sostenibilità e la crescita del calcio femminile di club nel lungo termine.



4. ANALISI DELLA LETTERATURA

Gli studi accademici sul calcio femminile condotti finora hanno riguardato principalmente gli aspetti storici e socio-politici legati a questo sport, mentre è stata dedicata relativamente meno attenzione allo studio del calcio femminile da un punto di vista gestionale ed economico (Valenti, Scelles e Morrow, 2018). Solamente qualche studio si è concentrato sull'organizzazione dei club di calcio femminile europei (Aoki et al., 2010; Welford, 2013), mentre negli Stati Uniti è emerso un dibattito più generale sul posizionamento complessivo del calcio femminile e il suo potenziale in termini di sviluppo del professionismo e sostenibilità (Allison, 2016; Edelman e Masterson, 2009; Hellborg, 2013; Southall, Nagel e LeGrande, 2005). Negli ultimi anni, gli stakeholder del calcio europeo come UEFA ed ECA hanno monitorato l'evoluzione del calcio femminile, raccogliendo informazioni sugli aspetti tecnici e manageriali delle Federazioni Nazionali e dei club (ECA, 2014; UEFA, 2017). Questi lavori sono serviti per iniziare ad avere un quadro dei profili dei club e dei campionati di calcio femminile nei diversi Paesi europei. Tuttavia, la letteratura sul calcio femminile presenta ancora numerose lacune di tipo concettuale ed empirico a proposito del fenomeno dell'integrazione tra club.

Il concetto dell'integrazione tra club non è stato esaminato nel calcio femminile, mentre alcuni autori hanno studiato una situazione simile nella pallacanestro: la collaborazione tra le franchigie maschili e femminili che competono nella National Basketball Association (NBA) e nella Women's NBA (WNBA) (ad es. Anthony, Caudil e Mixon, 2012; Edelman e Harrison, 2010; Walker, Sartorie e MacIntosh, 2012). È importante notare che lo studio condotto da Walker e colleghi (2012) pone l'elemento della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) come pilastro fondamentale del processo decisionale che porta all'integrazione tra le franchigie di NBA e di WNBA. Analogamente, l'integrazione tra club nel calcio potrebbe essere considerata come una forma di RSI oppure di filantropia strategica.

Gli accademici interessati alle teorie delle organizzazioni studiano il concetto della RSI da più di trent'anni (Carroll, 1979; Margolis e Walsh, 2003; McWilliams e Siegel, 2000). Sebbene le definizioni di RSI possano variare secondo il contesto di ricerca e il settore industriale, le sue caratteristiche principali sono rimaste costanti nel tempo. Ad esempio, per RSI si intende la relazione tra le aziende e la comunità in cui tali aziende operano (Wood, 1991) e le aspettative che la società ha nei confronti di tali organizzazioni (Carroll, 1979). Come indicato da McWilliams e Siegel (2000), la RSI comprende le iniziative che le aziende promuovono con l'obiettivo di produrre un impatto sociale che vada oltre gli interessi economici.

Alcuni autori hanno cercato di determinare come e se le aziende adottino iniziative di RSI in risposta alle pressioni ricevute da stakeholder esterni (Hess, Rogovski e Dunfee, 2002). A tal proposito, Belliveau, Cottril e



O'Neill (1994) hanno proposto un modello che concettualizza la reattività di un'organizzazione verso la RSI basandosi su variabili di tipo istituzionale (ad es. i requisiti legali, il comportamento di aziende concorrenti), economiche (ad es. il livello di concentrazione del mercato, la quota di mercato appartenente all'organizzazione stessa) e gestionali (ad es. l'apertura all'innovazione e al cambiamento). Inoltre, Aguinis e Galvas (2012) hanno indicato quali sono i fattori predittivi della RSI, le ragioni per cui le aziende operano RSI e gli effetti per le aziende legati alle iniziative di RSI, categorizzando tali elementi in tre livelli di analisi: istituzionale, organizzativo e individuale.

Nel caso del calcio femminile, i fattori istituzionali sono associabili alle pressioni che i club ricevono da parte di istituzioni attente allo sviluppo sociale e politico e/o all'introduzione di quadri normativi per sostenere lo sviluppo del settore femminile. A livello organizzativo, la collaborazione tra club di calcio maschile e femminile potrebbe essere interpretata come un'azione strumentale che i club di calcio maschile intraprendono nel tentativo di migliorare la propria reputazione e la propria immagine. Infatti i club professionistici di calcio maschile si trovano a dover far conciliare le loro attività aziendali con il loro ruolo all'interno della comunità in cui operano (Morrow, 2003). Pertanto, l'investimento di questi club nel calcio femminile potrebbe essere il risultato della loro volontà di soddisfare tale necessità. A livello individuale, l'integrazione tra il calcio maschile e il calcio femminile potrebbe essere spiegata dal grado di consapevolezza che i dirigenti di un club di calcio maschile hanno verso obiettivi sociali più ampi, come l'uguaglianza di genere e la rappresentanza delle donne nella società. Inoltre, una spiegazione alternativa potrebbe essere legata al fatto che i club di calcio maschile considerino lo sviluppo di una sezione femminile come un investimento economicamente attrattivo sul lungo termine. Questo potrebbe essere dovuto alla crescente attenzione dei media e del pubblico verso questo ambito.

Esistono ancora pochi studi che esaminano l'integrazione tra club nel calcio dal punto di vista empirico. Uno di questi è quello condotto da Aoki e colleghi (2010), i quali hanno indicato che il rapporto tra i club di calcio maschile e i club di calcio femminile consente alle sezioni femminili di avere determinati vantaggi rispetto ai club concorrenti con una struttura indipendente. Per esempio, l'accesso alle strutture e alle risorse umane e finanziarie del club maschile. Un altro studio che preso in esame gli aspetti organizzativi dei club di calcio femminili è quello condotto da Welford (2013), la quale ha tracciato una classificazione dei club di calcio femminili, indicando che questi possono essere suddivisi su una scala che va da "completamente indipendenti" a "pienamente integrati" o "partnership". Ciò suggerisce che, nonostante possa esserci una integrazione tra club di calcio maschile e calcio femminile, il grado di coinvolgimento tra le squadre spesso varia a seconda delle circostanze e del contesto.



Sebbene la letteratura accademica si sia concentrata sulle organizzazioni sportive professionistiche che partecipano ad attività legate alla RSI (ad es. Babiak e Wolfe, 2009; Hamil e Morrow, 2011), questo genere di studi non ha preso in considerazione iniziative come l'integrazione di una squadra di calcio femminile nella struttura di un club di calcio maschile (Walzel, Robertson e Anagnostopoulous, 2018). Questo potrebbe essere dovuto all'assenza di dati disponibili riguardanti i club di calcio femminile (Valenti et al., 2018). Pertanto, la presente ricerca ha lo scopo di raccogliere informazioni sui club di calcio femminile di vertice a livello europeo. Sulla base di tali informazioni, lo studio analizzerà come i dirigenti dei club percepiscono l'integrazione dei club e approfondirà gli aspetti di carattere gestionale e organizzativo di questo tipo di collaborazioni nel contesto calcistico.

5. METODOLOGIA

5.1 *Metodi e strategie di ricerca*

L'esplorazione è l'approccio metodologico più adeguato quando un gruppo, un processo, un'attività o una situazione non sia stata oggetto di una analisi empirica o sistematica (Stebbins, 2001). In questa ricerca, l'esplorazione comprende la raccolta di informazioni riguardanti un gruppo (i club di calcio femminile) e le sue attività (le pratiche organizzative e gestionali). Come parte dell'approccio esplorativo, viene qui adottato un metodo di ricerca misto per poter soddisfare gli scopi e gli obiettivi principali di questa ricerca. La strategia di ricerca prevede una raccolta dati articolata in due fasi: la prima tesa alla valutazione di informazioni quantitative; la seconda rivolta all'analisi di informazioni di tipo qualitativo. L'aspetto quantitativo dello studio comprende un'indagine dei club di calcio femminile che competono nei Paesi membri della UEFA. L'elemento qualitativo consiste, invece, in una serie di interviste con un numero selezionato di dirigenti che operano in club di calcio femminile integrati.

Il motivo che ha portato alla scelta di tale approccio metodologico è duplice. In primo luogo, i metodi misti consentono di rispondere a entrambi i quesiti di ricerca, la cui natura è intrinsecamente diversa. Nello specifico, tramite l'indagine quantitativa sarà possibile rispondere al "cosa" (Quali sono le diverse forme e i diversi profili di struttura organizzativa di un club di calcio femminile in Europa?), mentre le interviste qualitative aiuteranno a rispondere al "perché" (Perché i club di calcio maschile supportano l'integrazione di una sezione di calcio femminile?). In secondo luogo, gli approcci metodologici misti aiutano a semplificare le procedure di campionamento per la seconda fase della raccolta dati. Nella presente ricerca i risultati quantitativi derivanti dal questionario sono utilizzati per selezionare i potenziali partecipanti alle interviste.



5.2 Aree di analisi

L'analisi delle strutture gestionali e organizzative dei club di calcio presenta diverse criticità. Questo è dovuto al fatto che i club di calcio moderni sono diventati nel tempo entità sempre più complesse in cui interessi politici, sociali e commerciali divergenti trovano una piattaforma comune dove poter interagire (Gammelsæter e Senaux, 2011). In questo studio sono state individuate otto aree al fine di delineare i profili dei club di calcio femminile:

- Risorse umane e finanziarie;
- Budget e finanze;
- Infrastrutture e strutture di allenamento;
- Academy di calcio femminile;
- Media, marketing e match day;
- Organizzazione del club e struttura giuridica;
- Rapporto(i) tra l'attività maschile e quella femminile;
- Problemi e prospettive sullo sviluppo futuro del calcio femminile.

Queste otto aree di analisi sono state individuate in seguito allo studio della documentazione, gli obiettivi, le relazioni e i programmi riguardanti lo sviluppo del calcio femminile pubblicati da organismi di governo del calcio nazionali ed internazionali (ad es. UEFA, ECA e diverse Federazioni Nazionali). La selezione di queste aree è stata inoltre influenzata dall'analisi della letteratura accademica esistente nel settore calcistico e dal confronto con esperti del settore di UEFA, FIGC e Federazione calcistica scozzese. Sebbene non siano da considerarsi esaustive, queste otto aree di analisi offrono la possibilità di studiare gli aspetti fondamentali delle pratiche gestionali e organizzative adottate dai club di calcio femminile.

5.3 Campione dello studio e contatti con i club

628 club di calcio femminile che militano nei campionati nazionali femminili dei 55 membri della UEFA sono stati individuati come potenziali candidati per questo studio. Ad ogni club è stata richiesta la disponibilità a rispondere al questionario tramite dirigenti (ad es. membri del consiglio di amministrazione, presidenti, manager, direttori generali, segretari) che potessero avere accesso a informazioni di carattere finanziario e gestionale. La figura di riferimento all'interno di ciascun club è stata individuata in collaborazione con le rispettive Federazioni Nazionali oppure con la UEFA. Nel caso in cui questi organismi non siano stati in grado



di fornire tali informazioni, i contatti sono stati reperiti manualmente online attraverso i siti ufficiali e le pagine social dei club. Per 121 club non è stato possibile individuare un rappresentante. In totale, 507 club di calcio femminile sono stati invitati a prendere parte allo studio. Di questi, 69 club provenienti da 28 Paesi UEFA hanno restituito i questionari compilati. 8 dei 69 club sono stati selezionati per condurre ulteriori interviste. Gli 8 club selezionati per le interviste sono collocati geograficamente in 6 diverse nazioni UEFA.

5.4 Parte quantitativa: il questionario per i club di calcio femminile

La prima parte della raccolta dati si è svolta tramite un questionario di 140 domande. Tutte le domande incluse nel questionario fanno riferimento alle otto aree di analisi, che sono state ulteriormente suddivise in sottosezioni. Ad esempio, le domande facenti capo alla sezione *Risorse umane e finanziarie* sono state suddivise nelle seguenti sottosezioni: area tecnica (ad es. allenatori, giocatori, scout), area medica (ad es. dottori e fisioterapisti) e area amministrativa (ad es. dirigenti, manager). L'accesso al questionario è stato reso disponibile online tramite URL privati. Al fine di massimizzare il tasso di risposta, all'invito tramite email è stata allegata una lettera di supporto firmata da Thomas Junod (Responsabile UEFA per la Formazione e la Ricerca) e da Nadine Kessler (Responsabile UEFA per il Calcio Femminile). Inoltre, Francesca Sanzone (Responsabile FIGC della Divisione Calcio Femminile e Membro della Commissione Calcio Femminile UEFA) ha invitato i rappresentanti delle Federazioni Nazionali facenti parte della Commissione Calcio Femminile UEFA a incoraggiare la partecipazione dei club nei loro rispettivi Paesi. Il questionario è stato formulato in lingua inglese. Tuttavia, considerate le potenziali barriere linguistiche per i club di Paesi non anglofoni, tutte le domande richiedono ai partecipanti di fornire informazioni relativamente semplici sui club da loro rappresentati. Inoltre, per facilitare la comprensione e il completamento del questionario sono state elaborate 131 domande con risposte chiuse (pre-codificate); 7 domande su scala pre-codificata; e 2 domande a risposta aperta. Ai partecipanti è stata data la possibilità di rispondere nella propria lingua alle due domande con risposta aperta. Al termine del questionario, ai club dotati di una parziale o completa struttura integrata è stata richiesta l'eventuale disponibilità a partecipare all'intervista.

5.5 Parte qualitativa: interviste con club parzialmente associati o pienamente integrati

La seconda parte della raccolta dati è consistita in delle interviste semi-strutturate con i dirigenti di alcuni club circa il rapporto di integrazione tra le sezioni maschili e femminili. I club sono stati selezionati secondo i seguenti criteri: a) il club femminile presenta almeno un collegamento con un club di calcio maschile; b) la confermata disponibilità da parte del club a prendere parte alle interviste; c) lo status professionistico della



sezione maschile e la sua partecipazione alla rispettiva massima divisione nazionale maschile; d) la sezione femminile riceve un contributo finanziario da parte del club; e) la sezione femminile del club ha un'operatività di bilancio in perdita o in pareggio per la stagione precedente. Per ciascun club selezionato sono stati invitati a partecipare due rappresentanti: uno per la sezione femminile e uno per quella maschile. Tuttavia, i rappresentanti della sezione maschile di alcuni club sono stati impossibilitati a partecipare. In totale, sono state condotte interviste semi-strutturate con 13 dirigenti di 8 club situati in 6 Paesi. Ogni intervista è durata dai 30 ai 90 minuti. I partecipanti hanno risposto a domande riguardanti i motivi del coinvolgimento del proprio club nel calcio femminile. Ogni intervista si è basata principalmente sul secondo quesito di ricerca proposto per questo studio: "Perché i club di calcio maschile supportano l'integrazione di una sezione di calcio femminile?". Gli intervistati sono stati poi sottoposti ad altre domande riguardanti la decisione del loro club di investire nel calcio femminile. Inoltre, agli intervistati è stato chiesto di spiegare le aspettative che i rispettivi club hanno riguardo questo investimento e il rapporto che intercorre tra il loro club e gli altri stakeholder. Tramite le interviste è stato possibile discutere più approfonditamente i benefici, le difficoltà e gli ostacoli percepiti circa l'integrazione di una sezione femminile all'interno del club. Infine, le interviste hanno consentito di comprendere le opinioni dei partecipanti a proposito dello sviluppo generale del calcio femminile. Le interviste sono state registrate, trascritte, riviste dall'autore e poi controllate dai partecipanti stessi al fine di massimizzare la chiarezza e la precisione d'informazione.

6. CONCLUSIONI PRINCIPALI

Questa sezione illustra i risultati derivanti dall'analisi delle risposte al questionario e delle trascrizioni delle interviste. Il tasso di risposta finale al questionario si è attestato al 13,6%. Dei club che hanno restituito i questionari compilati, il 75,3% milita nel rispettivo massimo campionato femminile, mentre il restante 24,7% del campione compete nelle rispettive seconde divisioni nazionali. Oltre il 75% dei questionari è stato compilato da un alto dirigente del club (direttore generale nel 23,1% dei casi; presidente o vice-presidente 21,7%; membro del consiglio di amministrazione 14,5%; segretario generale 10,1%; responsabile amministrativo 5,8%). La presentazione dei risultati della ricerca è organizzata come segue: la prima parte traccia i profili delle strutture organizzative di tutti i club di calcio femminile che hanno preso parte al questionario; nella sezione successiva l'attenzione viene rivolta ai club integrati, alle diverse forme di collaborazione tra club maschili e femminili e alle cause e gli effetti legati all'integrazione; la parte conclusiva si concentra sulle principali criticità e sulle aree di sviluppo del calcio femminile.



1. Quali sono le diverse forme e i diversi profili di struttura organizzativa di un club nel calcio femminile in Europa?

Ci sono due forme più comuni di organizzazione nel panorama europeo: club indipendenti e club integrati. La Tabella 1 raggruppa i club che hanno partecipato a questo studio secondo la loro collocazione geografica e la loro struttura organizzativa.

Tabella 1. Descrizione del campione basata su collocazione geografica e struttura del club.

<i>Paese</i>	<i>Indipendente</i>	<i>Integrato</i>	<i>Totale</i>
Albania (ALB)	1	2	3 (25%)
Austria (AUT)	1	0	1 (10%)
Belgio (BEL)	0	2	2 (33,3%)
Bosnia Erzegovina (BIH)	0	1	1 (12,5%)
Croazia (CRO)	0	2	2 (25%)
Danimarca (DEN)	2	2	4 (23,6%)
Estonia (EST)	0	1	1 (12,5%)
Finlandia (FIN)	1	0	1 (16,6%)
Galles (WAL)	1	0	1 (10%)
Germania (GER)	0	4	4 (18,2%)
Inghilterra (ENG)	0	2	2 (9%)
Irlanda del Nord (NIR)	0	2	2 (28,6%)
Isole Faroe (FRO)	0	2	2 (33,3%)
Israele (ISR)	1	0	1 (11,1%)
Italia (ITA)	3	5	8 (33,3%)
Kazakistan (KAZ)	0	1	1 (20%)
Lituania (LTU)	1	0	1 (20%)
Lussemburgo (LUX)	0	1	1 (8,3%)
Malta (MLT)	0	1	1 (12,5%)
Paesi Bassi (NED)	0	3	3 (33,3%)
Polonia (POL)	1	0	1 (8,3%)
Portogallo (POR)	0	2	2 (16,6%)
Repubblica di Irlanda (IRL)	1	2	3 (37,5%)
Scozia (SCO)	3	2	5 (35,7%)
Slovenia (SVN)	1	1	2 (25%)
Spagna (ESP)	1	10	11 (9,2%)
Svezia (SWE)	2	0	2 (8,3%)
Svizzera (SUI)	1	0	1 (12,5%)
Totale	21	48	69

Nota: Paesi in ordine alfabetico (denominazione UEFA tra parentesi). Tra parentesi nella quarta colonna la percentuale di club analizzati per ciascun Paese.



Risorse umane e finanziarie

Le Tabelle 2, 3, 4 e 5 offrono un riepilogo delle caratteristiche di coloro che operano nel calcio femminile. Queste comprendono statistiche descrittive divise per ruolo (dentro e fuori dal campo), genere, età media e tipologia di contratto.

Tabella 2. Calciatrici delle prime squadre femminili in cifre.

	N	Per club	Età media	% FT	% PT	% Volunt.
Calciatrici	1.479	21,4	21,9	15,5	35,6	48,9
<i>Indipendenti</i>	451	21,4	21,4	15,3	35,3	49,4
<i>Integrati</i>	1.028	21,4	22,1	15,7	35,7	48,7

Nota: Abbreviazioni: FT sta per "full-time (tempo pieno)"; PT "part-time"; Volunt. "volunteers (senza compenso)".

In linea con le condizioni finanziarie spesso instabili del calcio femminile, circa metà delle calciatrici delle prime squadre non ricevono compenso dai rispettivi club. Questo riflette i numeri riportati da FIFPro (2017) nel suo studio riguardante le condizioni lavorative nel calcio femminile. Inoltre, i club presentano in media l'11,7% di calciatrici straniere (10,4% nei club integrati; 14,5% nei club indipendenti). Questa bassa percentuale di calciatrici straniere all'interno delle prime squadre potrebbe essere dovuta agli scarsi ricavi generati dal calcio femminile che comportano una mobilità limitata per le calciatrici e, dunque, un numero ridotto di trasferimenti internazionali (FIFA, 2018).

Tabella 3. Staff tecnici del calcio femminile in cifre.

	N	Per club	Età media	%Uomini	% Donne	% FT	% PT	% Volunt.
Allenatori: Tecnici	255	3,7	37,6	76,1	23,9	29,0	52,2	18,8
<i>Indipendenti</i>	79	3,7	37,7	71,4	28,6	18,6	63,2	18,1
<i>Integrati</i>	176	3,6	37,6	78,1	21,9	33,6	47,3	19,1
Preparatori atletici	99	1,4	33,3	79,4	20,6	21,5	63,8	14,7
<i>Indipendenti</i>	37	1,8	35,5	82,4	17,6	6,7	76,7	16,7
<i>Integrati</i>	62	1,3	32,4	78,3	21,7	27,6	58,5	13,9
Scout	46	0,6	35,8	70,2	29,8	13,3	58,6	28,1
<i>Indipendenti</i>	9	0,4	33,7	91,7	8,3	0,0	50,0	50,0
<i>Integrati</i>	37	0,7	36,6	61,7	38,3	17,7	61,5	20,8

Nota: Abbreviazioni: FT sta per "full-time (tempo pieno)"; PT "part-time"; Volunt. "volunteers (senza compenso)".

Sebbene alcuni dati recenti dimostrino che il genere dell'allenatore non sia determinante per le prestazioni sportive della squadra nel calcio femminile (Gomez-Gonzalez, Dietl e Nessler, 2018), le donne rimangono sottorappresentate nei ruoli tecnici. Oltre il 75% degli allenatori, infatti, sono uomini. Una



percentuale simile riguarda il ruolo degli scout dove il 70,2% è di genere maschile. Per quanto riguarda le tipologie di contratto, gran parte degli allenatori ha un accordo part-time o a tempo pieno con i club di appartenenza, mentre la posizione degli scout è più instabile sotto questo punto di vista. È possibile notare, inoltre, la differenza di percentuale tra i componenti degli staff tecnici che lavorano a tempo pieno per i club indipendenti e quelli operanti nei club integrati. Questo potrebbe suggerire che chi occupa dei ruoli tecnici all'interno di un club con struttura integrata tende ad avere un livello professionale più alto. In Figura 1 è possibile notare che nel 72% dei casi gli allenatori detengono una qualifica UEFA.

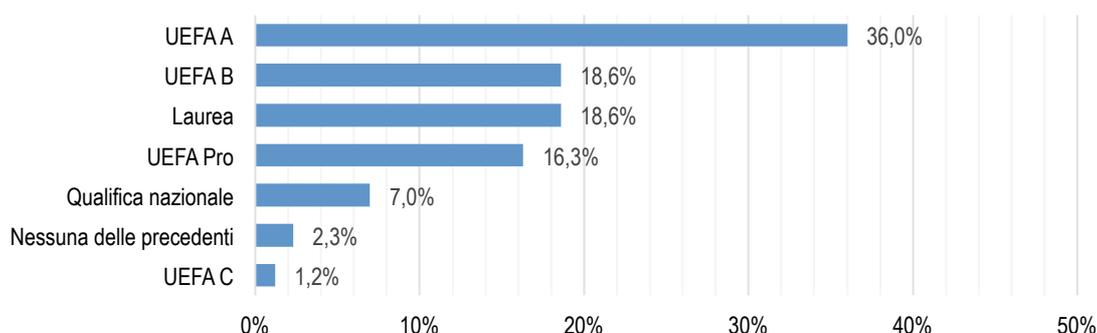


Figura 1. Allenatori più qualificati nel calcio femminile.

Tabella 4. Staff medici nel calcio femminile in numeri.

	N	Per club	Età media	%Uomini	% Donne	% FT	% PT	% Volunt.
Staff medico	114	1,6	35,9	54,3	45,7	26,7	56,5	16,9
<i>Indipendenti</i>	34	1,6	37,4	65,4	34,6	12,5	64,6	22,9
<i>Integrati</i>	80	1,6	35,4	49,9	50,1	32,3	53,2	14,4

Nota: Abbreviazioni: FT sta per "full-time (tempo pieno)"; PT "part-time"; Volunt. "volunteers (senza compenso)".

Analogamente ai ruoli tecnici, gli staff medici dei club integrati hanno condizioni lavorative più stabili. Inoltre, il rapporto di genere è più equilibrato per quanto riguarda le professioni mediche nel calcio femminile, sebbene la percentuale di donne nei club indipendenti sia inferiore al 35%. In generale, il 68,1% dei club di calcio femminile ha un reparto medico interno. Di questi, il 72,3% sono club integrati. I club che non dispongono di un'unità medica interna si affidano ad ospedali locali o cliniche private.



Tabella 5. Dirigenti e personale amministrativo nel calcio femminile in numeri.

	N	Per club	Età media	%Uomini	% Donne	% FT	% PT	% Volunt.
Membri del consiglio	407	5,9	43,6	59,1	40,9	10,4	9,4	79,0
<i>Indipendenti</i>	163	7,7	43,8	51,2	48,8	6,3	13,7	80,0
<i>Integrati</i>	244	5,1	43,4	63,4	36,6	12,7	7,0	78,5
Dirigenti / amministratori	225	3,2	40,7	49,4	50,6	29,8	18,3	50,1
<i>Indipendenti</i>	68	3,2	43,6	42,7	57,3	10,2	12,5	71,8
<i>Integrati</i>	157	3,2	39,3	53,0	47,0	39,1	21,0	39,8

Nota: Abbreviazioni: FT sta per "full-time (tempo pieno)"; PT "part-time"; Volunt. "volunteers (senza compenso)".

Per i ruoli dirigenziali vi è una distribuzione equa tra uomini e donne. Ciononostante, le donne rappresentano solamente il 36,6% dei consigli di amministrazione dei club integrati. Questo potrebbe essere legato al fatto che i club integrati si siano concentrati esclusivamente sulle attività di calcio maschile prima di essere impegnate nel settore femminile. Sebbene gran parte dei consigli di amministrazione sia composto da membri volontari, è possibile notare una discrepanza tra club riguardo la percentuale di dirigenti che lavorano a tempo pieno. L'età media nel calcio femminile tende a essere relativamente bassa. Dal punto di vista di genere, il rapporto tra uomini e donne è squilibrato nei ruoli tecnici in favore dei primi, mentre c'è un maggiore equità per le posizioni mediche e dirigenziali. La Figura 2 illustra quante risorse in media i club di calcio femminile dedicano a ciascuna di queste componenti. Nella prossima sezione sarà possibile consultare informazioni più dettagliate sulle finanze dei club di calcio femminile.

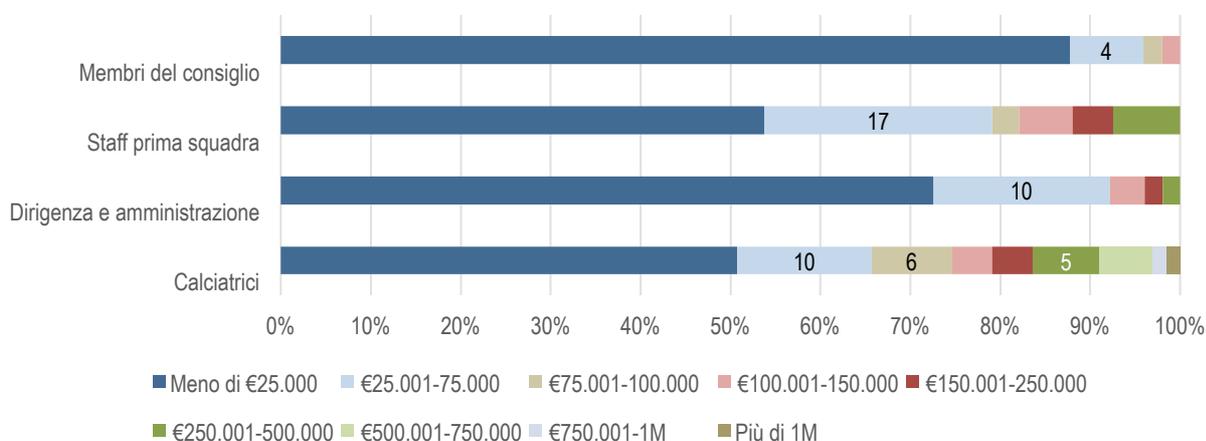


Figura 2. Analisi delle spese medie per club per componenti tecniche, mediche e gestionali.

Nota: Etichette dati mostrate solo per percentuali \geq 4%.



Budget e finanze

La Figura 3 riporta il budget totale dei club su base annua, dalla quale si può notare una certa disparità tra i club. Infatti, il 43,7% spende meno di €100.000 all'anno; il 37,5% ha un budget che varia da €100.001 a €500.000; mentre il 18,8% ha un budget superiore al mezzo milione di euro all'anno (di questi, l'83% sono club integrati).

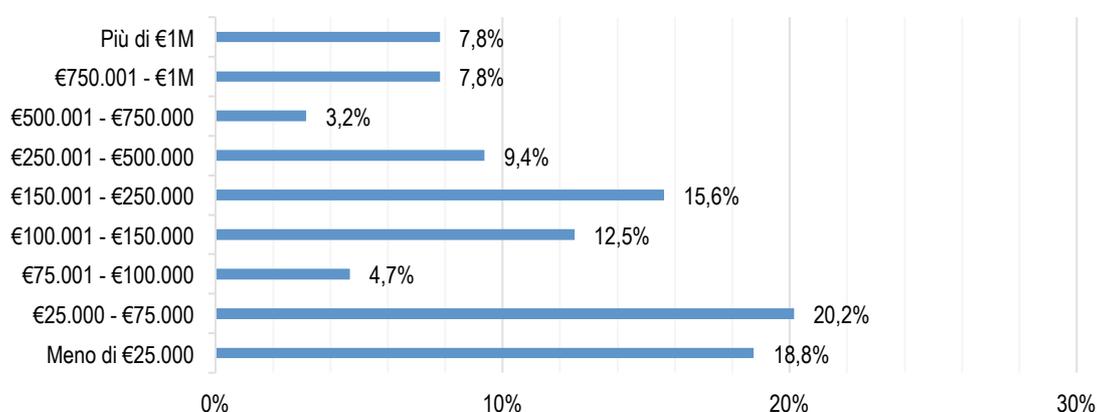


Figura 3. Budget totale.

Nota: Informazioni disponibili per 64 club su 69 (2 N/D; 3 "preferiscono non rispondere")

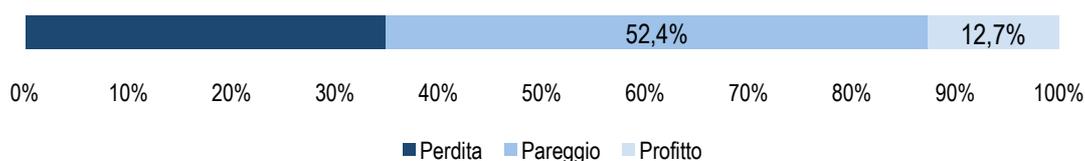


Figura 4. Bilancio d'esercizio dei club per la scorsa stagione (2017/18).

Nota: Informazioni disponibili per 63 club su 69 (1 N/D; 5 "preferiscono non rispondere")

La Figura 4 fa riferimento ai risultati dei bilanci di esercizio dei club per la stagione 2017/18. Più di metà dei club (52,4%) ha raggiunto una situazione di pareggio di bilancio (di questi, il 75,8% sono club integrati); più di un terzo dei club (il 34,9%) ha registrato una perdita (di questi, il 68,2% sono club integrati). Un basso numero di club (12,7%) ha generato un profitto (di questi il 37,5% sono club integrati). Inoltre, alla luce delle difficoltà riscontrate nel raggiungere la sostenibilità finanziaria nel calcio femminile, solamente il 13% dei club prevede un miglioramento della propria situazione finanziaria nella prossima stagione (ossia che passi



da una situazione di perdita a una situazione di pareggio o da una situazione di pareggio alla generazione di profitto).

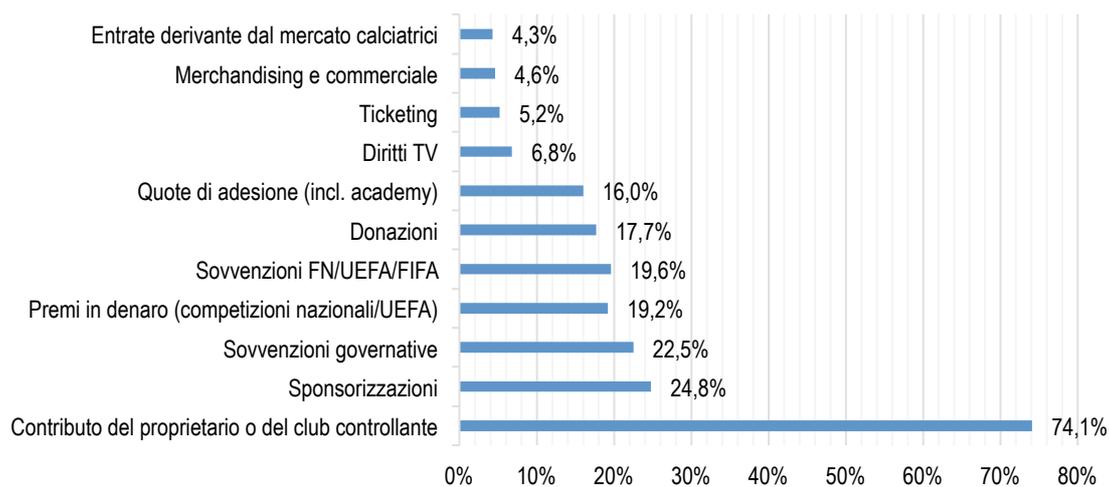


Figura 5. Analisi dei ricavi medi per club per flusso di ricavi.

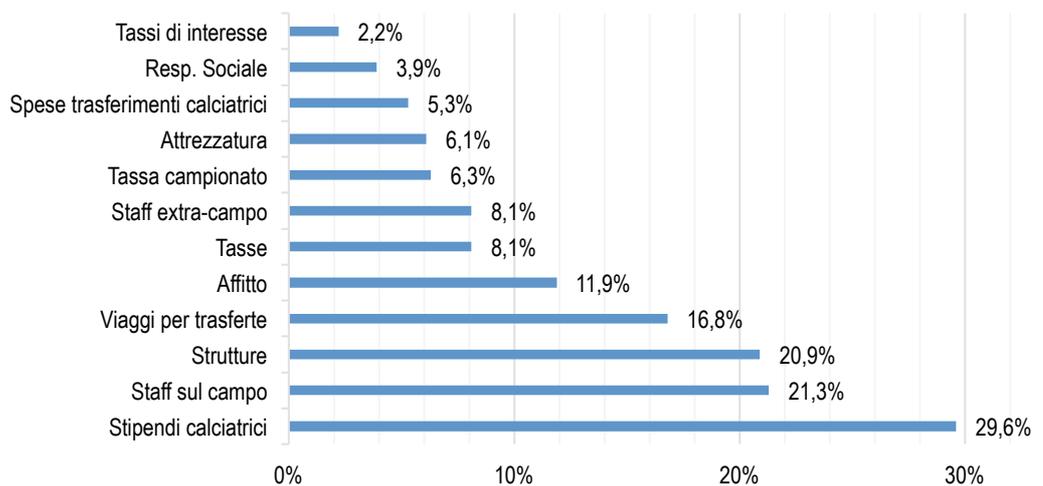


Figura 6. Analisi delle spese medie per club per flusso di spesa.

Le Figure 5 e 6 illustrano ricavi e spese medie dei club che hanno preso parte alla ricerca. Partendo dai ricavi, è evidente che il calcio femminile sia ancora lontano dal raggiungere l'autosufficienza, dal momento che gran parte dei club fa affidamento sui rispettivi proprietari o sui club controllanti per sostenere il business della squadra. Il mix dei ricavi comprende anche sponsorizzazioni, finanziamenti e sovvenzioni provenienti da



diversi stakeholder e derivanti dalle prestazioni sportive (sotto forma di premi in denaro). Per quanto riguarda le uscite, un terzo delle spese è destinato agli stipendi delle calciatrici e dello staff, mentre le strutture e le spese per le trasferte assorbono un ulteriore terzo dei costi di gestione.

Infrastrutture e strutture di allenamento

Le prime squadre dei diversi club si allenano in media 4,3 volte a settimana. I club indipendenti hanno a disposizione in media 1,3 campi per gli allenamenti della prima squadra, mentre i club integrati hanno accesso a 1,6 campi. La superficie utilizzata più frequentemente per gli allenamenti è l'erba sintetica (55%).

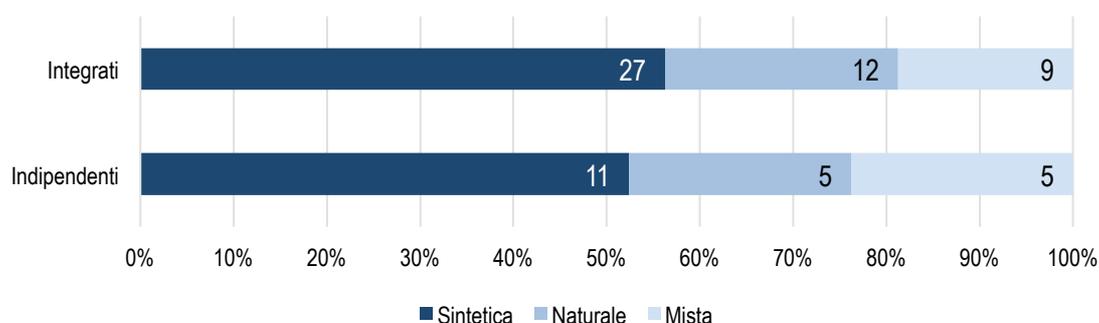


Figura 7. Superficie del campo di allenamento per le prime squadre.

Inoltre, 49 strutture di allenamento su 69 dispongono di un'area ristoro e il 71% di queste strutture è di proprietà di club integrati. Tra i club che possiedono un'academy femminile (si veda la sezione successiva per maggiori dettagli), il 74% mette in condivisione le strutture d'allenamento per la prima squadra e le formazioni giovanili.



Academy di calcio femminile

Dei 69 club che hanno partecipato al questionario, 47 hanno un'academy dedicata allo sviluppo delle giovani calciatrici. Indipendentemente dalla struttura organizzativa del club, meno del 70% dei club di calcio femminile si concentra sullo sviluppo delle formazioni giovanili.

Tabella 6. Academy di club indipendenti e integrati.

	Sì	No
<i>Indipendenti</i>	16	5
<i>Integrati</i>	31	17
Totale	47	22

Non sussistono differenze sostanziali tra club indipendenti e club integrati per quanto riguarda il numero di persone impiegate nelle rispettive academy. Oltre a quanto illustrato nella Tabella 7, le informazioni raccolte tramite il questionario mostrano come vi sia generalmente un rapporto di 1:9 tra allenatori e giovani calciatrici. Le squadre giovanili sono composte da circa 16 calciatrici per ciascuna fascia d'età.

Tabella 7. Le academy femminili in cifre.

	N	Per club
Calciatrici	3.636	77,3
<i>Indipendenti</i>	1.102	78,7
<i>Integrati</i>	2.534	76,7
Squadre	225	4,7
<i>Indipendenti</i>	65	4,6
<i>Integrati</i>	160	4,8
Allenatori	406	8,6
<i>Indipendenti</i>	125	8,9
<i>Integrati</i>	281	8,5

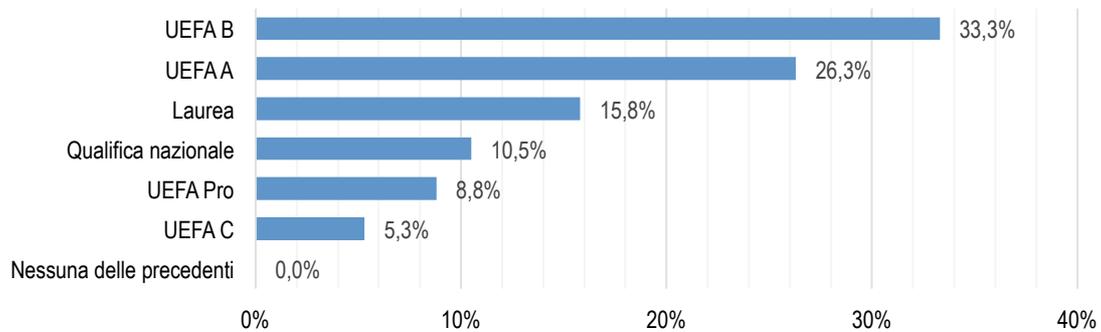


Figura 8. Grado di qualifica per gli allenatori nelle academy di calcio femminile.

In linea con quanto illustrato per gli allenatori delle prime squadre (Figura 1), il 73% degli istruttori operanti nelle academy femminili ha una licenza UEFA.

In Figura 9 è possibile notare come i club adottino soluzioni diverse per favorire la crescita delle giovani calciatrici. Tuttavia, la maggior parte dei club si concentra sulle fasce d'età che vanno dall'Under 12 all'Under 15.

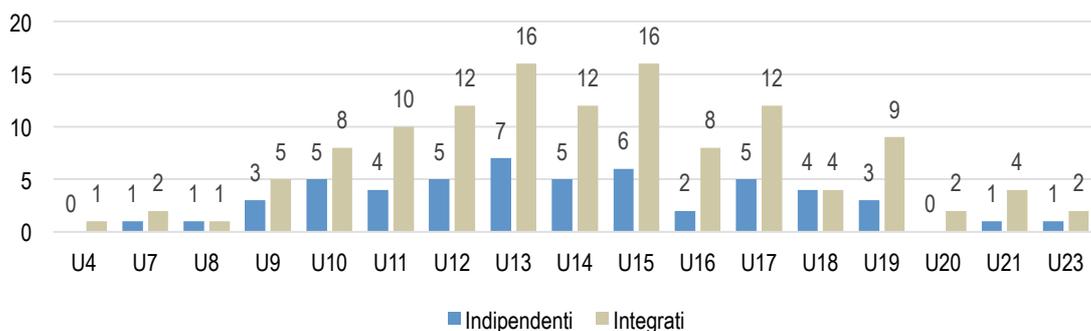


Figura 9. Numero di squadre delle academy per fascia d'età (dall'Under 4 all'Under 23).

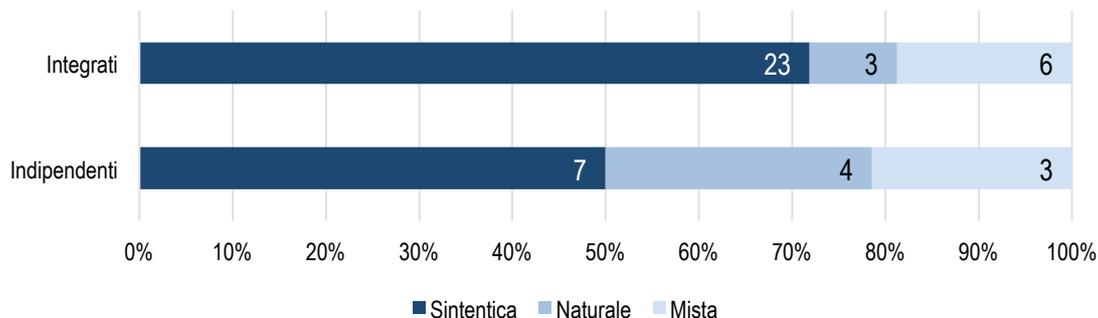


Figura 10. Superficie del campo di allenamento per le formazioni giovanili.

I club dedicano in media 2 campi per l'allenamento delle formazioni giovanili. Come per le prime squadre, la superficie più utilizzata dalle formazioni giovanili è l'erba sintetica (63%).

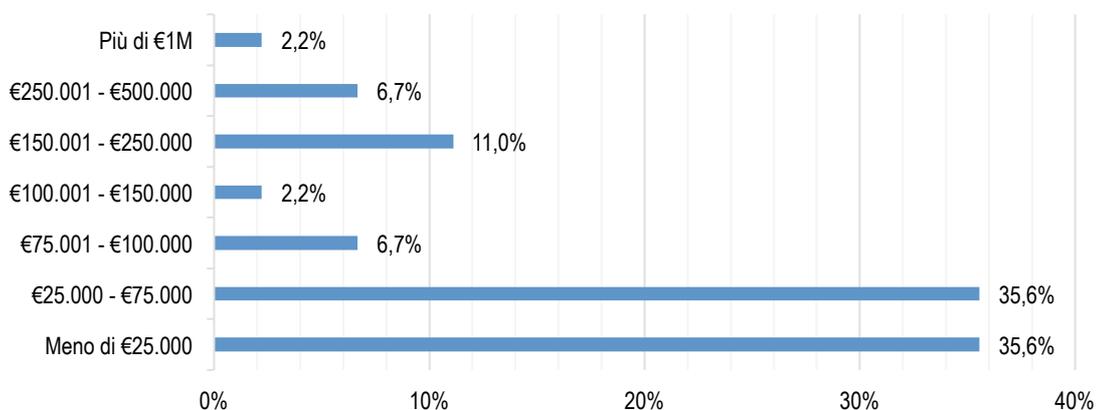


Figura 11. Budget delle academy.

Nota: Informazioni disponibili per 45 club su 69 (22 non hanno un'academy; 2 "preferiscono non rispondere"). Nessun club nella fascia €250.001 - €1M.

La Figura 11 illustra il budget che i club dedicano in media per le academy. Più di 2 club su 3 investono ogni anno €75.000 o meno (di questi, 62% è costituito da club integrati). I club che spendono più di €100.000 per le loro academy (il 22,2%) sono tutti integrati nella struttura di un club professionistico maschile.



Media, marketing e match day

Solamente 44 club dispongono di una figura che si occupa esclusivamente del marketing (il 68% di questi sono integrati) e 20 hanno un dipartimento marketing (l'85% è integrato). La Figura 11 riporta le piattaforme che i club di calcio femminile utilizzano più spesso come veicolo di promozione.

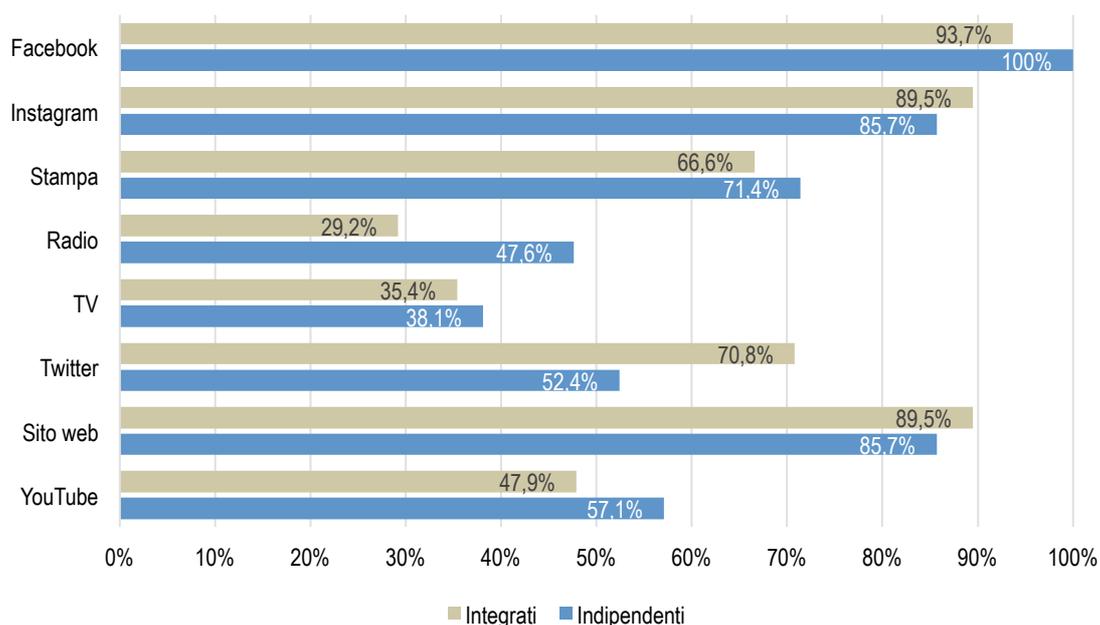


Figura 12. Le piattaforme più utilizzate.

Quasi tutti i club di calcio femminile hanno una pagina Facebook dedicata. A seguire, le piattaforme più utilizzate sono Instagram e i siti internet ufficiali. I club integrati fanno registrare un'utenza media di circa 240.000 follower sui canali social, mentre i club indipendenti fanno registrare in media 5.600 utenti. 44 club su 69 hanno uno sponsor sulle divise (di questi, il 75% è costituito da club integrati). Gli sponsor più rappresentati sulle divise delle squadre femminili sono da ricondurre al mondo del retail (Figura 13). In media i contratti di sponsorizzazione di maglia hanno durata triennale. La maggior parte dei club (73%) indica che, in media, le entrate derivanti da tali sponsorizzazioni ammontano a meno di €75.000 annui (Figura 14).

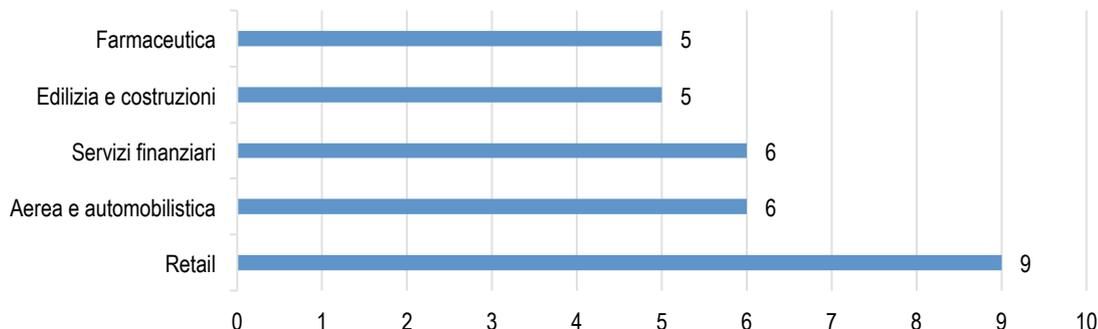


Figura 13. I settori industriali più rappresentati per le sponsorizzazioni di maglia.

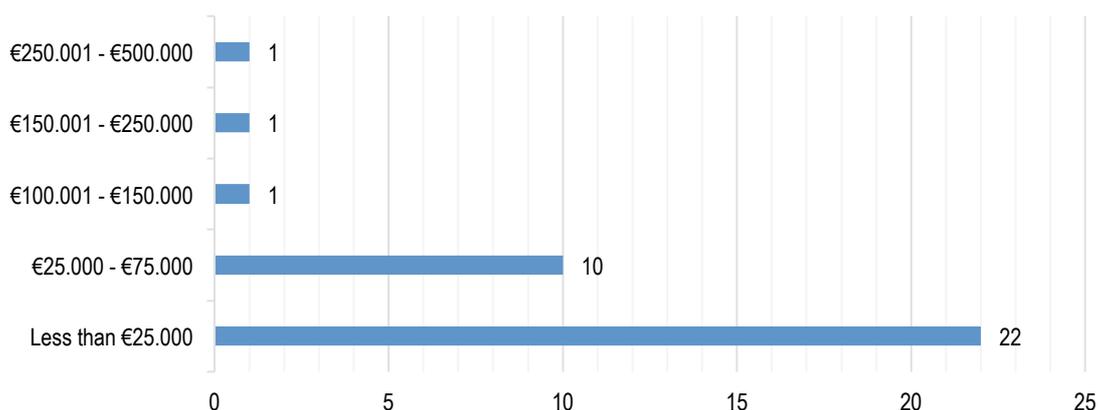


Figura 14. Entrate derivanti dalle sponsorizzazioni di maglia.

Nota: Informazioni disponibili per 35 club su 69 (17 non hanno uno sponsor per le divise; 6 preferiscono non rispondere; 11 N/D).

I club di calcio femminile giocano in media 26 partite ufficiali a stagione. La capacità media delle strutture (ad es. stadi, centri di allenamento) in cui vengono disputate queste partite è di 2.117 posti. I club indipendenti hanno strutture con una capacità media di 1.465 posti, mentre i club integrati giocano in stadi leggermente più capienti (capacità media: 2.401). 19 club su 69 (di questi, l'84% ha una struttura integrata) sono proprietari della struttura in cui disputano le proprie partite ufficiali. Le presenze medie allo stadio raggiungono 277 spettatori a partita. Più precisamente, i club integrati comunicano una media di 308 spettatori, mentre la tipica affluenza per i club indipendenti è di 206. La percentuale di riempimento dello stadio, in media, è di poco superiore al 20% (21% per i club indipendenti; 22,8% per i club integrati).

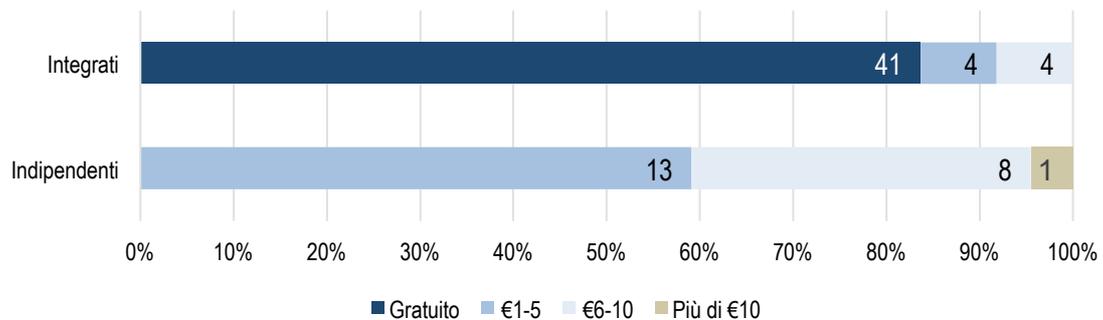


Figura 15. Prezzo medio dei biglietti.

Gran parte dei club adotta una politica che prevede l'accesso gratuito per le partite della propria prima squadra femminile (59,4%), mentre il 24% dei club prevede l'ingresso a €5 o meno. Il costo del biglietto per il 17,3% dei club può variare da €6 a €10. Solamente un club fa pagare più di €10 (Figura 15). È interessante notare che tutti i club che permettono l'accesso gratuito sono club integrati. Questo sottolinea una differenza sostanziale tra le necessità dei club indipendenti e quelle dei club integrati. I club indipendenti hanno bisogno degli incassi derivanti dalla vendita dei biglietti per potersi sostenere, mentre i club femminili facenti parte di una struttura integrata possono spesso permettersi di far accedere gli spettatori alle gare senza far pagare loro l'ingresso. Per quanto riguarda la diffusione delle partite, 32 club (il 59,3% integrati) comunicano che le partite vengono trasmesse online o in TV. L'audience media è pari a 34.927 telespettatori/utenti online. I club indipendenti, in media, hanno un'audience di 4.511, mentre per i club integrati il numero sale a 72.101. Nell'insieme questi numeri forniscono delle informazioni interessanti circa la visibilità delle partite di calcio femminile per i club integrati e per i club indipendenti. Generalmente i club professionistici maschili che investono in una sezione femminile sembrano poter generare un effetto *spillover*, ovvero quando il club può sfruttare la riconoscibilità del brand per via dall'attività maschile trasferendola alla sezione femminile.



Organizzazione del club e struttura giuridica

Come illustrato nella Tabella 8, la maggior parte dei club di calcio femminile è organizzato sotto forma di associazione. Queste associazioni possono configurarsi come club sportivi dilettantistici, nonché come associazioni senza scopo di lucro. Nello specifico, tutti i club, eccetto due club indipendenti, sono organizzati sotto forma di associazione. I restanti due club sono società a responsabilità limitata. Anche gran parte dei club integrati opera come associazione. Tuttavia, 15 club integrati rientrano nella medesima struttura giuridica delle rispettive controparti maschili (8 società a responsabilità limitata; 5 società per azioni; e 2 società quotate in borsa).

Tabella 8. Struttura legale dei club di calcio femminile.

	Associazione	Responsabilità limitata	Società per azioni	Quotata in borsa
<i>Indipendenti</i>	16	2	0	0
<i>Integrati</i>	30	8	5	2
Totale	46	10	5	2

Nota: Informazioni disponibili per 63 club su 69 (6 N/D).

Rapporto(i) tra attività femminile e quella maschile

La maggior parte dei club che hanno preso parte al questionario è associata a un club di calcio maschile (il 69,5%). Tuttavia, esistono diversi livelli di coinvolgimento tra le sezioni maschili e quelle femminili. Seguendo la classificazione sviluppata da Welford (2013), i risultati di questa ricerca mostrano che il legame tra le sezioni all'interno dello stesso club può variare seguendo sei distinte tipologie (Tabella 9).

Tabella 9. Forme di organizzazione e integrazione dei club nel calcio femminile europeo.

Struttura organizzativa dei club	Frequenza	%
Completamente indipendente	21	30,4
Due entità separate, scarso legame o coinvolgimento con il club di calcio maschile	4	5,8
Collaborazione con il club di calcio maschile rimanendo due entità separate	7	10,1
Forte coinvolgimento con il club di calcio maschile rimanendo due entità separate	9	13,1
Parte della stessa entità ma con strutture organizzative indipendenti	9	13,1
Integrati a tutti i livelli, strutture organizzative comuni, gestiti come un unico club	19	27,5

Dei 48 club che sono associati a un club di calcio maschile, 19 (il 39,5%) descrivono la propria struttura come completamente integrata con il club maschile di riferimento ("Integrati a tutti i livelli, strutture organizzative comuni, gestiti come un unico club"). Il restante 60,5% dei club mostra diversi gradi di



coinvolgimento o integrazione con un club di calcio maschile. La Tabella 10 illustra la distribuzione dei club per ciascuna tipologia di struttura integrata nei diversi Paesi UEFA.

Tabella 10. Numero di club e livello di integrazione nei diversi Paesi UEFA.

	ALB	BEL	BIH	CRO	DEN	ENG	ESP	EST	FRO	GER	IRL	ITA	KAZ	LUX	MLT	NED	NIR	POR	SCO	SVN
(1)		1		1			1					1								
(2)		1				1				1				1	1				1	1
(3)			1	1			2				1	2				1	1			
(4)					1	1	1			2	1	1				1	1			
(5)	2				1		6	1	2	1		1	1			1		2	1	

Nota: (1) Due entità separate, scarso legame o coinvolgimento con il club di calcio maschile; (2) Collaborazione con il club di calcio maschile rimanendo due entità separate; (3) Forte coinvolgimento con il club di calcio maschile rimanendo due entità separate; (4) Parte della stessa entità ma con strutture organizzative indipendenti; (5) Integrati a tutti i livelli, strutture organizzative comuni, gestiti come un unico club.

La collaborazione tra sezioni maschili e femminili all'interno dello stesso club avviene almeno per un'area gestionale/organizzativa. La Tabella 11 delinea le aree che i club condividono più frequentemente.

Tabella 11. Aree condivise tra le sezioni maschili e femminili.

<i>Area del club</i>	<i>Frequenza</i>	<i>%</i>
Identità (ad es. nome, colori, stemma)	42	87,5
Dipartimento marketing/comunicazione	34	70,8
Strutture di allenamento	33	68,8
Consiglio di amministrazione (sezione femminile rappresentata)	32	66,7
Parte della stessa entità giuridica	31	64,6
Stadio (almeno a volte)	30	62,5
Contributo economico per la prima squadra	29	60,4
Staff medico	27	56,3
Contributo economico per l'academy	19	39,6
Dipartimento scouting	9	18,8
Staff tecnico	7	14,6

Gran parte dei club integrati (l'87,5%) condivide lo stesso marchio e la stessa identità e può, quindi, essere riconosciuta "universalmente", indipendente dal fatto che sia la squadra maschile o femminile a scendere in campo. Inoltre, la collaborazione sussiste anche nelle aree marketing e comunicazione (70,8%),



che i club possono sfruttare per rafforzare il proprio marchio in entrambi i settori del calcio. Al tempo stesso, questa è un'opportunità per la sezione femminile, la quale può aumentare la propria visibilità attraendo potenziali tifosi dall'area maschile (si veda Guest e Luijten, 2018 per un'ulteriore riflessione). Il 62,5% dei club femminili integrati in una struttura professionistica maschile può beneficiare dell'accesso alle strutture (incluso lo stadio). Tuttavia, un terzo delle sezioni femminili integrate in un club maschile non è in grado di prendere decisioni di tipo strategico circa la propria gestione poiché non è rappresentata nel consiglio di amministrazione del club. Questo rischia di minare la possibilità per la squadra femminile di essere presa in considerazione per quanto riguarda le strategie e le politiche del club (Aoki et al., 2010; Welford, 2013). Il contributo economico da parte del club per sostenere la gestione della prima squadra femminile avviene nel 60,4% dei casi osservati. A proposito di quest'aspetto, in media, il 49,1% del budget totale delle sezioni femminili integrate è costituito da risorse provenienti dal club controllante. Altre aree in cui le sezioni maschili e femminili sono solite collaborare includono lo staff medico (56,3%), i contributi economici per il settore giovanile (39,6%), il dipartimento scouting (18,8%) e lo staff tecnico (14,6%).

La grande maggioranza (89,5%) delle squadre femminili integrate ha affermato che la collaborazione con un club di calcio maschile risulta essere "vantaggiosa". In particolare, in una scala da 1 a 10, i manager delle squadre femminili hanno individuato "l'accesso alle strutture" (Media = 7,78; Deviazione Standard = 2,45), "l'ambiente professionale" (M = 7,35; DS = 2,65) e la "visibilità e attrattività marketing" (M = 7,26; DS = 2,43) come i principali vantaggi derivanti dall'integrazione con un club professionistico maschile (Figura 16).

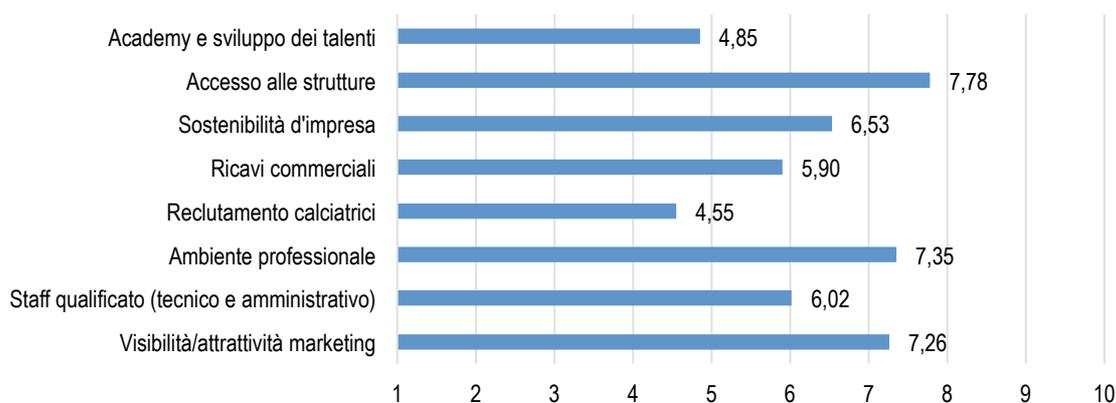


Figura 16. Vantaggi derivanti dall'integrazione tra club (dal punto di vista della sezione femminile).



I risultati riportati all'interno di questa sezione sono in linea con i precedenti studi condotti da Aoki e colleghi (2010) e Welford (2013). Tuttavia, questa ricerca ha l'obiettivo di comprendere anche il punto di vista delle controparti maschili circa il processo di integrazione tra club. Questo aspetto della gestione di una società di calcio è rimasto ad oggi praticamente inesplorato. Pertanto i risultati di questa ricerca costituiscono nuova letteratura in quanto si concentrano su tali aspetti, contribuendo dunque ad accrescere il livello di conoscenza in merito alla gestione dei club di calcio femminile.

2. Perché i club di calcio maschile supportano l'integrazione di una sezione di calcio femminile?

Le interviste condotte con i dirigenti dei club integrati si sono basate su questa domanda fondamentale, consentendo di comprendere il processo di integrazione di una sezione femminile all'interno dei club professionistici maschili. Durante le interviste i dirigenti interpellati hanno fornito delle risposte che è possibile dividere in due diverse categorie: la prima legata alla decisione di avviare la sezione femminile (fattori predittivi); la seconda legata alle conseguenze percepite derivanti dal processo di integrazione. Le Tabelle 12 e 13 riportano queste due tematiche fondamentali, presentando alcune citazioni più rappresentative provenienti direttamente dalle trascrizioni delle interviste con i dirigenti.

Le frasi e i temi riportati nella Tabella 12 mostrano come la decisione dei club professionistici maschili di avviare una sezione femminile sia influenzata da pressioni istituzionali. In linea con la teoria degli stakeholder elaborata da Freeman (1984), le organizzazioni devono mantenere un alto livello di attenzione verso tutti i gruppi e gli stakeholder che influenzano o che potrebbero influenzare l'andamento dell'organizzazione stessa. Questo coincide con l'idea che i club di calcio moderni siano entità complesse che estendono la propria influenza oltre gli stakeholder diretti (come i tifosi) e si interfacciano con molteplici gruppi di interesse (come le istituzioni e i governi locali e nazionali). Tra i fattori predittivi a livello istituzionale è inclusa anche la necessità per i club di rispettare i regolamenti e i Manuali di Licenza. Tutto ciò alimenta il dibattito riguardante gli effetti delle politiche implementate dalle Federazioni nel tentativo di favorire lo sviluppo del calcio femminile. Per esempio, dal 2015 la FIGC ha iniziato a includere un criterio specifico all'interno dei Manuali di Licenza Nazionali per i campionati maschili, richiedendo alle società di avviare una sezione femminile (prima squadra o settore giovanile) oppure di instaurare un rapporto formale con un club di calcio femminile già esistente. Il fatto che i dirigenti identifichino tale elemento come ragione per intraprendere l'avviamento di una sezione femminile è importante anche per gli studi futuri riguardanti le politiche di sviluppo per il calcio femminile e le decisioni strategiche che i club prevedono in risposta a tali politiche. Ad esempio, lo studio condotto da Tenbrunsel e colleghi (2000) rileva che le organizzazioni tendono a ridurre il proprio



impegno in iniziative che non comportano un ritorno di tipo finanziario, interessandosi principalmente ad attività simboliche al fine di rispettare i requisiti minimi inclusi nei regolamenti. Pedersen e Gwozdz (2014), tuttavia, indicano che, sebbene il rispetto dei regolamenti vigenti resta l'azione più comune in risposta alle pressioni istituzionali, maggiori sono le pressioni, maggiore diventa lo stimolo per le aziende di adoperarsi verso l'innovazione. Questo ha delle implicazioni per quanto riguarda le politiche delle Federazioni Nazionali poiché queste hanno necessariamente un impatto sulle strategie dei club. Infatti, alla luce dei risultati di questo studio, è possibile analizzare come i club abbiano risposto a questo tipo di pressioni sul breve periodo. Tuttavia, l'effetto delle politiche federali sulla gestione e l'integrazione dei club femminili dovrebbe essere studiato su un arco temporale relativamente più lungo per valutare meglio i rapporti di causa ed effetto tra le azioni federali e le risposte dei club.

A livello organizzativo, è possibile affermare che i club investono nel calcio femminile perché lo ritengono un'opportunità a livello commerciale che può portare a ritorni finanziari ed extra-finanziari (ad es. un ritorno di immagine e una maggiore attrattività per gli investitori) (Bansal e Roth, 2000). Inoltre, la scelta di avviare una sezione femminile è anche influenzata da un senso di responsabilità e dovere verso il cambiamento socio-politico in atto per quanto riguarda il ruolo delle donne nella società. Questo è in linea con le argomentazioni avanzate da Gammelsæter e Senaux (2011) sul fatto che la recente accelerazione del calcio femminile sia dovuta a una generale transizione della società verso la parità di genere. Di fatto i club di calcio considerano tale investimento come un modo per allineare i propri obiettivi e valori con il sentimento politico e sociale sull'uguaglianza di genere e il ruolo delle donne e, allo stesso tempo, cercano di ottenere dei vantaggi dall'associazione con uno sport in forte crescita come il calcio femminile. A tal proposito, gli stakeholder che lavorano per la promozione del calcio femminile dovrebbero continuare a mettere in evidenza l'impatto sociale che la nascita di nuove compagini nel settore femminile può avere complessivamente.

I dirigenti intervistati hanno spiegato che ad influenzare la decisione di investire nel calcio femminile sono stati la filosofia del club, la sua visione strategica e la possibilità di sfruttare le risorse interne già esistenti. Per esempio, i club che si definiscono "precursori" intraprendono la strada che porta allo sviluppo di una sezione femminile poiché hanno la capacità di riconoscere i segnali di un fenomeno in crescita. A tal proposito, la letteratura in merito alla RSI individua la possibilità di sfruttare risorse interne in eccesso (Bansal, 2003; Waddock e Graves, 1997) come moderatrice della relazione tra le iniziative e i risultati legati alla RSI. In un mercato come quello del calcio femminile, in cui i ritorni finanziari tangibili sono ad oggi limitati, il comportamento dei club professionistici maschili ricorda esattamente quello delle aziende con le iniziative di RSI.

Tabella 12. Fattori predittivi per l'avviamento di una sezione femminile all'interno di club di calcio maschile. Temi, livelli, sottotemi e citazioni più rappresentative.

Tema	Livello	Sottotema	Citazioni più rappresentative
Fattori predittivi	Istituzionale	Pressioni istituzionali e degli stakeholder	<p>La squadra maschile stava costruendo un nuovo stadio e aveva bisogno di sostegno da parte del governo locale, che spingeva per avere una squadra femminile. Dopo una discussione per raggiungere un accordo a livello politico, si è deciso di creare una squadra femminile.</p> <p>All'epoca il club aveva dei problemi dal punto di vista economico e non poteva più permettersi i costi per lo stadio. Quindi il governo locale ha detto: "Noi compriamo l'impianto ma voi, in cambio, dovete creare una squadra femminile." È stata una decisione dall'alto. Hanno detto: "Dovete crearla". E il club si è impegnato ad avviare la sezione femminile.</p>
		Regolamenti e criteri per la licenza	<p>Per partecipare al nuovo campionato di calcio femminile, dovevamo essere affiliati ad un club di calcio maschile che giocasse nel massimo campionato. Quindi abbiamo cercato un partner per rendere tutto questo possibile e siamo quindi stati acquistati da una squadra di calcio maschile.</p> <p>Iniziammo a lavorare con il calcio femminile quando la nostra Federazione ci ha imposto l'obbligo di avere una sezione femminile nei Criteri di Licenza per iscrivere la squadra maschile.</p> <p>Il club ha una struttura giuridica che consente di avere benefici fiscali perché la visione del club ha una parte legata al sociale. Ogni anno il club deve dimostrare di continuare ad aderire a tale visione e disporre della squadra femminile contribuisce a raggiungere l'obiettivo.</p>
	Organizzativo	Motivi strumentali	<p>Il club ritiene che la squadra femminile abbia il potenziale per diventare un prodotto commerciale.</p> <p>Quello che ci ha realmente aiutato è stato il fatto di aver ospitato una partita della nazionale femminile nel nostro stadio lo scorso anno e che lo stadio fosse esaurito. Questo ha portato alcuni membri del consiglio a pensare: "Possiamo guadagnarci" o "possiamo far venire le persone allo stadio e raccogliere dei dati".</p> <p>La dirigenza del nostro club pensa che anche la squadra femminile possa diventare attrattiva a livello commerciale.</p>
		Valutazioni morali	<p>Il ruolo delle donne nella società sta cambiando. È evidente in molte situazioni concrete della vita, non solo nello sport - nella politica, nell'economia. È il principio.</p> <p>È quasi un obbligo morale. Investiamo nel calcio femminile perché è la cosa giusta da fare.</p> <p>Il calcio è sempre più sostenuto dalle donne, da tutti i punti di vista. Nel nostro paese è in atto un cambiamento dal punto di vista socio-culturale e noi vogliamo intercettarlo.</p> <p>Il club vuole lanciare un messaggio: il calcio è per tutti.</p>



(continua)

Tema	Livello	Sottotema	Citazioni più rappresentative
		Risorse interne e valori organizzativi	<p>Il club ritiene che avere una sezione femminile sia possibile perché abbiamo le strutture ed i mezzi finanziari per sostenerla e migliorarla. Il nostro club, al momento, è uno dei migliori a livello nazionale.</p> <p>Il club ha nel suo DNA la volontà di essere all'avanguardia. Credo che il club abbia questo dovere e che si senta un precursore a livello nazionale ed europeo. Ha la possibilità di determinare gli standard. La nostra filosofia è quella di cercare sempre di sperimentare situazioni nuove che possano portare alla crescita dell'intero sistema. Gli investimenti iniziali sono stati fatti con l'obiettivo di diventare un'eccellenza anche nel settore femminile, sia dal punto di vista gestionale sia da quello sportivo.</p>
		Contesto esterno e club concorrenti	<p>Credo che poiché i miglior club europei abbiano iniziato a includere una sezione femminile, gli altri faranno altrettanto per creare una migliore competizione.</p> <p>Una delle pubblicità migliori che abbiamo avuto è stata quando la nostra squadra maschile ha disputato un incontro di Champions League contro uno dei migliori club di calcio femminile a livello europeo. Il loro presidente ha invitato i dirigenti del nostro club a visitare la sezione femminile del suo club. Ci ha mostrato tutte le opportunità che avevano, come investivano e come la squadra femminile fosse diventata importante. Quel momento è stato molto fortunato e ci ha aiutato moltissimo. Non ne eravamo a conoscenza ma abbiamo capito in seguito che quell'incontro - credo una riunione di una o due ore - è stato più utile di dieci anni di lavoro.</p> <p>Il mio capo, che siede nel direttivo della lega maschile, dice che i club si stanno parlando e che il messaggio è: "Create una squadra femminile. È importante e dovete farlo. È un dovere nei confronti della comunità. È una sorta di influenza che viene esercitata tra i club."</p>





È tuttavia possibile asserire che, a causa della fragile situazione finanziaria del calcio femminile, solamente i club professionistici maschili con grandi possibilità finanziarie abbiano la possibilità di mantenere i propri investimenti nel settore femminile sul lungo periodo. La nascita di club integrati al massimo livello europeo, unita al conseguente innalzamento dei costi associati alla loro partecipazione, infatti, rischia di rendere il calcio femminile uno sport dominato dai club con grandi capacità finanziarie poiché questi possono permettersi di registrare delle perdite operative senza che queste costituiscano una seria minaccia alla loro sostenibilità finanziaria complessiva.

Per quanto riguarda le conseguenze all'integrazione, i dirigenti intervistati hanno spiegato che i club beneficiano di ritorni intangibili dall'investimento nel calcio femminile. La Tabella 13 riassume alcuni di questi effetti. Per esempio, secondo i dirigenti che hanno preso parte alla ricerca, il club ha migliorato la propria immagine, la propria reputazione e la propria attrattività nei confronti di nuovi investitori e sponsor. In altre parole, associare il marchio del club al calcio femminile aiuta ad aprire nuove opportunità di mercato. Questa percezione è in linea con l'idea che l'immagine e la reputazione rappresentino delle priorità per le società calcistiche europee (Richelieu et al., 2008). Inoltre, ciò coincide con lo studio di Blumrodt e colleghi (2013), i quali indicano come i tifosi di calcio si aspettano che le società siano coinvolte in attività che vanno oltre la pratica sportiva, come, ad esempio, l'impegno nel sociale e per la comunità locale.

Per quanto riguarda gli aspetti commerciali, i manager intervistati hanno affermato che l'integrazione di una sezione femminile dà l'opportunità ai club di interagire con dei nuovi target. Più nello specifico, l'integrazione con il calcio femminile è risultata in un incremento della fan base complessiva e in maggiori possibilità di avviare relazioni con nuovi sponsor, i quali non sarebbero altrimenti stati interessati al calcio maschile. Secondo gli intervistati potrebbero esserci delle sovrapposizioni tra i sostenitori della squadra maschile e quelli della squadra femminile. Tuttavia, integrare una sezione femminile e farla giocare con lo stesso nome e la stessa maglia del club maschile offre l'opportunità di attrarre potenziali tifosi che non sono interessati al calcio maschile. I club integrati hanno dunque la possibilità di estendere i propri prodotti verso un pubblico con interessi diversi, aumentando così il proprio raggio d'azione e abbracciando la possibilità di diventare realmente delle aziende "universali". Alla luce di queste osservazioni, le Federazioni Nazionali e la UEFA potrebbero rivolgersi ai club che non hanno ancora investito nel calcio femminile suggerendo loro che investire nel settore femminile non deve essere percepito esclusivamente come un modo per affrontare la questione di genere, ma anche come un'opportunità commerciale che potrebbe risultare in ulteriori benefici per l'intera industria del calcio.

Tabella 13. Effetti percepiti dall'avviamento di una sezione femminile all'interno di un club di calcio maschile. Temi, livelli, sottotemi e citazioni più rappresentative.

Tema	Livello	Sottotema	Citazioni più rappresentative
Effetti percepiti	Istituzionale	Reputazione e immagine	<p>Il ritorno non è in denaro ma nel diverso posizionamento del brand e il complessivo miglioramento d'immagine del club.</p> <p>Non è un ritorno diretto in termini economici ma è l'esposizione del brand in modo che si possa dire: "Siamo contenti che il club abbia una sezione femminile. È un segno che il club sta facendo bene il suo mestiere". Il club non percepisce l'investimento come uno spreco di soldi, ma una cosa di cui poter vantarsi. È valorizzato e lo sarà sempre di più.</p> <p>Penso sia l'immagine del club. Ai nostri soci piace la squadra femminile e viene sostenuta. Penso che questo comporti una migliore comunicabilità del brand.</p> <p>È l'immagine. Si tratta di dimostrare che pensiamo davvero che il calcio femminile sia importante.</p> <p>È sempre una buona "pubblicità" per il club. Dimostri che non sei attaccato a certi stereotipi appartenenti al mondo del calcio.</p>
	Organizzativo	Attrattività nei confronti di un nuovo target di pubblico / nuovi investitori / opportunità di mercato	<p>Con il calcio femminile, il club può parlare ad una serie di attori sul piano commerciale che, con un approccio troppo maschile e di genere, non sarebbe in grado di attrarre. Quindi, le aziende che dispongono di prodotti adatti al mondo femminile sono un mondo a cui ora si guarda con curiosità. La fanbase aumenta e si è aperto un nuovo mercato per gli sponsor.</p> <p>Sostenere un'entità tutta femminile è stato molto importante per il club, perché ha consentito di aprire potenziali scenari di investimento completamente nuovi.</p> <p>Porta nuovi numeri e attrae nuove persone che non si sarebbero altrimenti avvicinate al calcio maschile. Aumenta sicuramente la fanbase complessiva del club.</p> <p>Ci sono diversi appassionati e diverse persone che vogliono vedere il calcio femminile invece di quello maschile.</p> <p>Attraiamo target diversi come i bambini, le famiglie, ecc. La nostra fanbase a livello di social media è incredibile. Sui nostri canali abbiamo quasi 6 milioni di follower che sono interessati alla nostra squadra femminile.</p> <p>Attraiamo ragazze che, magari non giocheranno nel club, ma che sono comunque tifose e magari comprenderanno i nostri prodotti.</p>



(continua)

Tema	Livello	Sottotema	Citazioni più rappresentative
	Organizzativo	Attrattività nei confronti di un nuovo target di pubblico / nuovi investitori / opportunità di mercato	Il mercato, per quanto riguarda il calcio maschile, è un po' saturo, quindi dobbiamo trovare nuovi modi per far sì che le persone vengano allo stadio o per avere nuovi sponsor. Se possiamo, diciamo agli sponsor: "Abbiamo questa grande banca dati, potete utilizzare anche questa, se ci pagate".
		Capacità interne del club	Tre anni fa non sapevo assolutamente nulla di questo mondo. Ora devo dire che conosco il calcio femminile in maniera abbastanza approfondita, sia da un punto di vista sportivo che da un punto di vista gestionale.
		Gestione dei rischi	<p>Crede che all'inizio fosse un'attività che sicuramente incuriosiva molti, anche all'interno del club stesso. È un'attività che ha dato molta energia a questo ambiente.</p> <p>I nostri allenatori migliorano le proprie conoscenze sul calcio maschile e femminile. È un aspetto positivo per il club.</p> <p>Il club crede che la UEFA e la FIFA obbligheranno tutti i club ad avere una squadra femminile. Quindi vogliamo giocare d'anticipo.</p> <p>Il club sta facendo un passo avanti perché credo che sarà obbligatorio avere una squadra femminile in futuro.</p>
	Individuale	Senso civico	<p>Avere una struttura integrata consente ai ragazzi dell'academy di vedere le ragazze che giocano. Questo è un aspetto positivo per poter superare le barriere culturali in futuro.</p> <p>Crede che vedere il calcio femminile come parte integrante del nostro club sia anche un elemento educativo nei confronti dei ragazzi dell'academy. Credo che, a livello culturale ed educativo, seguire questa strada non possa che aiutare.</p>





I dirigenti operanti in club integrati che hanno preso parte a questo studio hanno altresì discusso dei miglioramenti nella capacità organizzativa del club e nello sviluppo dei singoli dipendenti come conseguenza all'entrata del club nel calcio femminile. Per esempio, l'avviamento di una sezione femminile permette ad allenatori e dirigenti di espandere le proprie conoscenze su una parte dell'industria calcistica che era stata precedentemente ignorata o sottovalutata. Inoltre, all'interno dei club integrati è stato possibile istituire uno scambio di conoscenze tra le componenti del settore maschile e quello femminile in modo da migliorare protocolli tecnici e pratiche organizzative. In generale, secondo il parere dei dirigenti che hanno preso parte a questa ricerca, tutto ciò contribuisce a creare un ambiente di lavoro più stimolante per i dipendenti.

Un altro importante aspetto emerso in questa ricerca è legato all'opportunità per i club integrati di anticipare le possibili modifiche regolamentari. Infatti i club che hanno dato avvio al processo di integrazione considerano tale iniziativa come una strategia per minimizzare i rischi nel caso in cui gli organismi di controllo del calcio impongano l'integrazione di una squadra femminile come condizione necessaria per prendere parte alle proprie competizioni.¹

Infine, è importante ricordare che il calcio rappresenta una piattaforma in cui i caratteri di mascolinità vengono alimentati dando vita a stereotipi e costruzioni sociali che hanno storicamente ostacolato lo sviluppo del settore femminile del calcio e hanno contribuito a far passare l'idea che il calcio non sia un'attività adatta alle donne (Pfister, 2015). L'introduzione di una sezione femminile all'interno di un'organizzazione il cui scopo è tradizionalmente quello di gestire una squadra maschile contribuisce a sensibilizzare sia i calciatori sia gli altri membri del club sulle questioni di genere e pari opportunità. Secondo gli studi condotti da Jones (2010) e Lin e colleghi (2010), lavorare per un'organizzazione responsabile socialmente è correlato ad un migliore senso civico dei dipendenti (*OCB – Organisational Citizenship Behaviour*). Tutto ciò influenzerebbe positivamente la qualità dell'ambiente di lavoro e conseguentemente il rendimento complessivo dell'organizzazione stessa. L'integrazione tra club nel calcio potrebbe essere quindi implementata come una strategia per massimizzare la *performance* aziendale.

¹ A riguardo, alcuni dei dirigenti intervistati hanno espresso parere favorevole all'obbligo per i club che partecipano alle competizioni UEFA di avere una propria squadra femminile. Tale misura viene sostenuta per dare maggiore visibilità al movimento e per favorire la sua crescita in tutto il mondo.



L'integrazione tra club come forma di filantropia strategica: la valutazione dell'impatto

Considerato il contesto, il posizionamento generale del calcio femminile e gli elementi alla base del processo decisionale che porta all'integrazione di una sezione femminile, è possibile affermare che l'integrazione tra club di calcio abbia caratteristiche simili a quelle individuate da Walker e colleghi (2012) per le franchigie di WNBA. In questo studio è stato osservato che l'approccio strategico adottato dai club di calcio maschile è guidato da fattori tipici delle iniziative di RSI in altri campi industriali. Ad esempio, gli elementi possono essere suddivisi tra economici, istituzionali e gestionali (Belliveau et al., 1994) e sintetizzati secondo i tre livelli proposti da Aguinis e Glavas (2012): istituzionali, gestionali e individuali. Considerato l'impatto sociale e culturale che i club integrati si aspettano tramite l'investimento nel settore femminile, è fondamentale che essi adottino un approccio strategico per assicurarsi di raggiungere gli scopi prefissati. Bruch e Walter (2005) hanno messo in evidenza quattro errori tipici commessi dalle aziende nella gestione delle loro iniziative di RSI: (1) la mancata attuazione di un sistema di monitoraggio; (2) opzioni di uscita poco chiare o non definite; (3) un approccio non professionale alle iniziative di RSI; e (4) una scarsa comunicazione in merito a tali iniziative. Nelle interviste con i dirigenti di club integrati sono stati individuati due di questi problemi come ulteriori temi associati alla gestione di una sezione calcistica femminile. In particolare, il primo è relativo al sistema di monitoraggio (o alla sua assenza) per valutare l'impatto della sezione femminile e il secondo è legato alla possibilità per i club di proseguire l'investimento nel calcio femminile in futuro (ossia la definizione delle opzioni di uscita) (Tabella 14).

Valutare l'impatto dell'iniziativa nel calcio femminile e specificare gli obiettivi strategici per le attività di RSI sono passi importanti per la gestione di tali iniziative. L'interesse nel valutare le proprie iniziative si basa in gran parte sul presupposto che un efficace sistema di monitoraggio possa migliorare i risultati complessivi di una azienda (Clarkson, 1995). Ad esempio, i club hanno bisogno di avere un sistema di valutazione che consenta loro di rispondere a domande come: in quale misura la nostra iniziativa nel calcio femminile risponde al nostro obiettivo iniziale? Come possiamo soddisfare le aspettative dei principali stakeholder? Fino a che punto la nostra iniziativa migliora gli affari e il posizionamento del club? Come contribuisce alle nostre responsabilità sociali? In effetti, i club probabilmente non considerano l'investimento nel calcio femminile come un asset che abbia la capacità di generare un immediato ritorno finanziario, mentre fanno riferimento ai benefici legati al capitale culturale e a quello sociale.



A tal proposito, la UEFA ha incluso nei regolamenti relativi al Club Licensing e al Financial Fair Play un criterio che consente di scomputare le spese per il calcio femminile dal calcolo complessivo per il pareggio di bilancio, sottolineando l'importanza di promuovere il calcio femminile come veicolo per potenziare e migliorare la cosiddetta "Football Family" piuttosto che generare un ritorno diretto (UEFA, 2018). Analizzare quindi gli approcci adottati dalle società di calcio per monitorare e valutare l'impatto delle loro sezioni femminile rimane un tema di cruciale importanza. Tuttavia, la letteratura riguardante la valutazione delle azioni di RSI delinea una mancanza di standardizzazione in diversi campi industriali (ad es. Aguinis e Glavas, 2012; Walzel et al., 2018). Le interviste con i dirigenti condotte durante questo studio riflettono esattamente la limitata comprensione dell'utilizzo di approcci olistici per valutare gli effetti della RSI. Ad esempio, alcuni club utilizzano dati quantitativi come il numero di spettatori o di sponsor per effettuare una valutazione circa l'impatto della sezione femminile, mentre altri hanno riconosciuto la completa assenza di strumenti oggettivi per determinare gli effetti (ad es. ritorno in immagine) dell'integrazione sul club. Resta infatti frequente il ricorso a espressioni vaghe come "costruire una comunità" o "portare benefici".

Come affermato nell'introduzione, i club di calcio professionistici spesso faticano a coniugare la loro attività di impresa con il loro ruolo sociale (Morrow, 2003). I risultati di questo studio confermano le criticità che i dirigenti delle società calcistiche si trovano ad affrontare quando si tratta di identificare e quantificare con precisione l'impatto delle iniziative che non sono direttamente riconducibili all'ambito sportivo o agli affari finanziari del club. Per questo motivo, è importante che i club vengano dotati di strumenti pratici per misurare in maniera oggettiva gli effetti delle iniziative extra calcistiche (es. iniziative di natura sociale). Per esempio Breithbart, Hoverman e Walzel (2011) hanno sviluppato un metodo per misurare la RSI nel calcio professionistico tramite un modello che include fattori organizzativi ed economici quantificabili e tiene in considerazione variabili politiche e sociali. Tuttavia, come discusso da Blumrod e colleghi (2010), i dirigenti sportivi generalmente sottovalutano l'importanza di misurare i risultati basati su obiettivi sociali, focalizzandosi invece su quelli legati ad aspetti finanziari e sportivi. Un altro esempio che gli stakeholder del calcio potrebbero seguire per aiutare i club a misurare il loro impatto sociale sarebbe la formulazione di un indice simile al UEFA GROW, sviluppato per le Federazioni.

Il tema "Opzioni di uscita" riportato in Tabella 14 rafforza l'argomentazione sulla necessità di misurare come i club possono determinare un impatto sociale. Gran parte dei dirigenti intervistati ha individuato la mancanza di un ritorno economico come il maggiore rischio per il proseguimento dell'investimento nel calcio femminile, dunque è necessario aprire una discussione concreta tra gli stakeholder sul modello di business da adottare per promuovere il calcio femminile di club. Sebbene l'interesse degli appassionati stia crescendo



rapidamente, l'attuale situazione finanziaria del calcio femminile dimostra che il modello basato sui ricavi commerciali e i diritti televisivi potrebbe richiedere del tempo prima di diventare sostenibile. Un percorso alternativo da seguire potrebbe prevedere il rafforzamento dei rapporti tra i club e le istituzioni governative. Ad esempio, perseguire obiettivi tesi a far aumentare la partecipazione delle donne nello sport (European Commission, 2018) potrebbe favorire questo processo. Uno dei dirigenti intervistati si è espresso in maniera chiara su questo aspetto:

‘Vogliamo inviare un messaggio alla comunità, un messaggio incentrato sulla creazione di un’immagine. Noi vogliamo crearle questa immagine ed è anche quello che il governo sta cercando di fare. Quindi, perché non aiutarci a vicenda? Penso che il calcio femminile sia un’ottima piattaforma per mostrare collaborazione, per trasmettere questo messaggio di uguaglianza. Insieme possiamo dimostrare alla comunità che stiamo lavorando e che nella nostra regione siamo interessati a raggiungere determinati obiettivi’.

Problemi e prospettive sullo sviluppo futuro del calcio femminile

Le discussioni con i club di calcio femminile hanno consentito di delineare un quadro rispetto alle opinioni dei manager e dei dirigenti sullo sviluppo e le future sfide che il calcio femminile europeo si trova ad affrontare. Alcune informazioni sono state raccolte tramite il questionario. Tuttavia, durante le interviste è stato possibile discutere anche di questioni più specifiche. In questa sezione saranno elaborate le tematiche principali.

Quando è stato chiesto ai club quali fossero le difficoltà principali affrontate nella propria attività (su scala da 1 a 10), tutti i club hanno individuato la “mancanza di ricavi commerciali” (M = 7,51; DS = 2,19), la “sostenibilità d’impresa” (M = 7,25; DS = 2,57) e “l’interesse degli spettatori” (M = 7,18; DS = 2,15) come i tre ostacoli più importanti per la crescita futura di questo sport (Figura 17). In linea generale, sia i club indipendenti sia i club integrati si trovano ad affrontare problemi simili. Tuttavia, i club con struttura indipendente tendono a identificare alcuni di questi elementi come maggiormente gravosi rispetto ai club integrati. Ad esempio, le maggiori differenze di percezione tra club indipendenti e club integrati riguardano la “popolarità del calcio femminile nel proprio paese/regione”, “l’accesso alle strutture” e il “sostegno da parte della Federazione Nazionale”. Tali differenze di percezione potrebbero essere legate al fatto che i club integrati possono sfruttare la collaborazione con i club di calcio maschile per risolvere alcuni di questi problemi. Nello specifico i club integrati possono, per esempio, accedere a strutture di allenamento all’avanguardia e utilizzare una piattaforma marketing già consolidata, di fatto avvertendo determinati problemi



come meno prioritari. Per esempio, per quanto riguarda il “sostegno da parte della Federazioni Nazionali”, i dirigenti dei club integrati hanno affermato che far parte di un club professionistico maschile può aiutare la sezione femminile ad avere una voce più forte in sede di discussione con le rispettive Federazioni. Uno dei dirigenti intervistati ha esplicitamente riferito che:

“Avere dietro una squadra maschile aiuta, perché così sei più ascoltato.”

Ciò è confermato anche mettendo a confronto le risposte dei club circa il proprio rapporto con la rispettiva Federazione Nazionale e con gli organizzatori dei campionati. Su una scala da 1 a 5 (dove 5 indica un rapporto “molto positivo”), i club indipendenti hanno una media di 2,8 per il rapporto con le proprie Federazioni Nazionali e di 2,7 con gli organizzatori del campionato, mentre i club integrati percepiscono mediamente un rapporto migliore con questi due stakeholder: 3,4 con la Federazione Nazionale e 3,6 con gli organizzatori del campionato. Durante le interviste con i manager dei club integrati è stato possibile discutere alcune questioni più specifiche. La Tabella 15 presenta i problemi principali. Essi sono intrinsecamente legati ad alcune degli ostacoli illustrati nella Figura 17. Ad esempio, gli intervistati hanno spiegato in maniera più dettagliata il problema legato alla capacità di attrarre spettatori. Al tempo stesso, hanno discusso di un potenziale effetto *spillover* – dettato dalla forza del marchio del loro club per le attività maschili – come possibile soluzione alla mancanza di spettatori. Inoltre, alcuni dirigenti hanno individuato altri ostacoli che impediscono la sostenibilità di impresa, in particolare per i club più piccoli, come l'assenza di meccanismi di solidarietà e indennità di formazione. Per quanto riguarda il problema dei ricavi, i club hanno espresso la propria opinione sulle competizioni nazionali e sulle competizioni UEFA, rimarcando ciò che è stato recentemente discusso tra ECA e UEFA (ECA, 2018) in merito alla riformulazione dei format delle competizioni continentali per club. Infine, le sovrapposizioni tra i calendari nazionali e internazionali sono emerse come una questione che rende difficoltoso il regolare svolgimento delle gare di campionato e la possibilità per le giocatrici di allenarsi con costanza con la squadra.

Per concludere, è stato chiesto ai dirigenti di valutare lo sviluppo generale del calcio femminile (vedi Figura 18). Complessivamente non sono emerse forti divergenze tra i club indipendenti e i club integrati nel valutare il ritmo a cui il calcio femminile si stia sviluppando nei rispettivi Paesi e a livello continentale.

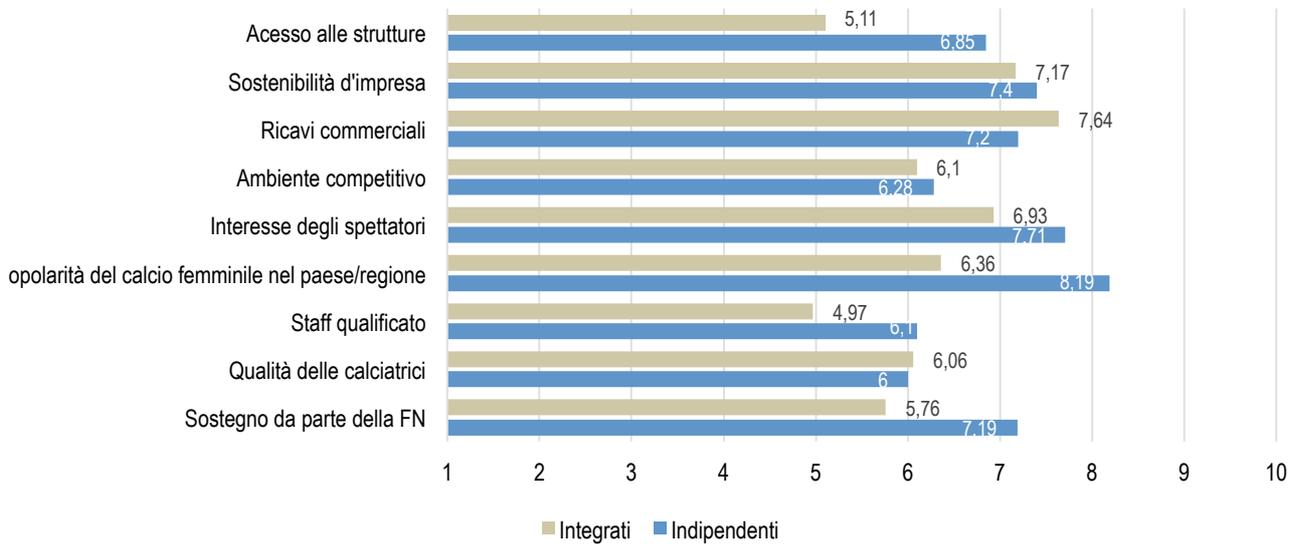


Figura 17. Difficoltà principali nella gestione di un club di calcio femminile.

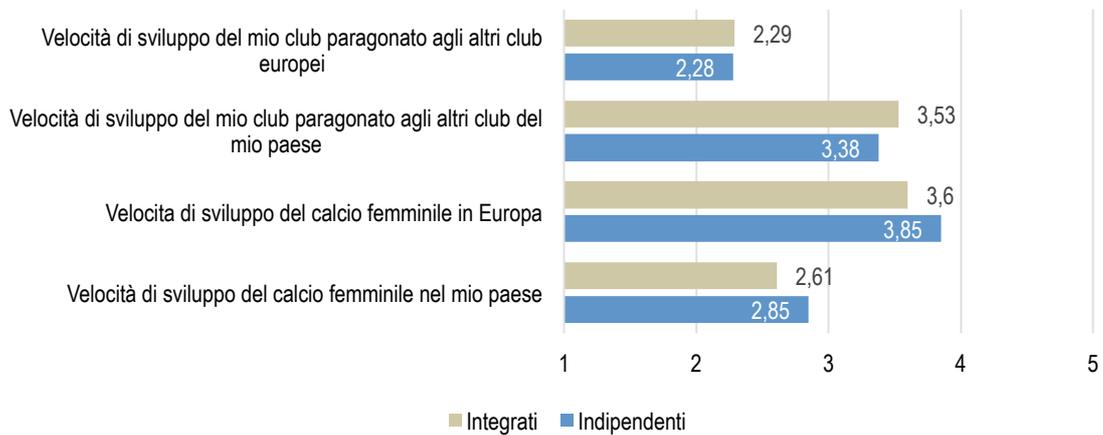


Figura 18. Velocità di sviluppo del calcio femminile percepita dai club.

Tabella 15. Problemi e prospettive sullo sviluppo future del calcio femminile: Temi, sottotemi e citazioni più rappresentative.

7

Tema	Sottotema	Citazioni più rappresentative
Domanda degli spettatori	Manca di interesse	Ci troviamo in un limbo in cui dobbiamo avere pazienza, perché non siamo abbastanza grandi da riempire uno stadio ma non siamo neanche così piccoli da giocare in un impianto di dimensioni ridotte. Nel mezzo c'è una zona grigia dove provi a trovare una soluzione che regga dal punto di vista numerico. Il tema della domanda da parte dei tifosi è molto complicato in questo momento. Siamo in testa al campionato. Non era mai successo dall'inizio della stagione e, tuttavia, non riusciamo ad attrarre più spettatori. Ci domandiamo perché ed è molto frustrante. Facciamo fatica ad attrarre tifosi allo stadio. Bisogna lavorare molto per attirare tifosi il giorno della partita. Attriamo tanti tifosi durante le gare in trasferta. Questo non ha a che fare con il calcio maschile o il calcio femminile. Si tratta del nostro marchio che è riconoscibile. Negli scorsi anni non siamo mai andati bene come ora, ma anche se eravamo quinti lo scorso anno, la partita di cartello era sempre quella in cui affrontavamo il rivale storico per la squadra maschile. È così che il club viene percepito. Non siamo andati così bene in campionato, ma veniamo percepiti come un top club per via del marchio. Attriamo più tifosi quando giochiamo in trasferta. Penso sia dovuto ai tifosi che non possono assistere alle gare della squadra maschile. Quindi vengono a vedere giocare le donne. La Federazione sta lavorando molto per avere una buona nazionale ma questo significa che ci sono molte pause nel corso della stagione. La competizione viene interrotta di frequente. Questo non è positivo a livello di immagine per i nostri sponsor e neanche per i tifosi. È difficile perché secondo il loro calendario giochiamo tre gare in quattro settimane e poi ci si ferma per due o tre settimane per poi ricominciare. È un aspetto che ci crea difficoltà. Oggi il calendario internazionale viene pensato soprattutto per le nazionali e poco per i club. Le nostre ragazze passano 91 giorni in nazionale. Gli uomini ne passano 56. In passato, quando non c'erano professioniste, le ragazze si allenavano meglio con la nazionale. Tuttavia, le cose sono cambiate. Probabilmente si potrebbero togliere alcuni giorni dal calendario internazionale. Per 91 giorni le ragazze sono via. Significa che ci alleniamo di meno, significa che ho tre mesi in meno per utilizzare i loro diritti di immagine. Se in quel periodo c'è un evento, non posso mandarle a rappresentare il club.



Calendario internazionale

(continua)

Tema	Sottotema	Citazioni più rappresentative
Format della competizione		<p>Ora come ora, nel nostro campionato le prime due si qualificano in Champions League, mentre il resto non partecipa a nulla. Forse sarebbe una buona idea se le due squadre successive potessero competere in qualche competizione, sulla falsariga dell'Europa League, come avviene per gli uomini.</p>
		<p>Se più squadre, come quelle che arrivano terze o quarte, avessero la possibilità di qualificarsi per la Champions League o per un'altra competizione europea, un club più piccolo potrebbe avere maggiore visibilità diretta.</p>
		<p>La Champions League deve essere rinnovata: una fase a gironi e più squadre qualificate alla competizione. Disputare una fase a gironi consentirebbe alle squadre più piccole di giocare più partite di alto livello.</p>
		<p>Penso che la UEFA debba rinnovare il format della Champions League. La fase a gironi raddoppierebbe i ricavi delle squadre partecipanti. Inoltre, i diritti TV centralizzati potrebbero portare a ulteriori entrate.</p>
Indennizzo di formazione		<p>Sono molto risentito del fatto che noi cresciamo tutte queste calciatrici che poi, a un certo punto, dicono: "Non voglio rinnovare il contratto" e se ne vanno all'estero. E noi non riceviamo alcun indennizzo per la loro formazione.</p>
		<p>I piccoli club smetteranno di sviluppare le giocatrici perché i club professionistici possono prenderle e portarle via da un momento all'altro. Quindi il tema centrale è il parametro, l'indennizzo di formazione. I club devono essere compensati se vogliamo che continuino a sviluppare le giocatrici.</p>
		<p>Quello che mi preoccupa e mi infastidisce è il fatto che nel calcio maschile in qualche modo riesci a vendere la formazione che dai ai giovani. Al momento questo non è possibile nel calcio femminile e comporta la fuga di molte giovani. Sono sicuro che due o tre giovani che al momento ho in squadra finiranno per giocare in club più grandi, ma io devo comunque rinnovare il contratto di anno in anno. È un livello dilettantistico e significa che posso perderle troppo facilmente.</p>





7. LIMITAZIONI

Questo studio presenta due principali limitazioni. In primo luogo, nonostante siano stati invitati a partecipare club appartenenti a tutti i Paesi membri della UEFA, il reclutamento dei partecipanti si è rivelato a volte problematico. Il campione finale non copre pienamente ogni singolo Paese e, allo stesso tempo, non fornisce informazioni complete riguardanti i club di tutti i Paesi membri della UEFA. È importante perciò sottolineare che, mentre la ricerca intende far luce sul calcio femminile a livello di club e sul suo sviluppo, le informazioni qui contenute sono limitate ai contesti dei club che hanno deciso di prendere parte volontariamente alla ricerca. In secondo luogo, considerata la natura esplorativa di questo studio e le inevitabili limitazioni di questo approccio di ricerca, l'obiettivo finale della relazione è teso alla raccolta dei dati e all'avanzamento della conoscenza riguardo i modelli di gestione adottati dai club. Ciò non prefigura la possibilità di estendere e generalizzare le conclusioni di questo studio a tutti i club di calcio femminile. Tuttavia, una delle proposte avanzate in questa ricerca è legata all'individuazione dei fattori che stanno alla base del processo di integrazione tra club come elementi riconducibili alla RSI e alla filantropia strategica. Infine, questo studio fornisce una piattaforma per costruire un quadro teorico sulla gestione dei club di calcio femminile, piuttosto che verificare una teoria o un modello concettuale già esistenti.

8. CONTRIBUTO DELLO STUDIO E RACCOMANDAZIONI FINALI

Questo studio contribuisce ad accrescere le conoscenze circa le pratiche organizzative e gestionali dei club di calcio femminile in Europa. Inoltre, questa ricerca fornisce nuove informazioni circa le opinioni dei dirigenti che operano nei club di calcio maschile e femminile in merito al processo di integrazione tra club. Il fenomeno dell'integrazione tra club nel calcio richiede attenzione dal momento che ciò può essere potenzialmente considerato come un esempio di solidarietà e cooperazione tra i due settori del calcio. Da questo studio è dunque possibile acquisire indicazioni a sostegno dello sviluppo del calcio femminile come un ambito che contribuisce a promuovere valori sociali e di uguaglianza. In termini pratici, i risultati di questa ricerca possono aiutare le Federazioni Nazionali, la UEFA e le leghe a comprendere meglio i vantaggi, gli ostacoli e le criticità che i club di calcio femminile si trovano ad affrontare. Inoltre, questo studio fornisce una base per eventuali misurazioni e comparazioni future a proposito degli aspetti gestionali e organizzativi del calcio femminile di club.



Alla luce dei risultati di questo studio, è possibile concludere che:

- (a) vi è un notevole squilibrio tra il numero di uomini e di donne che ricoprono i ruoli tecnici nei club di calcio femminile, con gli uomini che tendono a occupare gran parte delle posizioni disponibili. La UEFA e le Federazioni Nazionali dovrebbero continuare a promuovere una maggiore partecipazione delle donne ai corsi per tecnici;
- (b) l'ingresso dei club integrati nel calcio femminile contribuisce ad aumentare la visibilità e il livello di professionalizzazione di questo sport ma, al tempo stesso, rischia di creare forti disparità tra club indipendenti e club integrati dal punto di vista finanziario e sportivo;
- (c) la decisione dei club professionistici maschili di integrare una sezione femminile è dovuta principalmente a fattori tipici delle iniziative di RSI. Pertanto le Federazioni Nazionali dovrebbero elaborare dei programmi che mirino a incentivare gli investimenti nel calcio femminile tenendo in considerazione che i club di calcio maschile non considerano il proprio investimento come un asset per generare un ritorno finanziario immediato. Di fatto, i club puntano a ottenere vantaggi legati all'immagine e ad aspetti legati al capitale sociale e culturale. Tuttavia, i club devono essere assistiti nel processo di valutazione dei loro investimenti per quanto concerne l'impatto sociale tramite la creazione di uno o più strumenti pratici;
- (d) la sostenibilità finanziaria resta un pilastro centrale nell'impegno a lungo termine dei club di calcio maschile e nello sviluppo complessivo di questo sport. Se l'obiettivo degli stakeholder del calcio femminile è quello di incoraggiare l'ingresso di altri club maschili nel calcio femminile in modo da favorire il marketing a la visibilità, rimane tuttavia fondamentale che si apra un dibattito riguardo l'opportunità per i club di seguire un modello di business basato sui ricavi commerciali e i diritti TV;
- (e) la UEFA e le Federazione Nazionali possono attingere ai risultati presentati in questo studio per incoraggiare i club che non sono stati ancora coinvolti nel calcio femminile ad avviare un'integrazione, mettendo in evidenza le considerazioni fatte dai club che hanno già integrato una sezione femminile;
- (f) oltre ad esprimere preoccupazioni generali circa la sostenibilità finanziaria e la mancanza di ricavi commerciali, i club di calcio femminile individuano anche delle soluzioni pratiche per risolvere progressivamente alcuni dei problemi del calcio femminile (ad es. l'attuazione di meccanismi di solidarietà e la revisione dei format delle competizioni nazionali e continentali). Un dialogo costante tra i diversi stakeholder potrebbe determinare ulteriori progressi di questo sport a livello europeo.



BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, H., e Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 932-968.
- Allison, R. 2016. Business or cause? Gendered institutional logics in women's professional soccer. *Journal of Sport and Social Issues*, Vol. 40 No. 3, pp. 237-262.
- Anthony, A., Caudil, S. B., e Mixon, F. G. 2012. The political economy of women's professional basketball in the United States: A structure-conduct-performance approach. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 19 No 11, pp. 107-126.
- Aoki, K., Crumbach, S., Naicker, C., Schmitter, S., e Smith, N. 2010. Identifying best practice in women's football: Case study in the European context. FIFA Master 10th Edition, unpublished thesis, available at: http://www.cies-uni.org/sites/default/files/identifying_best_practices_in_women_football.pdf. (accessed 18 August 2016).
- Babiak, K., e Wolfe, R. 2009. Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, Vol. 23, pp. 717-742.
- Bansal, P. 2003. From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, Vol. 14, pp. 510-527.
- Bansal, P., e Roth, K. 2000. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 717-736.
- Beliveau, B., Cottrill, M., e O'Neill, H. M. 1994. Predicting corporate social responsiveness: A model drawn from three perspectives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, pp. 731-738.
- Blumrodt, J., Desbordes, M., e Bodin, D. 2010. The sport entertainment industry and corporate social responsibility. *Journal of Management & Organization*, Vol. 14 No. 6, pp. 514-529.
- Blumrodt, J., Desbordes, M., e Bodin, D. 2013. Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 3 No. 3, pp. 205-225.
- Breitbarth, T., Hovemann, G., e Walzel, S. 2011. Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 53 No. 6, pp. 721-737.
- Carroll, A. 1979. A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 92-117.
- ECA. 2014. *European Clubs' Association - Women's Football Committee - Women's Club Football Analysis* (Report),
disponibile all'indirizzo:



http://www.ecaeurope.com/PageFiles/7585/ECA_Womens%20Club%20Football%20Analysis_double%20pages.pdf (consultato il 22 novembre 2016).

ECA. 2018. ECA Chairman informs General Assembly of start of discussions on UEFA club competitions post-2024, disponibile all'indirizzo: <https://www.ecaeurope.com/news/eca-chairman-informs-general-assembly-of-start-of-discussions-on-uefa-club-competitions-post-2024/> (consultato il 27 marzo 2019).

Edelman, M., e Harrison, S. K. 2010. Analyzing the WNBA's mandatory age/education policy landscape, in *The Business of Professional Sports*, A cura di S. Rosner and K. L. Shropshire. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning, pp. 123-127.

Edelman, M., e Masterson, E. 2009. Could the new women's professional soccer league survive in America? How adopting a traditional legal structure may save more than just a game. *Seton Hall Journal of Sports and Entertainment Law*, Vol. 19 No. 2, pp. 283-309.

European Commission. 2018. *Special Eurobarometer 472 – Sport and physical activity (Report)*, disponibile all'indirizzo:

<http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/search/sport/surveyKy/2164> (consultato il 14 Marzo 2019).

FIFPro. 2017. *FIFPro Global employment report: Working conditions in professional women's football*, disponibile all'indirizzo:

<https://fifpro.org/attachments/article/6986/2017%20FIFPro%20Women%20Football%20Global%20Employment%20Report-Final.pdf> (consultato il 22 novembre 2016).

Gammelsæter, H., e Senaux, B. 2011. Understanding the governance of football across Europe, in Gammelsæter, H. and Senaux, B., *The organisation and governance of top football across Europe. An Institutional Perspective*, Routledge: New York, pp. 268-291.

Gomez-Gonzalez, C., Dietl, H., e Nessler, C. 2018. Does performance justify the underrepresentation of women coaches? Evidence from professional women's soccer. *Sport Management Review*, disponibile online all'indirizzo: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.09.008>.

Guest, A. M., e Luijten, A. 2018. Fan culture and motivation in the context of successful women's professional team sports: A mixed-methods case study of Portland Thorns fandom. *Sport in Society*, Vol. 21 No 7, pp. 1013-1030.

Hellborg, A. M. 2013. The challenges of sustaining a professional soccer league for women. Paper presented at Football Research in an Enlarged Europe conference, June, Copenhagen, Denmark, disponibile all'indirizzo:

<http://www.free-project.eu/documents/free/Working%20Papers/Hellborg%20The%20challenges%20of%20sustaining%20a%20professional%20soccer%20league%20for%20women.pdf> (consultato il 14 settembre 2016).

Hamil, S., e Morrow, S. 2011. Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 11 No. 2, pp. 143-170.



Hess, D., Rogovsky, N., e Dunfee, T. W. 2002. The next wave of corporate community investment: Corporate social initiatives. *California Management Review*, Vol. 44, pp. 110–125.

Jones, D. A. 2010. Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, pp. 857-878.

Lin, C., Lyau, N., Tsai, Y., Chen, W., e Chiu, C. 2010. Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, pp. 357-372.

Margolis, J.D., e Walsh, J. P. 2003. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 No. 2, pp. 268–305.

McWilliams, A., e Siegel, D. 2000. Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 5, pp. 603–609.

Morrow, S. 2003. *The People's Game? Football, Finance and Society*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Pedersen, E. R. G., e Gwozdz, W. 2014. From resistance to opportunity-seeking: Strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the Nordic fashion industry. *Journal of Business Ethics*, Vol. 119, pp. 245–264.

Pfister, G. 2015. Assessing the sociology of sport: On women and football. *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 50 No. 4-5, pp. 563-569.

Richelieu, A., Lopez, S. e Desbordes, M. 2008. The internationalization of sports team brand: The case of European soccer teams. *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, Vol. 10 No. 1, pp. 29-44.

Southall, R. M., Nagel, M. S., e LeGrande, D. J. 2005. Build it and they will come? The Women's United Soccer Association: A collision of exchange theory and strategic Philanthropy. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 14 No. 3, pp. 158-167.

Stebbins, R. 2001. *Exploratory research in the social sciences*. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, Vol. 48. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Messick, D. M., e Bazerman, M. H. 2000. Understanding the influence of environmental standards on judgments and choices. *Academy of Management Journal*, Vol. 4, pp. 854-866.

UEFA. 2017. *Women's Football across the National Associations 2016-2017*, disponibile all'indirizzo: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Women'sfootball/02/43/13/56/2431356_DOWNLOAD.pdf (consultato il 15 novembre 2017).

UEFA. 2018. *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, disponibile all'indirizzo: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/15/2562015_DOWNLOAD.pdf (consultato il 14 marzo 2019).



Valenti, M., Scelles, N. e Morrow, S. 2018. Women's football studies: An integrative review. *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol.8 No. 5, pp. 511-528.

Waddock, S. A., e Graves, S. B. 1997. The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 303-319.

Walker, M., Sartorie, M., e MacIntosh, E. 2012. Beyond the “business case” for the WNBA: A strategic perspectives approach for league sustainability. *Journal of Contemporary Athletics*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-18.

Walzel, S., Robertson, J., e Anagnostopoulos, C. 2018. Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 511-530.

Welford, J. 2013. Outsiders on the inside: Integrating female and male football clubs in the UK. Paper presented at Football Research in an Enlarged Europe conference, June, Copenhagen, Denmark.

Wood, D.J. 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 691-671.

