

Dipartimento
di Economia e Finanza

Cattedra
Finanza aziendale avanzato

Analisi dei rischi e delle opportunità del progetto Superlega

Prof. Arturo Capasso

RELATORE

Prof. Luana Zaccaria

CORRELATORE

Luigi Piancatelli Matr. 704211

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 3
CAPITOLO UNO: L'ECONOMIA DIETRO AL MONDO DEL PALLONE	pag. 13
1.1 Il bilancio di una società sportiva di calcio	pag. 14
1.2 Il fatturato di una società sportiva di calcio	pag. 17
CAPITOLO DUE: LA SITUAZIONE ECONOMICA DEL CALCIO EUROPEO	pag. 31
2.1 La composizione dei fatturati delle società di calcio	pag. 32
2.2 La situazione del calcio italiano	pag. 45
CAPITOLO TRE: IL PROGETTO SUPERLEGA	pag. 49
3.1 I motivi alla base del progetto Superlega	pag. 49
3.2 La struttura del progetto Superlega	pag. 54
3.3 Le reazioni alla Superlega	pag. 56
3.4 Pro e contro del progetto: confronto con la Champions League	pag. 62
CAPITOLO QUATTRO: UN PROGETTO ALTERNATIVO	pag. 69
4.1 La struttura del progetto	pag. 71
4.2 I vantaggi di questa nuova struttura	pag. 76
4.3 Rischi e difficoltà del nuovo format	pag. 77
CONCLUSIONI	pag. 79
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	pag. 82

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di analizzare e approfondire gli effetti economici e non che l'eventuale introduzione della Superlega apporterebbe nel mondo del pallone. Per farlo verrà esaminato un confronto tra l'attuale Champions League e la Superlega, ponendo sui piatti della bilancia le opportunità e le criticità legate al progetto. Si procederà quindi a un'analisi delle possibili migliorie da apportarvi in maniera tale da mitigare le problematiche ad esso collegate senza però intaccarne i benefici. Sebbene siano disponibili dati più recenti, in alcune circostanze verranno presi in considerazione i fatturati relativi alla stagione 2018-19, ultima stagione sportiva non "contaminata" dagli effetti del Covid-19. La pandemia, infatti, ha amplificato le fragilità del settore rendendo ancora più inderogabili quelle riforme di cui il sistema avrebbe bisogno.

Il calcio, negli ultimi cinquant'anni, è estremamente cambiato. È ormai diventato impossibile scindere l'aspetto sportivo da quello economico. Mentre negli anni 80' il calcio era visto quasi esclusivamente come un fenomeno sportivo, al giorno d'oggi i club sono vere e proprie macchine da soldi e la componente economica è forse diventata più ingombrante di quella sportiva. Nel 2019 il settore calcio ha fatto registrare solo in Italia un fatturato di 5 miliardi di euro¹, rappresentante il 12% del fatturato del calcio mondiale. In Italia più del 50% della popolazione si dichiara interessata a questo sport e le squadre italiane fanno registrare un'audience di 2,3 miliardi di telespettatori a livello globale. Proprio alla luce di questi numeri si evince come la cura del lato economico del settore sia fondamentale e come sia indispensabile studiarne i margini di crescita apportandovi le giuste modifiche. Quasi tutti gli sport, infatti, hanno dovuto fare i conti con i cambiamenti dei tempi e si sono dovuti adattare alle esigenze richieste dalle varie epoche. Basti pensare a tutti le rivoluzioni che hanno visto protagonisti i vari sport negli ultimi anni per accrescerne la spettacolarità e l'attrazione verso il pubblico. L'introduzione dell'Eurolega all'inizio del nuovo millennio creò un vero e proprio scisma nel mondo della pallacanestro mettendo in contrapposizione la FIBA, la federazione internazionale di basket, e le principali società europee. A distanza di vent'anni, e dopo continui adattamenti, si può affermare quasi con assoluta certezza che sia stata una scommessa vinta. Infatti, nonostante i contrasti "filosofici" sul merito sportivo e nonostante i conflitti legali, l'Eurolega ha introdotto un modello con meno squadre e più partite. Più partite con maggiori incassi. L'Euroleague Basket ha portato le società a una maggiore professionalità nella gestione del club, nelle comunicazioni, nel marketing, negli impianti e negli eventi, con parametri sempre più stringenti sulle capienze minime e sui servizi da offrire. Il prodotto di tutte queste migliorie è rappresentato dal fatto che l'Eurolega è a oggi la seconda più importante e prestigiosa competizione per club, dietro solo alla NBA. Il basket non è l'unico sport che si è dovuto adattare ai tempi, sono molti gli sport che per accrescere il loro livello di attrattività hanno dovuto modificare la struttura delle competizioni o addirittura rivedere le regole dello stesso sport.

¹ Corriere dello Sport, Mercoledì 11 Novembre 2020, "FIGC, bilancio 2019: il calcio italiano contribuisce al 12% del PIL del calcio mondiale".

Nel calcio, tuttavia, le competizioni non sono state più investite da rivoluzioni o cambiamenti radicali capaci di cambiarne la struttura modernizzandolo. Andrea Agnelli, numero uno della Juventus ed ex presidente dell'European Club Association, lo scorso 21 Aprile ha suonato il campanello d'allarme dichiarando che "uno dei problemi è sicuramente lo scarso appeal tra i giovani, il 40% dei ragazzi tra i 15 e i 24 anni non prova interesse per il calcio."² Prima di snocciolare il discorso Superlega è opportuno soffermarsi sull'evoluzione del calcio negli ultimi sessant'anni. Le competizioni europee furono introdotte nel 1955 con l'allora Coppa dei Campioni che vedeva protagoniste le squadre vincitrici dei principali campionati nazionali. Tuttavia, il contesto storico era completamente diverso: i club non avevano lontanamente la visibilità che hanno oggi, i fatturati, in proporzione, non erano neanche paragonabili con quelli odierni, la situazione politica in Europa era turbolenta, le trasferte in terra straniera erano assai più difficili e le competizioni nazionali avevano quindi maggiore importanza e seguito di quelle continentali. Nonostante ad oggi sembri quasi impossibile da immaginare, vi sono stati periodi storici in cui vincere il campionato di Serie A era più prestigioso che vincere l'allora Coppa dei Campioni. I più importanti cambiamenti alla competizione furono apportati negli anni 90' con l'introduzione della fase a gironi nel 1991 e l'allargamento a più squadre della stessa nazione nel 1998. Queste riforme furono introdotte per venire incontro alle esigenze di club e tifosi, garantendo partite più prestigiose e delle competizioni più lunghe. Importante soffermarsi sulle conseguenze economiche di questi cambiamenti, il calcio ha infatti consolidato ulteriormente il suo primato in termini di audience e i club sono entrati in una vera e propria età dell'oro. Grazie anche all'affermazione del calcio nelle televisioni e ai conseguenti contratti di sponsorizzazione più cospicui, i club hanno visto esplodere i propri fatturati nel decennio 1991-2001. In questo lasso di tempo i principali cinque campionati europei (Inghilterra, Spagna, Italia, Francia e Germania) hanno fatto registrare un aumento medio dei loro diritti televisivi, Internet e UMTS del 993%³. Tra il 1993 e il 2002 gli introiti dalla cessione dei diritti televisivi del campionato sono passati da 190 a 1880 miliardi di lire nella Premier League, da 108 a 995 nella Serie A, da 75 a 460 nel LaLiga, da 63 a 770 nella Ligue 1 e da 180 a 750 nella Bundesliga. Sempre a cavallo tra gli anni 90' e i primi 2000' la Champions League diventa teatro di una crescita vertiginosa dei ricavi delle varie società che vi competono. Le entrate complessive dei club che vi partecipano aumentano dai 38 milioni di franchi svizzeri del 1993 ai 730 milioni del 2001. Forse proprio in questo periodo storico, con questa "super competizione", si inizia ad allargare in maniera quasi irreversibile quella forbice economica tra i club più prestigiosi e quelli meno che si pone al centro della discussione della Superlega. I primi vent'anni del nuovo millennio proseguono sulla scia degli anni 90' con le società di calcio che diventano vere e proprie industrie. Vengono costruiti i primi impianti di proprietà dei club, i brand si irrobustiscono e i ricavi da diritti televisivi salgono alle stelle. Questi tre fattori alimentano le principali tre fonti di entrata dei club: il merchandising, lo stadio e i diritti televisivi. Il calcio ha pertanto irrobustito ulteriormente il suo primato in termini di audience e pubblico. I club europei con le rispettive federazioni si

² <https://gianlucadimarzio.com>, Mercoledì 21 Aprile 2021, "Agnelli: Non si può portare avanti un progetto a sei squadre"

³ www.espertiformatorisportivi.it, "Il Calcio, la Televisione e lo Sponsor"

sono affacciati su quei mercati o continenti in cui il calcio non aveva ancora attecchito del tutto. L'avvento dei social network all'inizio del ventunesimo secolo ha aiutato ulteriormente le società in questo processo di espansione, arrivando quasi alla saturazione dei vari mercati. Questa situazione viene ben fotografata dalla crescita dei fatturati dei principali club europei grazie alla classifica stilata tutti gli anni da Deloitte⁴.

STAGIONE 2004-2005			STAGIONE 2018-2019		
1°	Real Madrid	275.7	1°	Barcellona	840.8
2°	Manchester United	246.4	2°	Real Madrid	757.3
3°	Milan	234.0	3°	Manchester United	711.5
4°	Juventus	229.4	4°	Bayern Monaco	660.1
5°	Chelsea	220.8	5°	Paris Saint Germain	635.9
6°	Barcellona	207.9	6°	Manchester City	610.6
7°	Bayern Monaco	189.5	7°	Liverpool	604.7
8°	Liverpool	181.2	8°	Tottenham	521.1
9°	Inter	177.2	9°	Chelsea	513.1
10°	Arsenal	171.3	10°	Juventus	459.7
11°	Roma	131.8	11°	Arsenal	445.2
12°	Newcastle	128.9	12°	Borussia Dortmund	371.7
13°	Tottenham	104.5	13°	Atletico Madrid	367.6
14°	Shalke04	97.4	14°	Inter	364.6
15°	Olympique Lione	92.9	15°	Schalke04	324.8
16°	Celtic	92.7	16°	Roma	231.0
17°	Manchester City	90.1	17°	Olympique Lione	220.9
18°	Everton	88.8	18°	West Ham	216.4
19°	Valencia	84.6	19°	Everton	210.5
20°	Lazio	83.1	20°	Napoli	207.4

Elaborazione personale, dati in milioni di euro

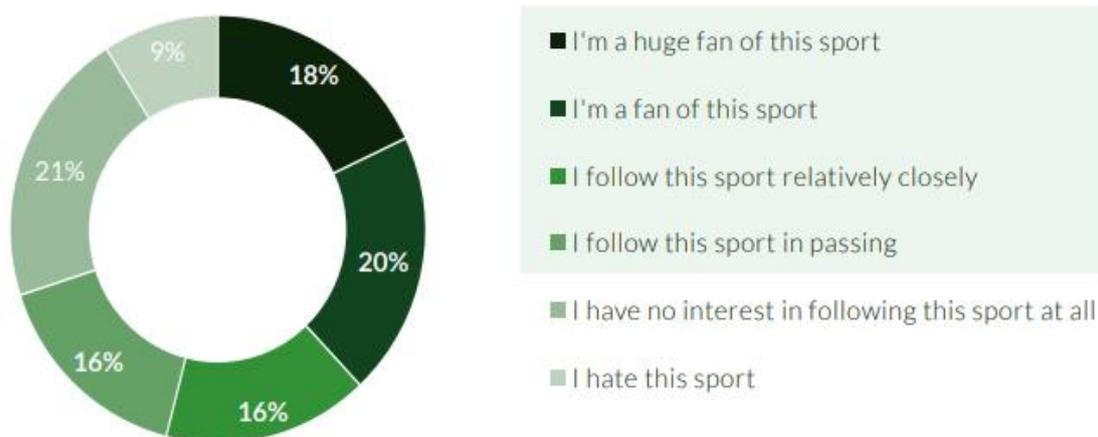
⁴ Deloitte, Football Money League 2020

Come anticipato precedentemente, nelle presenti tabelle sono stati presi in considerazione i dati riferiti alla stagione 2018-19, ultima stagione prima dell'arrivo della pandemia, per via dei mancati introiti da stadio. Da questo confronto emerge la crescita vertiginosa dei fatturati delle società: solo le prime venti hanno fatto registrare un aumento medio superiore al 300%. Tuttavia, questo quadro ci aggiunge anche altre informazioni importanti. È infatti interessante notare come i club che ricoprono le prime posizioni abbiano fatto rilevare maggiori aumenti non solo assoluti, ma anche percentuali. Se si considerano le prime due posizioni si nota come i fatturati della prima e della seconda siano passati, rispettivamente, da 275,7 a 840,8 e da 246,4 a 757,3 milioni di euro con un aumento assoluto rispettivo di 565,1 e 510,9 milioni. L'aumento in percentuale è stato del 305% per la prima e del 307% per la seconda. Mentre invece scendendo nella classifica si nota un incremento importante, ma più contenuto rispetto alla vetta. Le ultime due in graduatoria sono cresciute da 84,6 a 210,5 e da 83,1 a 207,4 milioni di euro. Gli aumenti assoluti e percentuali sono di 125,9 milioni (+249%) per la diciannovesima e di 124,3 milioni (+249%) per la ventesima. Si deve tenere presente che gli incrementi di fatturato delle varie società si sono verificati in maniera abbastanza omogenea nei quindici anni presi in considerazione. Non vi sono infatti state annate che abbiano fatto registrare crescite anomale capaci di fuorviare i risultati riportati. Questi importanti dislivelli tra gli incrementi dei fatturati evidenziano ulteriormente come la forbice economica introdotta precedentemente continui ad allargarsi. Un altro elemento che salta subito all'occhio è la quantità e il posizionamento delle squadre italiane nelle due classifiche. Se nella stagione 2004-05 erano presenti ben cinque club militanti nella Serie A di cui ben tre nella top ten, con Milan e Juventus in terza e quarta posizione, nella stagione 2018-19 si nota che tra le prime venti vi sono solo quattro club italiani con i bianconeri che guidano ricoprendo la decima posizione in classifica. È interessante analizzare il piazzamento del Milan. Se sedici anni fa il club rossonero poteva vantare un prestigioso terzo posto, nel 2019 la società rossonera non è riuscita neanche a rientrare tra le prime venti, facendo addirittura registrare una diminuzione del fatturato. Questo focus sui club italiani verrà ripreso in seguito, era tuttavia importante sottolineare come la Serie A nell'ultimo ventennio abbia perso molto terreno nei confronti degli altri campionati europei. Tornando alla voragine economica creatasi tra i principali club europei e i restanti, si può constatare come il calcio sia irreversibilmente cambiato negli ultimi anni. I club prestigiosi diventano sempre più ricchi aumentando ulteriormente di anno in anno il divario con gli altri club. Sembra essere scomparso quell'ascensore che permetteva a società emergenti di imporsi sul panorama europeo non solo a livello sportivo, ma anche economico. Nella classifica precedente si possono notare infatti Chelsea e Arsenal rispettivamente in nona e undicesima posizione nonostante non avessero preso parte a quella edizione della Champions League e nonostante la conseguente riduzione degli introiti da diritti televisivi. Questa concentrazione di risorse in così pochi club li ha resi ancora più potenti e gli ha garantito ulteriore visibilità e appeal tra il pubblico. Gli investimenti di queste società sul mercato e non (stadio e strutture collegate) le hanno permesso di crescere sempre di più e a volte si è avuta l'impressione di assistere a uno scontro tra Davide e Golia ogni volta che questi club si affrontavano con squadre meno blasonate. La ricchezza di queste società ha forse messo addirittura in discussione il principio

competitivo alla base dello sport. L'equilibrio, difatti, contribuisce a mantenere più squadre sullo stesso livello, lasciando aperte le porte della vittoria anche a quelle società, le cui città o i cui paesi si trovano ai margini da un punto di vista prettamente economico. Lo squilibrio, pertanto, mina il principio di incertezza dello sport. Stando a uno studio del CIES Football Observatory sull'equilibrio competitivo nei cinque principali campionati europei, tra il 2008-09 e il 2017-18 la media dei punti ottenuti dalla squadra vincitrice sul totale dei punti a disposizione è passata dal 73,4% al 83,3%. La seconda parte del report si concentra invece sul come sia cambiata la differenza reti in nove anni. Nei più importanti campionati si è passati da 1,294 gol di scarto medi a partita a 1,408 e la percentuale di incontri terminati con tre o più reti di differenza è salita dal 13,9% al 18%. Addirittura, in Champions League, lo scarto medio a partita è di 1,578 gol e più di un incontro su cinque termina con almeno tre gol di differenza.⁵ Tutti questi indicatori denotano una tendenza verso un sempre maggiore squilibrio nel mondo del pallone. Nonostante le notevoli differenze tra le varie competizioni, questa tendenza sembra essere diffusa. Il livello di squilibrio, tuttavia, è specialmente elevato nelle migliori cinque leghe europee e nelle più importanti competizioni continentali. Tali differenze rispecchiano bene le disparità economiche presenti tra le società che prendono parte a questi tornei. Questa situazione, se non arginata tempestivamente, rischia di far perdere interesse verso il calcio e rischia di attirare sempre meno attenzione dalle nuove generazioni. Viene pertanto facile ricollegarsi al monito lanciato da Andrea Agnelli lo scorso 21 Aprile, ricordato precedentemente. Stando infatti a uno studio effettuato dall'European Club Association⁶ nell'Agosto 2020 su sette importanti mercati mondiali riguardante l'interesse verso il calcio, emerge il seguente grafico a torta.

Claimed interest in football

All respondents



Fonte: ECA, "Fan of the future"

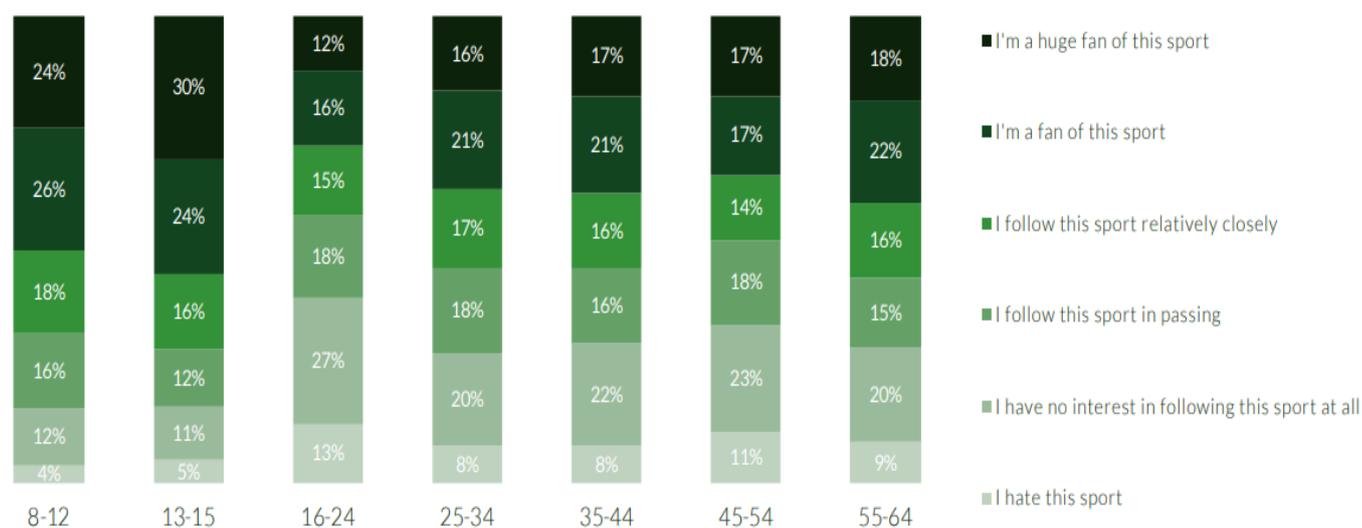
⁵ www.calcioefinanza.it, "CIES, l'evoluzione dell'equilibrio competitivo nel calcio"

⁶ ECA, "Fan of the future", 2020

Queste statistiche riflettono bene l'appeal del calcio sul pubblico: sette persone su dieci seguono, almeno in minima parte questo sport e il 38% si dichiara appassionato o molto appassionato. Tuttavia, procedendo a un'analisi sezionale dei seguenti dati, emerge che il calcio ha ridotto la sua presa sui giovani. Questa constatazione è ben rappresentata dal secondo grafico che invece analizza il livello di interesse in base alla fascia d'età.

Level of interest in football

All respondents, **by age**



Fonte: ECA, "Fan of the future"

Da questo reportage emergono alcuni dati significativi. Il fatto che quattro adolescenti su dieci si dicono per nulla interessati al calcio potrebbe rappresentare un segnale importante per il mondo del pallone. Secondo l'ECA questo disallineamento è causato dalla possibilità che tra i sedici e i ventiquattro anni si cominci a scegliere in maniera autonoma il modo in cui trascorrere il proprio tempo libero. A tutto ciò si sommano le nuove modalità di intrattenimento specifiche per quella fascia di età che giustificherebbero questo sostanziale distacco dallo sport.

Un altro studio dell'ECA invece approfondisce le nuove modalità di tifo. In base a questa analisi i tifosi vengono suddivisi in sei categorie:

- Tag Alongs (19%): persone interessate al calcio perché hanno parenti o persone affini che lo seguono.
- Football Fanatics (11%): appassionati a trecentosessanta gradi del calcio.

- Club Loyalists (14%): tifosi che seguono quasi esclusivamente la propria squadra.
- Icon Imitators (11%): gente che segue lo sport perché appassionata a specifici giocatori.
- FOMO Followers (27%): FOMO sta per “*fear of missing out*”, ossia paura di restare fuori. In questa categoria rientrano quelle persone che seguono il calcio per avere argomenti di discussione con i propri amici.
- Main Eventers (19%): platea coinvolta quasi esclusivamente dagli incontri di cartello o dalle competizioni più importanti.

Scavando ancora più a fondo si scopre che la fascia 13-24 anni rappresenta un terzo degli “*Icon Imitators*” e più del 25% dei “*Fomo Followers*”, mentre sono pochi i giovani appartenenti alla categoria “*Club Loyalists*”: solo il 13% di questo insieme è composto da adolescenti. I numeri appena elencati descrivono bene la necessità del calcio di modernizzarsi, avvicinandosi alle nuove generazioni e aumentando il livello di spettacolarità. Per esempio, nei “nuovi mercati” si nota uno scarso legame con la tradizione ed emergono esigenze particolari, legate per lo più al mondo digitale. I “nuovi” tifosi necessitano di grandi match e di maggiore visibilità del singolo giocatore. Nella maggior parte degli sport la gente si avvicina grazie ai big match tra grandi individualità che trascendono in alcuni casi addirittura il contesto sportivo. Un esempio emblematico di come il calcio non sfrutti a sufficienza il proprio potenziale di mercato è rappresentato dal numero di incontri tra Cristiano Ronaldo e Messi, i due principali ambasciatori di questo sport. Sono infatti i due giocatori con il maggior numero di followers sulle piattaforme social per distacco, hanno vinto undici palloni d’oro in due e hanno preso ininterrottamente parte dal 2006 alla Champions League, qualificandosi sempre almeno agli ottavi di finale. Eppure, nonostante ciò, il numero di volte in cui i due si sono affrontati nella competizione più prestigiosa sono solo sette.

Tutte queste considerazioni fatte sul mondo del calcio e sulle esigenze dei nuovi *stakeholders* testimoniano come il calcio necessiti di riforme immediate e profonde. Tuttavia, la UEFA e le varie federazioni nazionali non si sono rivelate all’altezza delle sfide in questione e non hanno apportato modifiche importanti alle competizioni in grado di cambiarne il trend. La causa principale di questo immobilismo da parte dei vari organi competenti risiede nell’asimmetria nell’assunzione del rischio tra i club e chi gestisce le competizioni. Tale squilibrio ha determinato una sorta di disinteresse della UEFA e delle varie leghe nazionali che si sono adagate sugli allori. La più importante conseguenza di questa situazione è rappresentata dai diffusi deficit di bilancio fatti registrare dalle varie società europee. Nel primo capitolo dell’elaborato verrà snocciolato questo tema misurando il termometro economico-finanziario del sistema calcio. Con l’arrivo della pandemia questo scenario, che già presentava criticità, è peggiorato ulteriormente provocando la reazione immediata da parte dei principali top club europei.

Nella notte tra il 18 e il 19 Aprile 2021 ha preso inizio un vero e proprio scisma nel mondo del calcio. Le più blasonate società europee hanno preso iniziativa e si sono opposte alla UEFA e alle proprie federazioni

nazionali con un comunicato stampa che annunciava l'imminente nascita del progetto Superlega. A tale disegno hanno preso parte, in un primo momento, dodici squadre europee. Questi club erano: Juventus, Milan e Inter per la Serie A, Barcellona, Atletico Madrid e Real Madrid per LaLiga e Arsenal, Chelsea, Liverpool, Tottenham, Manchester United e City per la Premier League. Altre società importanti (Paris Saint-Germain, Bayern Monaco e Borussia Dortmund) invece, nonostante fossero state invitate, hanno deciso di prendere le distanze dalla proposta. Il presidente dell'UEFA Aleksander Ceferin è stato preso in contropiede e la mancata comunicazione tra le due parti in causa ha creato un enorme trambusto nel sistema calcio. Imminenti sono state le dimissioni dell'ormai ex presidente dell'ECA Andrea Agnelli e la mattina seguente non si è fatta attendere la risposta del numero uno dell'UEFA. Questa nuova competizione prevedeva venti partecipanti, tra cui le dodici per diritto più altre otto che venivano inserite di anno in anno in base a un sistema di qualificazione non specificato. Lo schema del torneo era strutturato in due gironi da dieci squadre con andata e ritorno. Al termine delle diciotto partite le prime tre classificate dei due gruppi si sarebbero qualificate automaticamente ai quarti di finale, mentre le quarte e le quinte si sarebbero dovute giocare attraverso un playoff l'accesso alla fase a eliminazione diretta. La Superlega si sarebbe dovuta disputare durante la settimana andando quindi a sostituire la Champions League e avrebbe preso il via dalla stagione 2021-22. Stando all'idea dei dodici club fondatori, le società che avrebbero preso parte a questa nuova competizione avrebbero comunque continuato a militare nei rispettivi campionati. Un rapido confronto con l'attuale Champions League sorge immediato: mentre la partecipazione all'ex Coppa dei Campioni comporta sei partite sicure fino ad arrivare a un massimo di tredici in caso di qualificazione alla finale, l'eventuale partecipazione alla Superlega avrebbe comportato per le varie società la garanzia di diciotto partite più altre possibili sette in base al percorso nella fase a eliminazione diretta. La nuova competizione avrebbe avuto nel ruolo di presidente Florentino Perez, attuale numero uno del Real Madrid, e come vicepresidenti Andrea Agnelli e Joel Glazer, proprietari, rispettivamente, di Juventus e Manchester United. Il progetto avrebbe trovato l'appoggio e il supporto economico dalla J.P. Morgan, la più grande banca al mondo, con un investimento iniziale di 3,5 miliardi di euro da versare ai club fondatori in attesa di incassare i soldi dei diritti televisivi. La risposta dell'UEFA è stata tempestiva. Chiunque avrebbe preso parte a questa iniziativa sarebbe stato escluso dalle competizioni europee in corso e dai rispettivi campionati. Il 19 Aprile scorso Ceferin ha tuonato: "Siamo tutti uniti contro questo progetto senza senso. La Superlega pensa solo all'avidità e ai soldi, non vorrei chiamarla la sporca dozzina ma è l'interesse di soltanto dodici club, noi pensiamo a tutto il calcio."⁷ La questione è finita sotto la lente di ingrandimento anche della scena politica con molti capi di Stato che si sono opposti al progetto e hanno espresso la loro vicinanza alla UEFA. Tra questi spiccano Mario Draghi, Boris Johnson ed Emmanuel Macron che in maniera unanime hanno sostenuto le posizioni delle autorità calcistiche nazionali ed europee al fine di "preservare i valori meritocratici e la funzione sociale dello sport". Anche molti tifosi (per lo più inglesi) si sono ribellati a questa iniziativa scendendo in piazza e manifestando il proprio malcontento rispetto alla

⁷ Il Sole 24 Ore, Martedì 20 Aprile 2021, "Guerra aperta nel mondo del calcio. La UEFA all'attacco della Superlega", M. Bellinazzo

Superlega. Alla luce di queste prese di posizione e delle possibili sanzioni minacciate dalla UEFA, alcuni dei club fondatori hanno iniziato a fare retromarcia e uno ad uno sono usciti dal progetto. Solo tre società non hanno rinnegato questa idea proseguendo la loro battaglia e queste squadre sono: Barcellona, Real Madrid e Juventus. È attualmente in corso una battaglia legale tra le due parti che vede al centro del dibattito la facoltà della UEFA di imporre sanzioni ai club disertori o sull'eventuale abuso dell'organo di una posizione monopolistica. Tuttavia, il progetto Superlega non può essere considerato un buco nell'acqua dal momento che sembra che le varie autorità calcistiche abbiano iniziato a comprendere la situazione complicata e abbiano iniziato a pianificare modifiche finalizzate a rilanciare il prodotto calcio. La Champions League potrebbe infatti essere riformata aumentando il numero di partite minimo e aumentando la spettacolarità della competizione, mentre la Serie A sembrerebbe intenzionata a ridurre il numero di partecipanti e ad introdurre un sistema di playoff per l'assegnazione del titolo di campione d'Italia.

Tuttavia, nonostante il progetto Superlega sembri essere andato alla deriva, restano ancora molti gli interrogativi sul futuro di questo sport. Molti grandi club hanno lanciato un grido d'allarme che necessita di riforme ancora più radicali di quelle in arrivo. Un altro enorme punto di domanda riguarda la forbice economica spesso richiamata in questa introduzione: ci si chiede infatti se verrà presa in considerazione la possibilità di introdurre norme in grado di garantire una situazione di maggiore equilibrio e, quindi, maggiore competitività tra le varie compagini. Un altro importante problema riguarda l'elevata varianza dei ricavi in virtù delle performance sportive che mette sotto pressione i bilanci delle varie società. L'amministratore delegato dell'Inter, Giuseppe Marotta, ha rilasciato un'intervista a Sky sostenendo che: "La situazione attuale, a ogni livello, è a rischio default. Se non intervengono le istituzioni del calcio, per creare un modello di stabilità e continuità, non si riesce ad andare avanti."⁸ Nonostante la quasi totalità dei presidenti delle società escluse dalla Superlega si siano opposti al progetto, molti di loro hanno espresso le loro perplessità sull'attuale sistema di calcio e hanno palesato la volontà di riformarlo. Il presidente del Napoli Aurelio De Laurentis ha addirittura manifestato la sua intenzione di creare una nuova competizione lasciando la UEFA solo come segretario generale e invertendo il sistema di gestione: anziché farsi pagare dalla UEFA, pagare alla UEFA una percentuale sulle *revenues*.

Il calcio del futuro dovrà certamente curare maggiormente gli interessi delle nuove generazioni che hanno sicuramente gusti più difficilmente intercettabili con strategie tradizionali. Il loro modo di intendere il calcio, legato più ai singoli campioni e agli incontri di cartello, va di pari passo con un disaffezionamento crescente verso questo sport. Il calcio che verrà dovrà inoltre andare incontro ai nuovi mercati che hanno esigenze del tutto particolari, legate per lo più al mondo digitale e all'intrattenimento dei big match. Tuttavia, questi modi innovativi di intendere il calcio mal si conciliano con la tradizione e soddisfare la volontà degli ultimi arrivati rischierebbe di garantire una platea più ampia di spettatori, ma maggiormente volatile e scarsamente coinvolta.

⁸ Corriere dello Sport, Giovedì 22 Aprile 2021, "Marotta: Calcio a rischio default", P. Guadagno

L'obiettivo di questo elaborato è pertanto quello di valutare il progetto Superlega, approfondendo i motivi che ne hanno causato la sospensione e analizzando i punti di forza che avrebbero reso il football più sostenibile e coinvolgente. Si cercherà quindi quel giusto compromesso in grado di conciliare la tradizione con le esigenze dei possibili nuovi spettatori.

CAPITOLO UNO: L'ECONOMIA DIETRO AL MONDO DEL PALLONE

Prima di affrontare il discorso legato alla Superlega o a una possibile rivoluzione del calcio è necessario comprendere a fondo come si strutturi il bilancio di una società sportiva di calcio e soprattutto analizzare la situazione economico finanziaria in cui si trovano i singoli club e, pertanto, il settore calcio. Nel presente capitolo verrà posta l'attenzione sui fatturati delle varie società. Si cercherà quindi di comprendere come si redige il bilancio di una squadra di pallone e verranno approfondite le varie voci di entrata e di uscita che lo compongono. Una volta appreso come lavorano le società sportive si passerà a un'attenta analisi della loro attuale situazione e si proverà a cogliere le motivazioni che hanno spinto i più importanti club europei a prendere una decisione così drastica. Successivamente verrà affrontato il discorso legato alla condizione del calcio italiano cercando di capire le ragioni che lo hanno fatto scendere nelle gerarchie e provando a catturare e a valutare i possibili margini di crescita.

Per molto tempo nel mondo del pallone le principali voci di entrata per i vari club erano rappresentate esclusivamente dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti. Gestire una società di calcio era assai meno complesso rispetto al giorno d'oggi. Gli abbonamenti garantivano entrate certe (incassate in anticipo) e permettevano una corretta pianificazione degli investimenti. Gli incassi al botteghino invece servivano a coprire i vari costi operativi. Qualora gli introiti fossero risultati insufficienti c'era l'intervento dell'azionista per coprire gli importanti acquisti di calciomercato. Con l'avvento delle televisioni nel calcio le carte in tavola sono state rimescolate. Non erano più gli appassionati a dover andare allo stadio, bensì era il pallone che andava nelle loro abitazioni. La *pay tv* sul digitale ha ulteriormente amplificato questo effetto, permettendo agli spettatori non solo di godere dello spettacolo, ma anche di interagire. L'aumento vertiginoso di pubblico ha attirato l'attenzione di sempre più sponsor, interessati all'enorme visibilità che generava questo sport. Il numero di voci di entrata che alimentano i bilanci dei club è pertanto cresciuto e nelle società di medio-alto livello gli incassi dalla vendita dei biglietti rappresentano quasi sempre meno del 25% del totale dei ricavi. Questo dato è conseguenza dell'aumento smisurato degli introiti da diritti televisivi e da merchandising, ma in particolar modo dall'enorme ricchezza che la Champions League e le altre competizioni europee hanno generato. Il momento che stiamo vivendo è un momento di importanti cambiamenti che, con ogni probabilità, rivoluzioneranno nuovamente il mondo del pallone. I rapporti con gli spettatori sono notevolmente variati. Il pubblico, infatti, non è più solamente quello delle televisioni. C'è un nuovo tipo di platea. Ci sono i social network e tutto il mondo dell'online che alimentano il calcio e garantiscono alle società un più accurato studio della propria clientela. Il football è arrivato a un crocevia decisivo della propria storia in cui forse, ora più che mai, è arrivato il momento di ridisegnare la struttura di questo sport per adattarsi ai nuovi tempi. Il seguente capitolo cerca pertanto di fotografare la situazione appena descritta e prova a spiegare il motivo per cui questo modello di calcio rischi di diventare non più sostenibile.

1.1 IL BILANCIO DI UNA SOCIETA' SPORTIVA DI CALCIO

Il bilancio d'esercizio di una società sportiva di calcio è l'insieme dei documenti contabili che essa deve redigere periodicamente al fine di perseguire il principio di verità e fotografare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione patrimoniale e finanziaria e, conseguentemente, il risultato economico del periodo di riferimento. Esso racchiude tutta una serie di informazioni sulla società, dai dati economici a quelli patrimoniali. Ogni forma di incasso, spesa o proprietà è riportata all'interno delle scritture contabili. Il bilancio di una squadra di calcio si caratterizza per l'elevato valore attribuito ai beni intangibili, ovvero i calciatori e i diritti derivanti dalle loro prestazioni. Questo documento, solitamente, si compone di tre parti:

- **CONTO ECONOMICO:** Racchiude tutti i movimenti in entrata e in uscita e, quindi, cattura il risultato netto tra i ricavi e le spese. Nel risultato netto sono ovviamente considerate le tasse e gli ammortamenti. Nel Conto Economico si posizionano pertanto il valore della produzione e il costo della produzione. Nella sezione riguardante il valore della produzione, ossia il fatturato, si collocano gli introiti derivanti dallo stadio, dai diritti televisivi, dai vari contratti di sponsorizzazione e dalle eventuali plusvalenze generate dalla vendita di un tesserato. Il costo della produzione invece racchiude tutte le uscite provocate dagli stipendi di calciatori, staff e dipendenti, dall'affitto dello stadio qualora non fosse di proprietà del club e altre spese come le trasferte e le cessioni che comportano minusvalenze.

CONTO ECONOMICO	
VALORE DELLA PRODUZIONE	COSTO DELLA PRODUZIONE
<ul style="list-style-type: none">• Diritti televisivi• Incassi da stadio• Merchandising• Incassi da sponsor• Incassi da pubblicità• Plusvalenze• Ricavi da prestiti di calciatori	<ul style="list-style-type: none">• Costo del personale• Affitto stadio (eventuale)• Operazioni di marketing• Settore giovanile• Spese varie (trasferte)• Minusvalenze• Costo del prestito di giocatori
RISULTATO NETTO	

- **STATO PATRIMONIALE:** Analizza l'aspetto quantitativo e qualitativo degli investimenti in essere a una certa data ed esamina le correlate fonti di finanziamento. Fanno parte di questo prospetto le attività e le passività della società come i diritti pluriennali sulle prestazioni dei giocatori (il valore dei cartellini dei calciatori), marchi, crediti, denaro in cassa, il patrimonio netto, i debiti e altre proprietà (terreni e automezzi). La gestione dei tesserati influenza, pertanto, in modo sostanziale lo Stato Patrimoniale, determinandone il valore delle voci caratteristiche che lo compongono. Le principali componenti di questo documento sono quattro:
 - **Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori:** Sono immobilizzazioni immateriali e rappresentano i costi di trasferimento dei cartellini dei giocatori. Il costo del cartellino non viene assorbito esclusivamente dall'esercizio in corso. Bensì viene dilazionato in virtù degli anni di durata del contratto sottoscritto. La società che acquista un calciatore è tenuta a redigere un piano di ammortamento sulla base della prospettiva di permanenza del nuovo arrivato. Di anno in anno il fondo ammortamento, collocato nello Stato Patrimoniale, aumenta della quota ammortamento che invece si posiziona nel Conto Economico. I non addetti al mestiere alle volte commettono l'errore di calcolare il saldo delle campagne di calciomercato facendo la differenza tra spese e acquisti. Tuttavia, questo procedimento è sbagliato dal momento che i calciatori vengono considerati come immobilizzazioni immateriali a bilancio e seguono pertanto un piano di ammortamento. Per esempio, si consideri il caso di una determinata società che decidesse di acquistare un giocatore a 20 milioni di euro con un contratto quinquennale dal 2021 al 2026 con 2 milioni di stipendio lordi annuali. Essa spalmerebbe il costo dell'acquisto per i cinque anni di contratto e iscriverà a bilancio ogni anno sul Conto Economico 4 milioni di euro di quota di ammortamento più i 2 milioni lordi di ingaggio. Il valore netto del giocatore, nello Stato Patrimoniale, ogni anno decrescerà di un importo pari alla quota di ammortamento prevista. Dopo tre anni, quindi, il valore netto del giocatore sarà di 8 milioni di euro in virtù delle tre quote di ammortamento da 4 milioni già sostenute. In caso di cessione del calciatore la società genererà una plusvalenza qualora il prezzo di vendita fosse superiore al valore netto. Se invece il prezzo di vendita risultasse inferiore rispetto alla tranche ancora da ammortizzare si andrebbe incontro a una minusvalenza. Nell'eventualità in cui il giocatore dovesse rinnovare, aumentando pertanto gli anni di permanenza nel club, si può decidere se continuare col piano di ammortamento prefissato o se seguire una nuova strategia di ammortamento spalmando il valore netto del giocatore durante gli anni previsti dal nuovo contratto siglato.
 - **Capitalizzazione dei costi del vivaio:** Questa voce presenta molte analogie con la voce "spese per ricerca e sviluppo" di aziende che operano in altri settori. Molti club investono ingenti quantità di denaro nei propri settori giovanili cercando di generare valore grazie ai calciatori che escono dal vivaio. Anche in questo caso si segue un piano di ammortamento. Pertanto, nello Stato

Patrimoniale, oltre al fondo di ammortamento, vengono riportati solo quei costi di tipo strutturale.

- Terreni e fabbricati: In questa sezione si collocano quelle voci inerenti alle spese per lo stadio, per il centro di allenamento e per la sede della società. Anche queste immobilizzazioni seguono un piano di ammortamento con le varie quote che vengono scalate al valore ancora da ammortizzare. Questa voce è di estrema importanza dal momento che segna la linea di confine tra le società che possiedono un impianto di proprietà e le società che, invece, fanno affidamento sullo stadio comunale. Se le prime godono di una struttura su misura che gli garantisce una maggiore elasticità nella scelta della capienza e del prezzo degli abbonamenti, le seconde sono costrette a versare ogni anno al comune di appartenenza una quota di affitto dell'impianto. Mentre infatti alcuni club hanno deciso di investire sulla gallina "stadio", molti altri club hanno deciso di accontentarsi dell'uovo "stadio comunale". Questo tema è di estrema attualità e soprattutto riguarda molto da vicino la Serie A. Negli altri campionati europei la percentuale di squadre proprietarie del proprio stadio è molto elevata e nella maggior parte dei casi supera il 50%. In Italia meno del 25% delle venti squadre protagoniste possiede l'impianto in cui vengono disputate le partite. Questo fattore provoca tutta una serie di ripercussioni sull'economia del movimento italiano che verranno approfondite più nel dettaglio successivamente.
- Crediti e debiti verso le altre società calcistiche: Per una società di calcio vi è un'importante distinzione tra i debiti e crediti verso le altre società di calcio e gli altri debiti e crediti.

STATO PATRIMONIALE	
ATTIVITA'	PASSIVITA'
<ul style="list-style-type: none"> • Immobilizzazioni immateriali (concessioni, licenze, marchi, diritti pluriennali dei calciatori) • Immobilizzazioni materiali (terreni, fabbricati, impianti, macchinari) • Immobilizzazioni finanziarie (debiti) • Liquidità in cassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Trattamento di fine rapporto • Debiti finanziari • Altri debiti
INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO	

- **RENDICONTO FINANZIARIO:** Elemento tramite il quale la proprietà ordina tutti i flussi di cassa che sono avvenuti durante un determinato lasso di tempo. Nello specifico, riassume le fonti che hanno incrementato i fondi liquidi disponibili per la società e gli impieghi che, invece, hanno provocato un decremento delle stesse liquidità. Esso, pertanto, mette in evidenza lo stato di salute delle società e serve per informare sulle modalità con cui il club reperisce e utilizza le risorse finanziarie. Molte squadre, soprattutto in questo momento storico, stanno attraversando oltre che delle importanti difficoltà economiche, delle ancora più profonde crisi di liquidità. Sempre più club, tra cui molti della Serie A, quando acquistano un nuovo calciatore dilazionano il più possibile il pagamento del prezzo del tesserino in maniera tale da aggirare tali difficoltà. Negli ultimi anni si è assistito a società che sono arrivate a pagare le ultime tranches del cartellino addirittura tre anni dopo l'acquisizione dello stesso. I flussi di cassa di una società calcistica vengono solitamente classificati in tre categorie:
 - Attività operativa
 - Attività di investimento
 - Attività di finanziamento

1.2 IL FATTURATO DI UNA SOCIETÀ SPORTIVA DI CALCIO

Il fatturato è un indicatore economico che misura l'ammontare complessivo dei ricavi registrati durante l'esercizio contabile di riferimento da un'impresa. Esso rappresenta pertanto un dato importante dal momento che serve a definire la capacità di mercato di una società. La costruzione di un business inizia dai ricavi. L'organizzazione aziendale parte solitamente dall'intenzione di vendere qualcosa a qualcuno. Il fatturato è il termometro che rileva la capacità del business di generare ricchezza, grazie all'offerta di prodotti e servizi a differenti target di clientela. Se un business è sano deve mostrare nel tempo la capacità di aumentare le proprie entrate. Ciò può verificarsi se il settore in cui l'impresa opera si sta allargando nel suo insieme o se, alternativamente, la società ha migliorato la sua posizione competitiva rispetto alla concorrenza. Un incremento del fatturato è quindi sintomatico di una crescita del valore di mercato dei prodotti o servizi offerti dall'impresa alla sua clientela.

Come già argomentato nell'introduzione, il calcio negli ultimi anni è cresciuto a dismisura raggiungendo una dimensione economica che lo colloca come uno dei principali settori per l'impatto generato sul PIL nazionale e mondiale. L'evoluzione di questo fenomeno e la sua attitudine a rappresentare sempre meno uno sport e sempre più un business hanno generato un notevole aumento degli introiti e i club sono diventati a tutti gli effetti dei colossi economici sul panorama globale. Così come un'azienda deve trovare il giusto connubio tra il successo reddituale e il successo competitivo, così l'esigenza principale di una squadra di

club è quella di ricercare il punto di incontro tra il perseguimento del profitto e il perseguimento del successo sportivo. L'interesse intorno al mondo del pallone nell'ultimo ventennio è schizzato alle stelle. Stando ai dati della FIFA nel 2018 i mondiali in Russia hanno oltrepassato la cifra record di 3,6 miliardi di spettatori, più della metà della popolazione mondiale.⁹ Il dato è in netta crescita se confrontato col precedente mondiale brasiliano del 2014 che ha fatto registrare 3,2 miliardi di spettatori. Tuttavia, il paradosso del calcio è che, nonostante il suo invidiabile livello di visibilità e nonostante i numeri impressionanti inerenti all'audience, le più importanti società mondiali fatturano cifre da medie imprese e non da brand internazionali. Il motivo di queste mancate entrate può essere ricercato nell'incapacità dello sport di sfruttare al massimo il suo potenziale. Alcuni di questi problemi sono di natura strutturale. L'enorme quantità sul mercato di magliette e gadget non ufficiali a dispetto degli importanti investimenti finalizzati a valorizzare il brand e l'elevatissimo numero di telespettatori che, anziché sottoscrivere un abbonamento con una *pay tv* ufficiale, si godono lo spettacolo attraverso piattaforme pirata streaming sono fenomeni che privano il settore di notevoli guadagni. Un altro motivo che ostacola un'ulteriore impennata economica delle entrate risiede forse nelle peculiarità del settore sportivo. La letteratura economica considera infatti che i mercati in cui vi sono molti contendenti importanti abbiano uno scarso livello di attrattività del business. La concorrenza accanita e la pesante pressione competitiva dovrebbe rendere complicata la gestione di un'impresa, alla luce del fatto che la porzione di mercato di un concorrente va a discapito della propria capacità di sviluppo all'interno del settore. Solitamente la migliore situazione immaginabile da un'azienda è quella di monopolio, in cui non sono presenti minacce orizzontali. Il calcio gode, tuttavia, di una sorte di paradosso competitivo in cui la concorrenza accanita, anziché rappresentare un limite per il sistema, può giocare a vantaggio dei vari protagonisti economici. Lo sport è infatti alimentato dalla competizione che garantisce la produzione dello spettacolo sportivo e quindi della ricchezza. Nessuna società può realizzare individualmente il proprio prodotto, ma necessita della presenza dei diretti concorrenti. Quanto appena detto è di fondamentale importanza soprattutto per i vari campionati in cui si sta delineando una situazione di sempre maggiore squilibrio. Questo scenario che vede confrontarsi abitualmente squadre con fatturati enormi e squadre con ricavi addirittura dieci volte inferiori non permette il totale sfruttamento del potenziale di mercato di questo settore. Questo tema gioca un ruolo cruciale nella questione legata alla creazione della Superlega e verrà visto successivamente come una situazione di maggiore equilibrio possa giovare all'intero sistema garantendo una cascata di nuove entrate.

Il fatturato di una società di calcio deriva principalmente da tre componenti:

- **RICAVI COMMERCIALI:** Fino alla fine degli anni 90' a questa categoria appartenevano quasi esclusivamente i contratti di sponsorizzazione e il merchandising. Al giorno d'oggi il ventaglio di attività commerciali di cui usufruiscono i club si è allargato notevolmente. Tra i più importanti nuovi accordi stipulati vanno menzionati: tournee promozionali, partnership regionali, licensing, *naming*

⁹ FIFA.com, "More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup", 2018

rights e, soprattutto, l'utilizzo delle varie piattaforme social. Grazie a questi fattori le società di calcio riescono a incrementare e a curare in maniera più efficiente i loro appassionati sparsi in tutto il pianeta. Una peculiarità di questi ricavi è rappresentata dai contratti pluriennali che li caratterizzano. Mentre le altre due importate fonti di introiti (diritti televisivi e ricavi da stadio) dipendono molto dalla stagione di riferimento o dal percorso nelle coppe europee delle squadre, i fatturati commerciali sono estremamente più stabili e prevedibili.

Il *main sponsor* è solitamente l'azienda che si aggiudica il nome sulla maglietta della squadra. Rappresenta quasi sempre la principale voce che alimenta le entrate commerciali. I club di livello internazionale sono spesso avvantaggiati per il fatto che godono di brand più forti in grado di avvicinare imprese più importanti. I ricavi da sponsorizzazione sono aumentati enormemente negli ultimi anni grazie alla diffusione capillare del calcio attraverso il mezzo televisivo e digitale. Contemporaneamente l'acquisizione di grandi giocatori o campioni conosciuti globalmente permette di attirare sempre più sponsor. Emblematico è l'esempio dell'operazione Cristiano Ronaldo alla Juventus che ha generato un notevole incremento dei ricavi commerciali. Le principali dieci leghe europee sono supportate da più di 180 sponsor di maglia che ricoprono dieci settori diversi tra loro. Quanto appena detto testimonia bene la trasversalità e l'universalità del calcio che permette di garantire ROI considerevoli in quasi ogni mercato. Il *main sponsor*, tuttavia, non è l'unica azienda ad affiancare il proprio marchio a quello della squadra. Vi sono infatti i *global partners* che associano la propria immagine alla cultura e alla tradizione sportiva del club e che, quindi, vengono resi un modello positivo per i milioni di tifosi e followers sparsi per il mondo. Vi sono inoltre i *regional partners* che operano in settori merceologici che non entrano in contrasto con i *global partners*, così da coprire quelle aree di mercato lasciate scoperte. Infine, vi sono i *financial partners* e i *media & telecom partners* che operano, rispettivamente, nel mondo della finanza e nel mondo della comunicazione.

Il merchandising rappresenta la capacità dell'azienda di vendere al dettaglio quei prodotti inerenti alla squadra o riportanti il logo del club. Le attività di licensing e merchandising si distinguono per il fatto che, nel primo caso, la gestione della produzione, distribuzione e vendita di prodotti o gadget relativi alla squadra è affidata a una società esterna, mentre col merchandising il club stesso si occupa di queste operazioni.

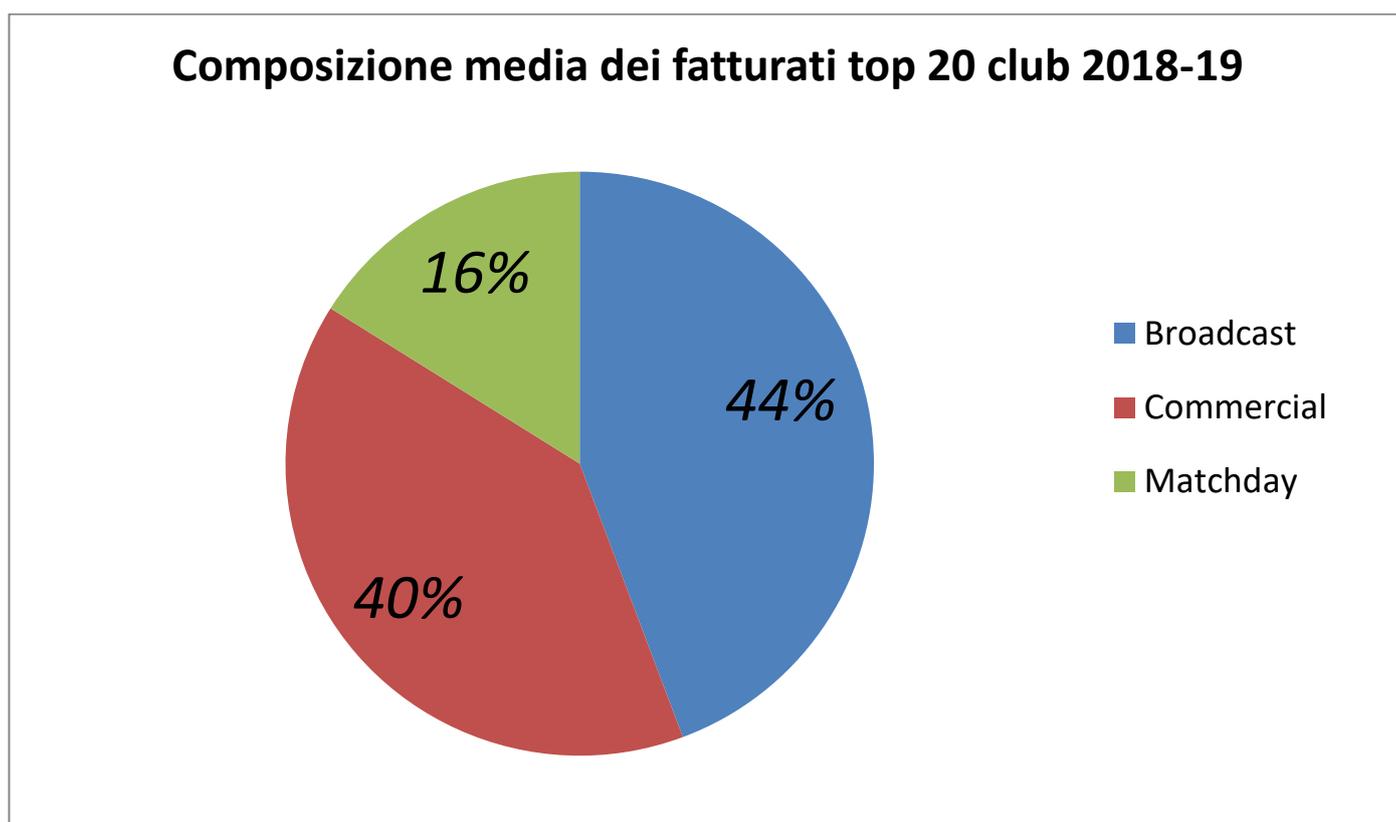
I ricavi derivanti dal *naming rights* sono un'altra componente rilevante di questa voce. Consistono infatti nella cessione dei diritti sul nome dello stadio a imprese che operano in altri settori. Spesso i contratti sottoscritti sono di lunga durata e garantiscono pertanto certezze non soltanto nel breve o medio periodo. Solo le società che godono della proprietà dell'impianto possono cedere i diritti sul nome e generare introiti di questo tipo. Esso rappresenta pertanto un fattore discriminante tra club

proprietari dello stadio e club che affittano lo stadio comunale. In Italia la maggior parte delle società non genera ricavi da *naming rights* dal momento che pochissime squadre detengono l'impianto in cui disputano le partite.

I social network rappresentano invece la nuova frontiera con cui i club coinvolgono i propri appassionati in ogni angolo del mondo. Grazie a questi strumenti sono possibili operazioni e studi sulla propria clientela che non sarebbero mai stati possibili attraverso il marketing tradizionale. Le varie piattaforme social generano una maggiore attrazione del club nei confronti degli sponsor. È facile osservare come i ricavi commerciali crescano in funzione del numero di followers che le società hanno nei social network. Instagram permette di guadagnare somme importanti grazie agli ads sponsorizzati. Molti personaggi famosi usufruiscono di tale strumento: un post di Cristiano Ronaldo vale quasi un milione di euro. Le società ormai calibrano le proprie campagne acquisti anche in funzione di un aumento dei propri seguaci: l'acquisto di CR7 da parte della Juventus in tre anni le ha permesso di passare da poco più di dieci milioni di followers su Instagram a più di cinquanta milioni. Le piattaforme digitali garantiscono ormai introiti superiori rispetto a qualsiasi contratto di sponsorizzazione tradizionale. Quanto appena scritto dimostra la capacità di realizzare ricavi in base al bacino di seguaci. Tuttavia, i club sembrano ancora molto distanti dal completo sfruttamento di questo potenziale. I social network hanno infatti ribaltato il paradigma economico tradizionale secondo il quale se un soggetto non compra nulla da un'azienda non vi è alcuna entrata. Le società di calcio non hanno più la necessità di vendere un prodotto inerente alla squadra per generare valore, bensì il valore potenziale dei propri fans si colloca oggi nel loro livello di attenzione. Un indicatore fondamentale di questo tipo di operazione è l'engagement. Esso rappresenta il numero di interazioni che un post o una pagina provocano. Il club può pertanto sfruttare questi dati cedendoli a società che operano in altri mercati. Le società di calcio inoltre godono di una peculiarità del settore. Mentre in altri mercati le pagine social di un'azienda vengono visitate raramente o magari solo in caso di necessità per l'acquisto di un prodotto, le pagine delle squadre di football vengono visitate molto più frequentemente in virtù dell'importante livello di fidelizzazione dei propri tifosi. L'appassionato consulta spesso i profili social della propria squadra del cuore per restarne aggiornato e questo garantisce una più accurata classificazione dei follower. Queste informazioni sono estremamente ricercate da partner commerciali che riescono a trasformarle in ricchezza. La società, di conseguenza, riceve un compenso attraverso i contratti di partnership stipulati. Il marketing digitale inoltre diventa interattivo permettendo di personalizzare il messaggio al tifoso in funzione dei dati ottenuti anziché ricorrere a messaggi generici che vengono trasmessi indistintamente a una massa di consumatori. I grandi club di calcio sono difatti sempre più alla ricerca di *data analysts* e di specialisti nella comunicazione digitale. Questo scenario accentuerà sempre maggiormente la distanza economica tra quei club con un brand globale e quelle società che si muovono in un contesto

quasi esclusivamente nazionale. Il mondo digitale può rappresentare davvero il teatro in cui potrebbe avvenire lo strappo definitivo tra le principali squadre europee e il resto. Con questi nuovi canali la forbice economica potrebbe allargarsi a tal punto da far saltare il banco, generando una situazione di forte squilibrio delle risorse in grado di compromettere la competitività dello sport.

Nei venti club più importanti d'Europa i ricavi commerciali rappresentano una componente notevole dei propri fatturati. Nel 2018-19 la fetta commerciale di queste squadre pesava mediamente il 40% delle entrate totali. Dalla stagione 2013-14 alla stagione 2018-19 i ricavi commerciali delle venti più importanti società europee sono passati da 2,539 miliardi di euro a 3,679 miliardi di euro con un tasso di crescita annuale composto del 8%.¹⁰ Questo settore dei ricavi è inoltre l'unico dei tre a essere cresciuto nonostante gli effetti della pandemia. Nella stagione 2019-20 i ricavi commerciali sono cresciuti complessivamente di 105 milioni di euro, un aumento di oltre il 3%.¹¹ I grafici sottostanti fotografano bene la proporzione tra i ricavi da *matchday*, broadcast e *commercial revenues* e descrivono le crescite che li hanno visti protagonisti negli ultimi sei anni.

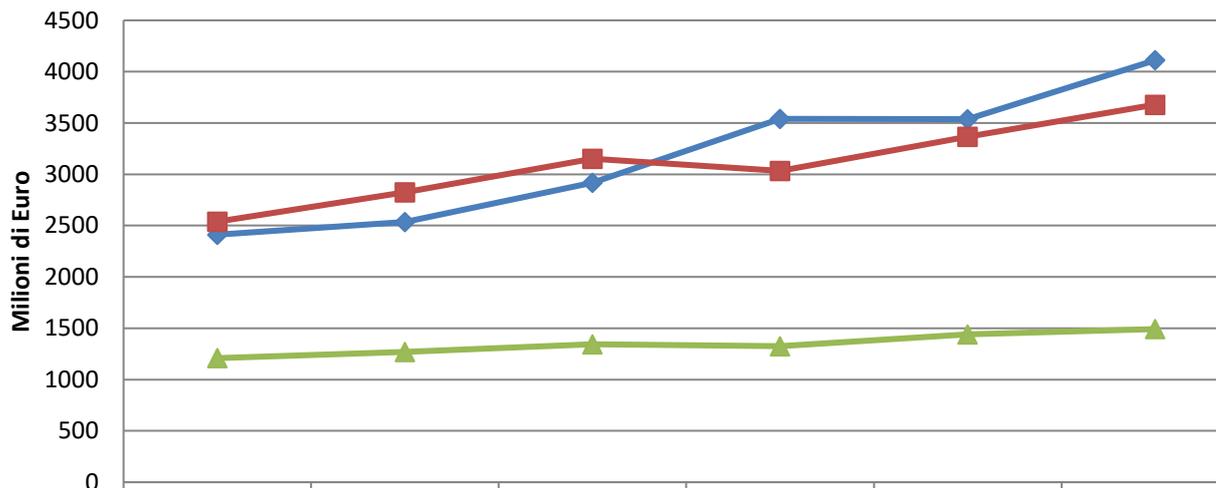


Fonte: Deloitte, Football Money League 2020

¹⁰ Deloitte, Football Money League, 2020

¹¹ Deloitte, Football Money League, 2021

Crescita delle fonti di ricavo dei top 20 club



	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
◆ Broadcast	2412	2535	2919	3541	3537	4112
■ Commercial	2539	2824	3152	3033	3366	3679
▲ Matchday	1209	1268	1344	1326	1441	1492

Fonte: Deloitte, Football Money League 2020, dati in milioni di Euro

- DIRITTI TELEVISIVI:** I diritti televisivi rappresentano la principale fonte di entrata per la maggior parte dei club europei. Mentre negli anni 80' i ricavi delle società derivavano per lo più dagli incassi al botteghino, con l'arrivo delle televisioni a pagamento la musica è cambiata e il calcio è diventato il fenomeno globale che oggi tutti conoscono. In Europa la vendita dei diritti televisivi è gestita in maniera collettiva da parte delle varie leghe di riferimento. I vertici si siedono ai tavoli delle trattative e contrattano la cessione dei diritti televisivi per conto di tutte le squadre appartenenti al campionato. I ricavi che ne derivano vengono distribuiti tra i vari club in base a determinati principi. In ogni nazione si seguono criteri diversi, tuttavia la suddivisione avviene solitamente in base a tre componenti: la prima uguale per tutte le partecipanti, la seconda in virtù dell'audience che garantisce la squadra e la terza che fa riferimento ai risultati storici sportivi degli ultimi anni. La creazione di valore nel calcio non può prescindere dall'incremento degli introiti da diritti tv. I diritti radio-televisivi possono essere divisi in due gruppi: i diritti domestici e i diritti internazionali. Mentre i primi hanno ormai raggiunto una saturazione di mercato e fanno fatica ad aumentare ulteriormente, i secondi rappresentano la frontiera di crescita per le società il cui obiettivo è quello di conquistare spazi più ampi in mercati ancora da colmare.

Tuttavia, il valore dei diritti televisivi, sebbene le società più importanti ne ottengano le fette più grandi, non deriva solamente dai top club del campionato. Esso è funzione dell'intero pacchetto e dalla sua capacità attrattiva. Anche le squadre più piccole, pertanto, sono protagoniste della trattativa

e, di conseguenza, un campionato più equilibrato e competitivo e con una buona base di campioni comporta un'offerta più facilmente monetizzabile. Questa voce del fatturato è forse quella più correlata all'andamento della squadra sul rettangolo verde. Si può dimostrare come le società che meglio si collocano nella classifica finale ottengono mediamente introiti da diritti tv maggiori. Come già visto in precedenza i ricavi da diritti televisivi sono la componente del fatturato che più è cresciuta tra le top20 società europee nel periodo tra la stagione 2013-14 e la stagione 2018-19. Essi hanno fatto registrare un tasso di crescita annuale composto medio del 11%.¹² Tuttavia, dall'altro lato della medaglia questo incremento poderoso delle entrate per le squadre che militano nelle prime divisioni ha generato un forte disallineamento con le categorie più basse. Sono sempre di più le società delle seconde o terze divisioni che spesso vanno in sofferenza economica e rischiano il fallimento. Lo scalino tra il fatturato di un club di prima categoria e uno di seconda è notevole e alle volte si creano nelle divisioni più basse delle tensioni economico finanziarie estremamente rischiose. Sempre più spesso si assiste a delle retrocessioni che comportano dei pericolosi ridimensionamenti finanziari. Mentre il calcio maggiore trova una soluzione efficace alle nuove sfide tanto da rendere gli incassi da stadio una fonte secondaria, il calcio minore vive delle briciole dei diritti televisivi. Attualmente è in corso un radicale cambiamento che ribalta la concezione di "tifo". Il tempo dello spettatore è ormai diventata una risorsa rara da trovare e, se fino a dieci anni fa la sfida dei ricavi vedeva protagonisti gli incassi da botteghino e da diritti televisivi, oggi l'attenzione si concentra tra i social e le tv.

I ricavi derivanti dai diritti della Champions League riguardano invece esclusivamente quei club che hanno strappato la qualificazione all'ex Coppa dei Campioni. Il massimo torneo continentale rappresenta ormai un boost dei ricavi impressionante per le squadre che ne prendono parte. La società di revisione BDO ha condotto un'analisi da cui emerge che circa il 30% delle società inglesi considera la qualificazione alle coppe europee l'obiettivo principale. Il 40% invece lo considera un passaggio fondamentale per incrementare le finanze societarie.¹³ I diritti UEFA vengono contrattati ogni tre anni e nella stagione 2018-19 la sola Champions League ha distribuito tra le squadre partecipanti la bellezza di 2040 milioni di euro. Questo montepremi viene attribuito in base a diversi fattori. Analogamente ai diritti domestici vi è una quota fissa e due tranches da definire in virtù del ranking storico (ultimi dieci anni) e dei risultati sportivi conseguiti. Vi è inoltre una componente "market pool" che premia le società in proporzione al valore del mercato televisivo del campionato in cui militano. La prima metà del *market pool* viene distribuito tra le squadre della stessa nazione in base alla classifica della stagione precedente. In Italia, ad esempio, di questo 50% la detentrici della Serie A ha accesso al 40%, la seconda al 30%, la terza al 20% e la quarta al 10%. L'altra metà del

¹² Deloitte, Football Money League 2020

¹³ BDO, "Is the whole pitch being watered?", 2019

market pool viene invece assegnata in virtù del numero di partite disputate durante l'edizione in corso della Champions League. Le squadre registrano pertanto maggiori incassi in caso di eliminazione prematura delle connazionali.



Fonte: UEFA

Gli oltre due miliardi di euro distribuiti dall'ex Coppa dei Campioni rappresentano il 62%¹⁴ del totale dei ricavi commerciali della UEFA e la differenza economica tra i club che prendono parte alla più prestigiosa competizione europea e le altre è abissale. Il gap riguardante i diritti televisivi è difatti generato dai diritti internazionali e non da quelli domestici. Quanto appena evidenziato è l'ennesima prova di come la distanza economica tra l'élite del calcio e i club di secondo livello si stia ampliando mettendo a repentaglio l'equilibrio competitivo che alimenta lo sport più seguito al mondo.

¹⁴ UEFA

- **RICAVI DA STADIO:** I ricavi da stadio sono la terza voce importante che alimenta il fatturato di una società di calcio. Quest'area riguarda lo sfruttamento dell'impianto da gioco e dell'area circostante. Si caratterizza per tre diverse tipologie di entrata:
 - a) **Biglietti e abbonamenti:** Ricavi derivanti dalla vendita diretta dei biglietti e degli abbonamenti. Mentre i primi vengono riscossi in prossimità o addirittura il giorno stesso delle partite, i secondi vengono realizzati in anticipo garantendo una migliore programmazione della stagione.
 - b) **Food and beverage:** Consiste nelle entrate dovute alla vendita di cibo e bibite agli spettatori all'interno della struttura.
 - c) **Corporate hospitality:** Riguarda quell'insieme di attività e servizi connessi allo stadio da cui il club genera ricchezza grazie a un servizio di ristorazione di prima classe. Sono delle sale di lusso all'interno dell'impianto, con vista sul rettangolo verde, in cui vengono serviti i pasti durante le partite. La *corporate hospitality* comprende anche quegli spazi dedicati a conferenze o incontri attraverso i quali il club organizza meeting con i suoi partner commerciali.

I ricavi da stadio sono di vitale importanza per le finanze di una società all'avanguardia e sono al centro di un importante dibattito, specialmente in Italia, per via della possibilità di detenere la proprietà della struttura. È opportuno soffermarsi un attimo su questo tema al fine di comprendere a fondo i vantaggi che comporta la proprietà dell'impianto. Lo stadio infatti ricopre un ruolo sempre più rilevante all'interno della gestione di un club. Non è più solamente la cornice che circonda le partite della squadra, ma rappresenta la casa della società e, quindi, è un elemento identificativo fondamentale per il club. Per quanto riguarda questa voce bisogna pertanto fare un'importante distinzione tra quelle società che detengono il proprio impianto e quelle che, invece, si appoggiano sulle strutture comunali. Avere un impianto di proprietà comporta sicuramente un vantaggio importante che può, se costruito e gestito bene, generare enormi guadagni. I motivi per cui questo progetto rappresenta un'opportunità incredibile per i club risiedono nel fatto che uno stadio proprio, oltre ad azzerare le spese d'affitto, permette di avere accesso ad alcune entrate che, senza, sarebbero impossibili da ottenere. Quanto appena detto testimonia come nel calcio la struttura organizzativa di un club abbia ormai messo in secondo piano la performance sportiva a livello economico. Un impianto di proprietà comporta enormi benefici che possono essere sintetizzati in sei categorie:

1. **Rafforzamento del brand:** Lo stadio ha sempre rappresentato un elemento primario all'interno dell'immagine di una squadra. Capita addirittura che diventi meta di turismo per alcuni appassionati di calcio. Un impianto di proprietà, con i colori della squadra, rafforza incredibilmente l'immagine e il brand della società e rende ancora più ospitale e appetibile la struttura.

2. Corretta valutazione della capienza in funzione della tifoseria: Per massimizzare i profitti da stadio le società non necessitano di impianti grandi. L'impianto ideale per un club non è quello che permette di registrare il sold out nelle partite di cartello, bensì è quello che garantisce percentuali di riempimento il più alte possibile. Il tutto esaurito è un vantaggio dal momento che dà la possibilità alla società di poter far leva sui prezzi dei biglietti. Quando un club decide di costruire un nuovo impianto cerca di farlo il più possibile su misura del bacino di tifosi. Per farlo si cerca il punto di incrocio tra la curva dei costi marginali del singolo seggiolino e la curva dei ricavi che ne derivano in funzione della capienza della struttura. Per calibrare bene il numero di posti che il nuovo stadio deve avere si analizzano l'affluenza media, la varianza intorno alla media e il massimo numero di spettatori registrato nelle partite più prestigiose. Nella costruzione dello stadio il costo per il singolo seggiolino cresce al crescere del numero dei posti a sedere. Questa diseconomia di scala deriva dal fatto che un impianto più grande comporta costi strutturali (parcheggi, coperture e fondamenta) più elevati. L'immagine sottostante rappresenta un possibile scenario circa la curva dei costi marginali (crescente) e dei ricavi marginali (decrescente). Il punto di incrocio tra le due linee definisce il numero ideale di posti che il nuovo impianto dovrebbe avere affinché venga massimizzato il profitto.



Fonte: KPMG-Football Benchmark

Per comprendere meglio l'aumento delle entrate in rapporto alla capienza dell'impianto si possono prendere in esame tre elementi: il numero di match disputati durante l'anno, la percentuale di riempimento della struttura e il prezzo medio del biglietto. Tutti questi fattori sono linearmente dipendenti con la crescita dei ricavi da stadio. Se un impianto fa registrare spesso il tutto esaurito allora il prezzo medio del ticket d'ingresso sarà più elevato. Se invece vi è una notevole varianza nella percentuale di tifosi allo stadio allora la società potrà giocare sul prezzo del biglietto solo nelle partite di cartello. Maggiore è il numero di incontri disputati, maggiori saranno gli introiti da stadio. Sommando questi elementi si evince come un impianto su misura sia preferibile e sia necessario per un totale sfruttamento del potenziale di mercato.

3. Nessuna spesa di affitto: Un altro notevole vantaggio dovuto alla proprietà dell'impianto risiede nella mancanza di spese di affitto. Non solo, la società proprietaria della struttura può permettersi addirittura di cedere in affitto lo stadio generando ulteriori ricavi. Questo beneficio è forse quello che meglio sancisce la differenza tra le società che disputano le proprie partite nello stadio comunale e quelle che invece sono proprietarie della struttura.
4. Museo e altre strutture adiacenti: Alla proprietà dello stadio spesso consegue anche la proprietà dell'area circostante. In questa zona vengono spesso edificate strutture correlate all'attività della squadra che trasformano l'area in un "paese dei balocchi" per il tifoso e riesce a intrattenere anche quella platea non interessata all'evento sportivo. Ristoranti, centri commerciali e alberghi sono solo alcuni esempi di attività che avvicinano anche altri tipi di clientela. Forse però l'elemento che frutta maggior guadagno è il museo che, oltre a rappresentare un importante fattore identificativo, attira tifosi e appassionati della squadra anche durante la settimana. I musei sono una miniera d'oro per i club perché, oltre ad impressionare e ad attirare nuovi potenziali tifosi, diventano meta di turismo. Si collocano addirittura tra le prime posizioni in classifica per visitatori in alcuni Stati. Purtroppo, questa opportunità si rivela redditizia solo per i grandi club o quei club con un'importante tradizione storica alle spalle. Risulta difficile per una piccola realtà o una realtà emergente riuscire ad avere un buon ritorno da questo tipo di investimento.

Oltre al museo si trova nell'area circostante all'impianto anche il negozio ufficiale della squadra. Tutte queste strutture sono fortemente correlate tra loro e danno la possibilità al tifoso di arrivare molto prima allo stadio e di visitarle tutte. È molto probabile che un appassionato che arrivi da lontano decida di soffermarsi allo store ufficiale e decida di comprare un gadget-ricordo della trasferta. Una società che non detiene il proprio impianto non può contare su questi strumenti o, se può contarci, li ha dislocati nella città facendo venire meno il fattore correlativo dovuto alla vicinanza.

Lo stadio di proprietà garantisce inoltre la possibilità di svolgervi visite guidate al suo interno. Viene data pertanto al tifoso la facoltà di immergersi a 360 gradi nel mondo della sua squadra del cuore. Tutte le strutture appena descritte generano un enorme incremento delle entrate del club e danno alla società la capacità di trasformare lo stadio e l'area adiacenti in un piccolo paese della squadra. Quest'area, a differenza di uno stadio comunale che viene sfruttato solo in prossimità degli eventi, vive e genera guadagni durante tutta la settimana.

5. Naming rights: Questa fonte di ricavi è già stata analizzata in precedenza tuttavia, sebbene si collochi tra i ricavi commerciali, non vi si può accedere senza la proprietà dell'impianto. Consiste nella cessione del nome dello stadio a un'azienda che opera in un altro settore e, solitamente, i contratti per i *naming rights* hanno una durata molto lunga, almeno decennale.
6. Capacità di attrarre più tifosi allo stadio: Uno stadio di proprietà è un impianto quasi sempre più moderno rispetto alle strutture comunali e, quindi, si presta meglio per la spettacolarizzazione dell'evento sportivo. La visibilità è migliorata, l'ambiente è più curato e la bellezza del nuovo stadio può incentivare ulteriormente i tifosi a venire. Specialmente in Italia vi è un problema legato alla sicurezza degli stadi. Grazie alle nuove tecnologie e grazie anche a una costruzione che meglio distribuisce gli spettatori si riesce ad attenuare questo problema. Gli stadi comunali spesso hanno punti ciechi per i sistemi di videosorveglianza e si presentano alle volte enormi disagi nel far defluire gli spettatori al termine della partita. Molti impianti comunali, inoltre, presentano ancora la pista d'atletica che ostacola la visione dello spettacolo e incentiva i tifosi a godersi la partita dallo schermo del televisore di casa. Le famiglie sono le prime ad accusare queste problematiche ed è diventato sempre più raro vedere un nucleo familiare allo stadio la domenica. Un impianto di proprietà permette di aggirare il problema, garantendo uno stadio più sicuro e uno spettacolo che non ha nulla a che vedere con lo schermo di casa. Grazie anche a un sistema di barriere e divisori del pubblico si riesce a ridurre il numero di steward e di addetti alla sicurezza.

Tutte le ragioni appena approfondite indicano perché uno stadio di proprietà sia fondamentale per un'ottima gestione del club. Si potrebbe infatti commettere l'errore che uno stadio più grande o che una media spettatori più elevata comportino ricavi maggiori. In verità ciò che conta sono le percentuali di riempimento degli impianti in rapporto alla capienza. Tutti i nuovi stadi di proprietà hanno garantito enormi benefici e crescite di fatturato notevoli. L'immagine sottostante, presa da ReportCalcio 2020, descrive bene le potenzialità che un impianto di proprietà può garantire alle casse societarie.

AFFLUENZA ALLO STADIO E IMPIANTISTICA SPORTIVA

Nuovi stadi (case history selezionate) - impatto sull'incremento di affluenza e ricavi da gare

Stadio	Capienza	Club	Inaugurazione	Costo di costruzione	Affluenza media (ultimo anno vecchio impianto)	Affluenza media (primo anno nuovo impianto)	Aumento affluenza	Ricavi da gare (ultimo anno vecchio impianto)	Ricavi da gare (primo anno nuovo impianto)	Aumento ricavi da gare
Old Trafford (ristrutturazione)	76.100	Manchester United (Ing)	2006	€ 65,0m	68.765	75.826	+10,3%	€ 103,1m	€ 137,5m	+33,4%
Wanda Metropolitano	67.703	Atlético Madrid (Spa)	2017	€ 310,0m	44.710	55.483	+24,1%	€ 38,7m	€ 56,8m	+46,8%
Allianz Arena	69.000	Bayern Monaco (Ger)	2005	€ 346,0m	53.294	67.641	+26,9%	€ 29,0m	€ 52,1m	+79,7%
Stade Vélodrome	67.394	Olympique Marsiglia (Fra)	2014	€ 268,0m	38.129	53.130	+39,3%	€ 14,0m	€ 18,0m	+28,6%
Estádio da Luz	65.647	Benfica (Por)	2003	€ 150,0m	22.541	28.395	+26,0%	€ 12,1m	€ 18,8m	+55,4%
Stade des Lumières	59.286	Olympique Lyonnais (Fra)	2015	€ 410,0m	34.949	40.296	+15,3%	€ 11,1m	€ 27,7m	+149,5%
Emirates Stadium	60.355	Arsenal (Ing)	2006	€ 564,0m	38.184	60.045	+57,3%	€ 63,8m	€ 134,6m	+111,0%
London Olympic Stadium	57.000	West Ham United (Ing)	2016	€ 620,0m	34.910	56.972	+63,2%	€ 31,5m	€ 33,1m	+4,8%
Ethihad Stadium	55.097	Manchester City (Ing)	2015	€ 213,7m	45.365	54.041	+19,1%	€ 57,0m	€ 70,2m	+23,2%
Friends Arena	54.329	AIK Fotboll (Sve)	2012	€ 320,0m	14.311	18.900	+32,1%	€ 3,6m	€ 4,1m	+13,9%
San Mames Barria	53.289	Athletic Bilbao (Spa)	2013	€ 186,5m	36.105	41.137	+13,9%	€ 29,2m	€ 51,6m	+76,7%
Türk Telekom Arena	52.695	Galatasaray (Tur)	2011	€ 180,0m	N/A	N/A	N/A	€ 5,2m	€ 12,5m	+140,4%
Estádio do Dragão	50.399	Porto (Por)	2003	€ 98,0m	28.248	34.143	+20,9%	€ 9,5m	€ 15,8m	+66,3%
Grand Stade Lille	50.157	Lille OSC (Fra)	2012	€ 282,0m	16.971	40.593	+139,2%	€ 6,4m	€ 15,3m	+139,1%
Estádio José Alvalade	50.076	Sporting Lisbona (Por)	2003	€ 105,0m	14.789	30.958	+109,3%	€ 8,2m	€ 13,4m	+63,4%
Ethihad Stadium	47.805	Manchester City (Ing)	2003	€ 230,0m	34.565	46.834	+35,5%	€ 12,5m	€ 25,8m	+106,4%
Stade Bordeaux Atlantique	42.115	Girondins de Bordeaux (Fra)	2015	€ 183,0m	23.463	25.088	+6,9%	€ 7,2m	€ 9,9m	+37,5%
Stade Geoffroy-Guichard	41.965	Saint-Etienne (Fra)	2014	€ 71,8m	30.595	32.256	+5,4%	€ 6,8m	€ 9,4m	+38,2%
Vodafone Arena	41.903	Beşiktaş (Tur)	2016	€ 123,4m	18.668	30.448	+63,1%	€ 14,9m	€ 19,0m	+27,5%
Akyazi Stadium	41.461	Trabzonspor (Tur)	2016	€ 62,2m	7.696	17.252	+124,2%	€ 1,1m	€ 4,8m	+336,4%
Juventus Stadium	41.507	Juventus (Ita)	2011	€ 145,0m	21.966	37.545	+70,9%	€ 11,6m	€ 31,8m	+174,1%
Estadi Cornellà-El Prat	40.000	Espanyol (Spa)	2009	€ 62,0m	23.832	27.229	+14,3%	€ 9,8m	€ 14,6m	+49,0%
Allianz Riviera	36.178	OGC Nice (Fra)	2013	€ 245,0m	10.271	22.913	+123,1%	€ 2,4m	€ 5,8m	+141,7%
Ricoh Arena	32.609	Coventry City (Ing)	2005	€ 167,0m	16.048	21.180	+32,0%	€ 12,9m	€ 14,6m	+13,2%
Community Stadium (AMEX)	30.666	Brighton & Hove Albion (Ing)	2011	€ 115,0m	7.352	20.028	+172,4%	€ 2,5m	€ 10,3m	+312,0%
Ashton Gate	27.000	Bristol City FGC (Ing)	2017	€ 52,6m	15.292	19.256	+25,9%	€ 1,4m	€ 2,4m	+71,4%
Cardiff City Stadium	26.828	Cardiff City (Ing)	2009	€ 55,0m	18.044	20.717	+14,8%	€ 12,3m	€ 20,7m	+68,3%
Stadio Friuli	25.155	Udinese Calcio (Ita)	2016	€ 30,0m	16.209	17.878	+10,3%	€ 5,9m	€ 6,4m	+8,5%
Stade du Hainaut	25.172	Valenciennes FC (Fra)	2011	€ 75,9m	11.664	15.373	+31,8%	€ 2,4	€ 4,0	+66,7%
MMArena	25.064	Le Mans FC (Fra)	2011	€ 104,0m	9.215	10.322	+12,0%	€ 1,5	€ 1,7	+15,9%
Swedbank Stadion	22.500	Malmö FF (Sve)	2009	€ 79,7m	11.194	14.815	+32,3%	€ 2,1	€ 4,2	+100,0%
Stade Auguste-Delaune	21.684	Stade de Reims (Fra)	2008	€ 60,0m	6.862	11.497	+67,5%	€ 1,1	€ 1,8	+63,6%
Stade des Alpes	20.068	Grenoble Foot 38 (Fra)	2008	€ 88,0m	9.996	17.217	+72,2%	€ 1,4	€ 4,6	+228,6%
Stadio Benito Stirpe	16.091	Frosinone (Ita)	2017	€ 20,0m	5.923	10.299	+73,9%	€ 1,0	€ 2,5	+150,0%

Fonte: ReportCalcio 2020

Le affluenze medie di tutte le società sono aumentate notevolmente e le variazioni dei ricavi da gare rispetto a quelli dei precedenti impianti sono risultate positive per tutte le protagoniste dell'analisi. I costi di costruzione, come si può vedere, raggiungono cifre importanti anche per quelle società di piccole-medie dimensioni con fatturati non al livello delle big europee. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, questo investimento si è rivelato azzeccato. Se il tasso di rendimento marginale di

un'operazione supera il costo medio ponderato del capitale si può infatti parlare di opportunità di crescita. Una società nella costruzione di un nuovo impianto ne valuta, pertanto, il *Net Present Value* e capisce se il progetto meriti di essere perseguito. Si può concludere quindi che lo stadio di proprietà sia un elemento imprescindibile al fine di una autosufficienza del settore calcio e di una maggiore sostenibilità degli elevati costi che lo sport più seguito al mondo comporta. Nei ricavi da stadio i margini di miglioramento sono ancora molti e, soprattutto in Italia, sembra più che mai necessaria una visione imprenditoriale dietro la gestione di una società di calcio.

CAPITOLO DUE: LA SITUAZIONE ECONOMICA DEL CALCIO EUROPEO

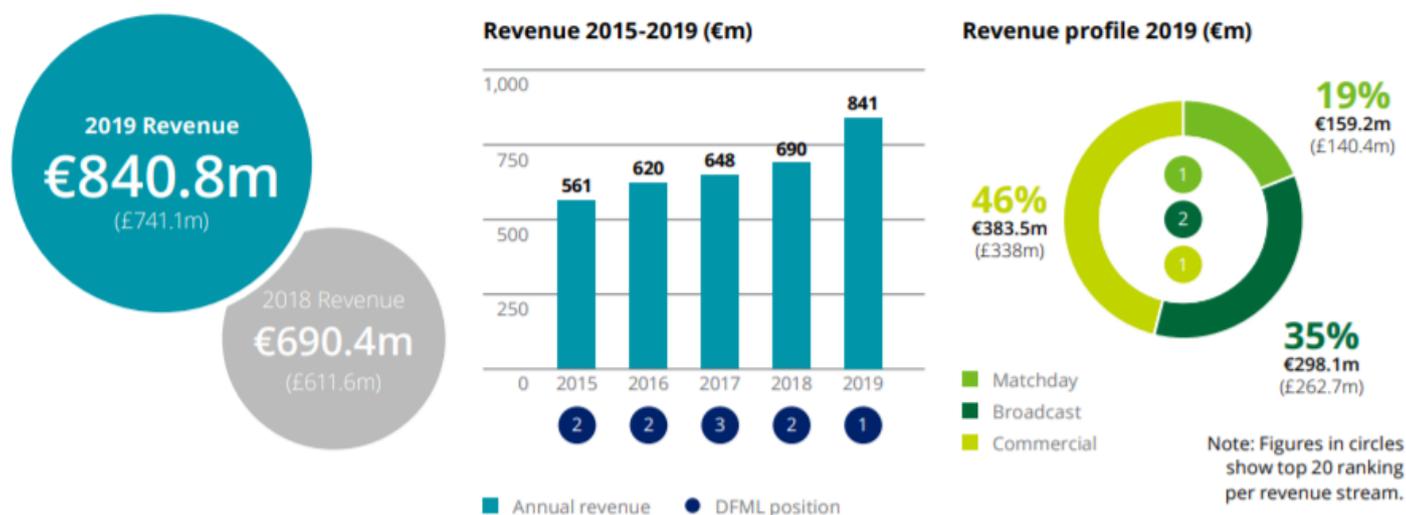
Nel precedente capitolo si è posta l'attenzione sulla struttura del bilancio di una società sportiva di calcio e su quali siano le principali voci che alimentano il fatturato della stessa. Sono stati approfonditi quegli aspetti economici che si celano dietro al mondo del pallone e si è spiegato come un club riesca a generare valore attraverso il proprio business. Sono stati analizzati, tuttavia, quasi esclusivamente dei dati macroeconomici del settore e non sono stati mai presi in considerazione dati specifici di specifiche società. Nel seguente capitolo la lente di ingrandimento verrà spostata più vicino e si cercherà di fotografare la situazione economico-finanziaria del calcio europeo. Verranno presi in esame i fatturati delle società di calcio e verrà approfondita la posizione e le gerarchie tra i vari campionati. Si proverà pertanto a comprendere gli elementi virtuosi e i margini di miglioramento di ogni singolo movimento nazionale. Verrà, quindi, posto un occhio di riguardo sulla questione legata al calcio italiano. Si cercherà di indagare sul motivo per il quale le società italiane siano cresciute meno negli ultimi quindici anni rispetto alle avversarie del resto del continente. In questo lasso di tempo la Serie A è scivolata in basso nelle gerarchie e il trend imboccato non sembra destinato a cambiare direzione nel breve-medio periodo. Il fenomeno calcio, come già visto nel capitolo precedente, è cresciuto in maniera smisurata e ininterrotta negli ultimi anni. Ciò ha incentivato le società a indebitarsi notevolmente, consapevoli del fatto che i loro fatturati sarebbero aumentati negli anni a venire più di quanto sarebbero cresciuti i loro debiti. Tale concetto assomiglia a quello che sta dietro alle politiche di indebitamento di uno Stato. Si contraggono debiti scommettendo sul fatto che il tasso di crescita del PIL, o del fatturato per i club di calcio, sia talmente elevato da ridurre in proporzione il rapporto tra il debito pubblico, o debiti societari, e il PIL, o fatturato. Questo meccanismo, tuttavia, sembra aver subito una brusca frenata nel mondo del calcio dal momento che le società hanno dovuto fare i conti con la crisi economica derivante dalla pandemia da Covid-19. Questa, tuttavia, non sembra essere l'unica motivazione importante a scatenare tale rallentamento. Analizzando infatti le serie storiche relative ai fatturati delle varie società europee negli ultimi anni appare evidente come vi sia stato un appiattimento della curva, comunque crescente, dei ricavi. Quanto appena descritto è probabilmente la conseguenza naturale del fatto che le società hanno consumato quasi interamente il potenziale di mercato che l'attuale struttura dei campionati nazionali e delle competizioni europee possa offrire. Sorge pertanto spontaneo chiedersi se le società abbiano ormai esaurito i loro margini di crescita o se abbiano la possibilità, grazie a una riforma dei tornei continentali, di scoprire nuove frontiere in grado di attirare nuovi *stakeholders* e di permettere un'ulteriore impennata degli introiti. Si proverà a dare una risposta a questo interrogativo nei capitoli successivi. In questo paragrafo ci si concentrerà sulla descrizione di questa situazione e verrà messa in evidenza la forbice economica che rischia di far saltare gli equilibri nello sport più seguito al mondo. Questo passaggio è fondamentale prima di imbastire il discorso legato alla Superlega dal momento che, grazie ai dati estrapolati dai bilanci, è possibile comprendere meglio come si sia creato questo strappo e come mai non siano state adottate anni addietro quelle misure che avrebbero potuto prevenire un tale squilibrio nell'allocazione delle

risorse. Il disallineamento nelle dimensioni societarie, tuttavia, non è l'unico problema principale. Moltissime società europee, specialmente le più importanti, devono fare i conti con i loro bilanci in profondo rosso e con la sostenibilità di questo sport messa a serio repentaglio. La UEFA e gli altri organi competenti non sono riusciti a fissare delle regole ferree capaci di limitare quelle operazioni di "doping finanziario" che permettono alle società di pompare i propri fatturati senza che vi siano stati i connessi ricavi derivanti dalla gestione societaria. Il Far Play Finanziario non sembra essersi rivelato all'altezza della sfida e in molte occasioni è apparso come un semplice deterrente e non come una misura volta a contrastare queste immissioni illimitate di denaro. L'assenza di una politica mirata a limitare i salari in rapporto ai fatturati, lasciando alle società margini di manovra pericolosi, ha ulteriormente peggiorato la situazione. Il calcio è arrivato pertanto a un momento cruciale della propria storia e le decisioni che andranno prese nei prossimi anni saranno estremamente delicate.

2.1 LA COMPOSIZIONE DEI FATTURATI DELLE SOCIETA' DI CALCIO

Per cercare di comprendere quali siano i modelli di business più virtuosi all'interno del mondo del pallone è necessario passare attraverso un'attenta analisi dei fatturati delle società sportive di calcio. Vi possono essere varie linee nella gestione di un club e, spesso, ogni campionato nazionale si distingue per determinate caratteristiche. Si proverà pertanto a capire quali siano quegli elementi favorevoli per l'economia di un club e, quindi, quali siano le opportunità di crescita societarie. Verranno messi a confronto i modelli economici dei vari campionati e si cercherà di approfondire il perché di determinate strategie. Di seguito vengono, pertanto, riportate le composizioni dei fatturati delle prime venti squadre della Football Money League. Vengono prese in analisi queste società dal momento che rappresentano le cinque leghe principali e catturano bene i modelli di gestione dei vari campionati.

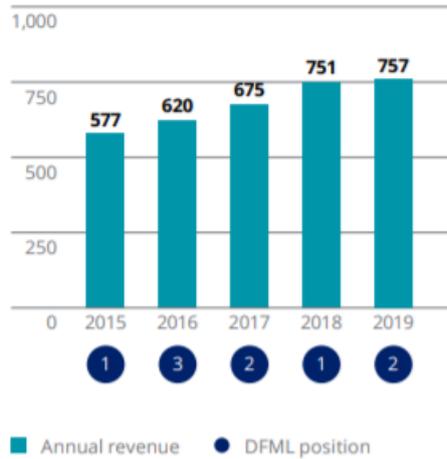
1) FC BARCELONA



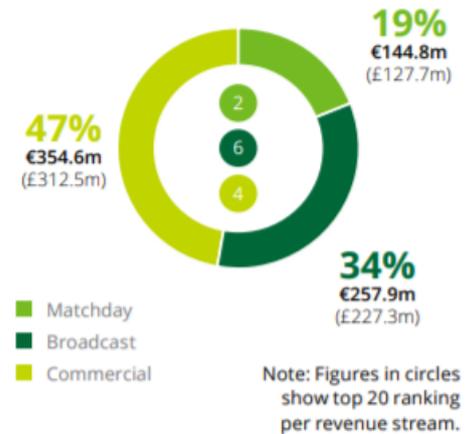
2) REAL MADRID



Revenue 2015-2019 (€m)



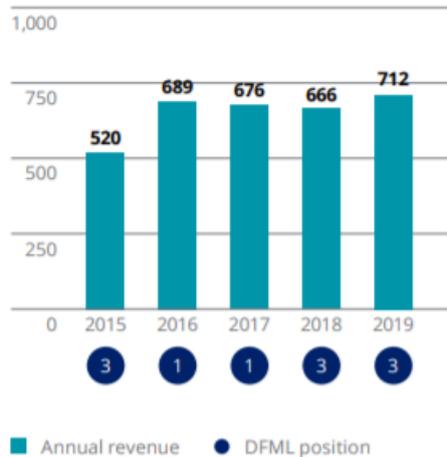
Revenue profile 2019 (€m)



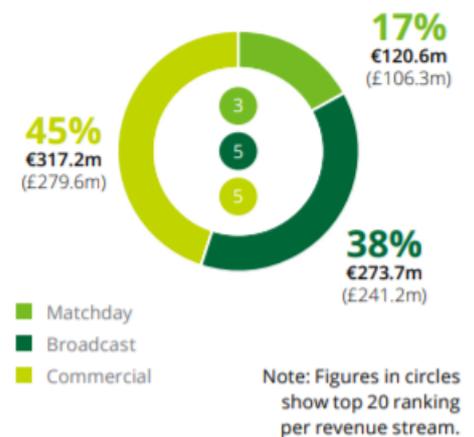
3) MANCHESTER UNITED



Revenue 2015-2019 (€m)



Revenue profile 2019 (€m)



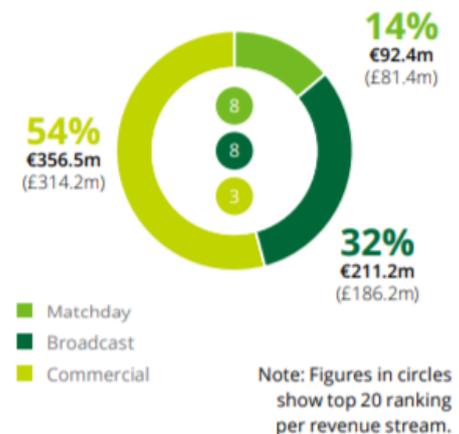
4) BAYERN MONACO



Revenue 2015-2019 (€m)



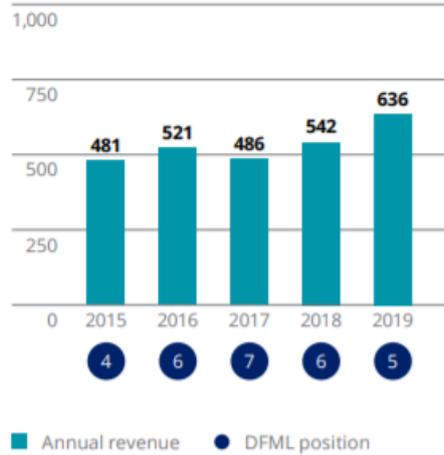
Revenue profile 2019 (€m)



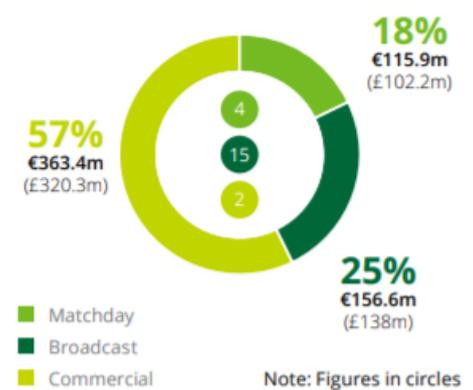
5) PARIS SAINT-GERMAIN



Revenue 2015-2019 (€m)



Revenue profile 2019 (€m)

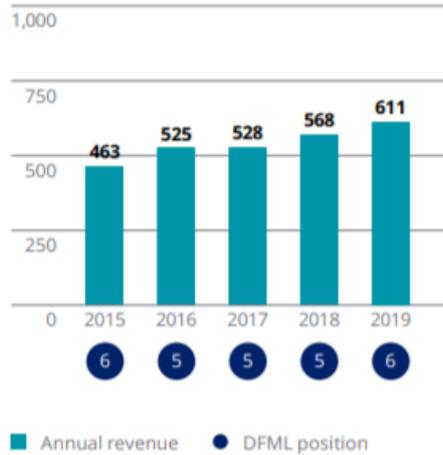


Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

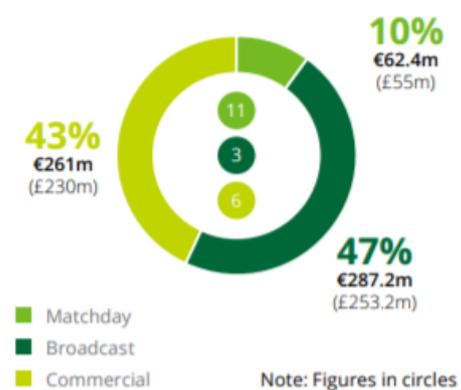
6) MANCHESTER CITY



Revenue 2015-2019 (€m)



Revenue profile 2019 (€m)

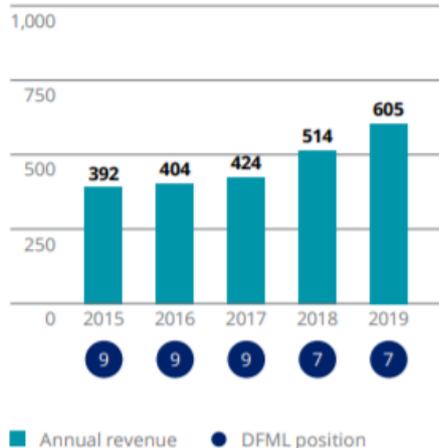


Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

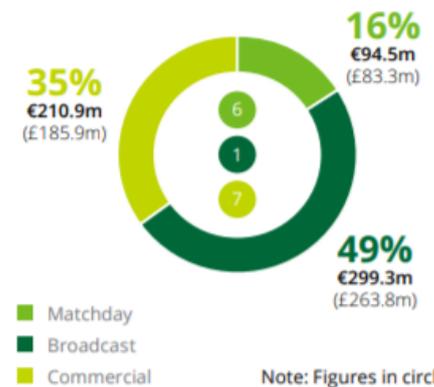
7) LIVERPOOL



Revenue 2015-2019 (€m)



Revenue profile 2019 (€m)



Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

8) TOTTENHAM HOTSPUR

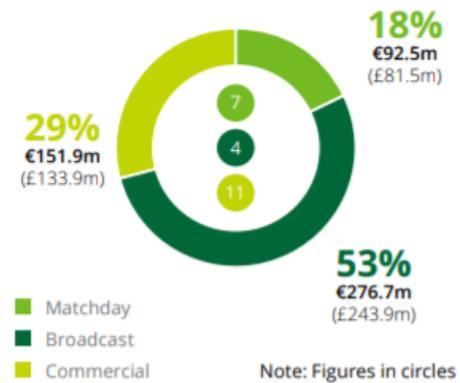


Revenue 2015-2019 (€m)



■ Annual revenue ● DFML position

Revenue profile 2019 (€m)



Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

9) CHELSEA

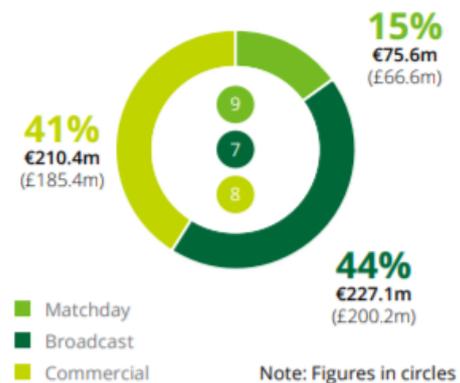


Revenue 2015-2019 (€m)



■ Annual revenue ● DFML position

Revenue profile 2019 (€m)



Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

10) JUVENTUS

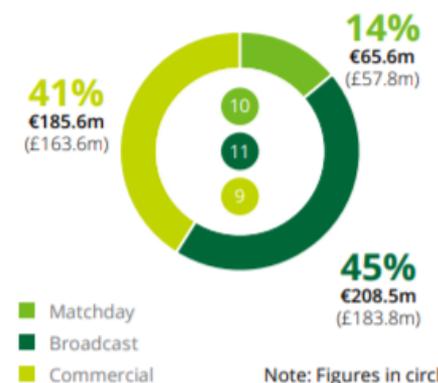


Revenue 2015-2019 (€m)



■ Annual revenue ● DFML position

Revenue profile 2019 (€m)

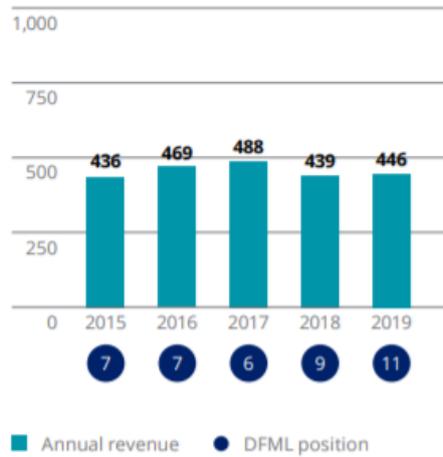


Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

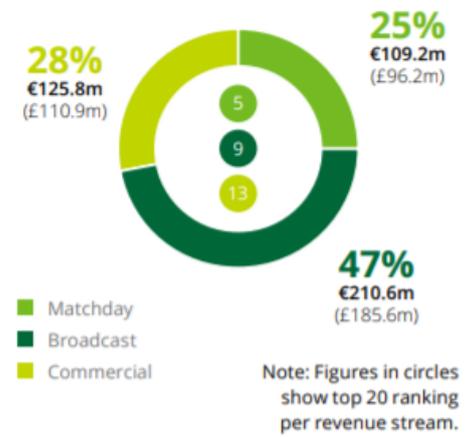
11) ARSENAL



Revenue 2015-2019 (€m)



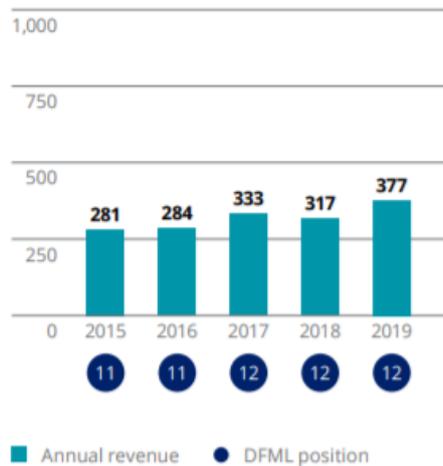
Revenue profile 2019 (€m)



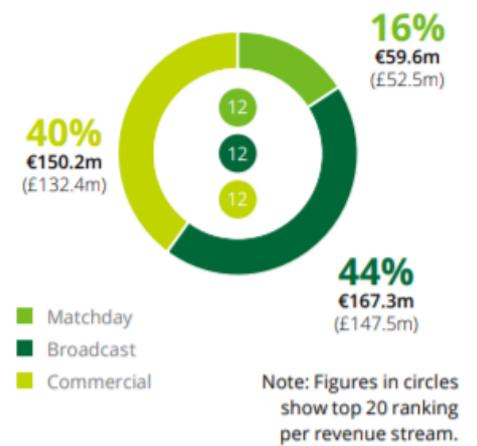
12) BORUSSIA DORTMUND



Revenue 2015-2019 (€m)



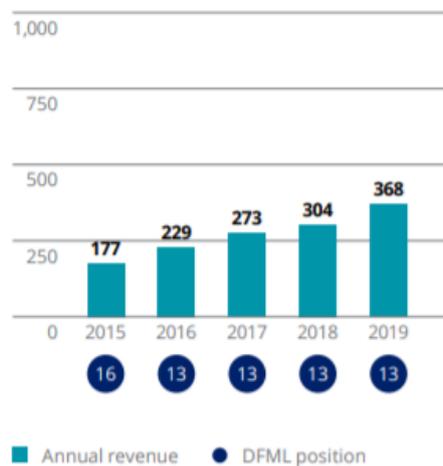
Revenue profile 2019 (€m)



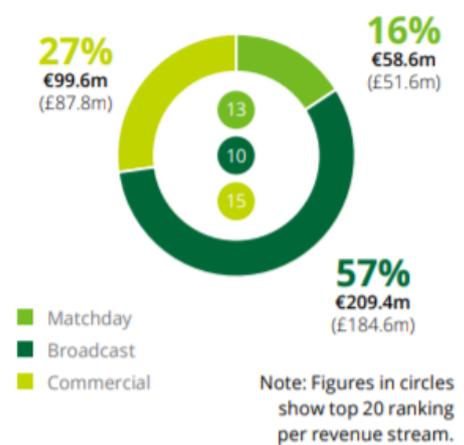
13) ATLETICO MADRID



Revenue 2015-2019 (€m)



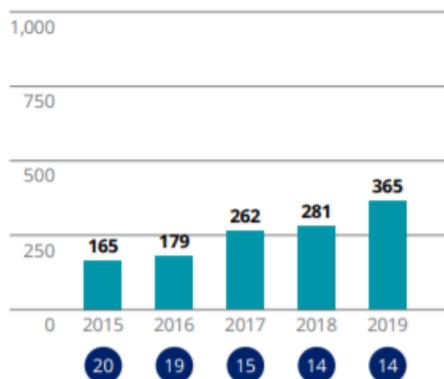
Revenue profile 2019 (€m)



14) FC INTERNAZIONALE MILANO

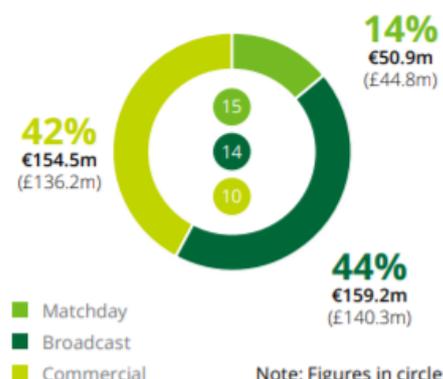


Revenue 2015-2019 (€m)



■ Annual revenue ● DFML position

Revenue profile 2019 (€m)

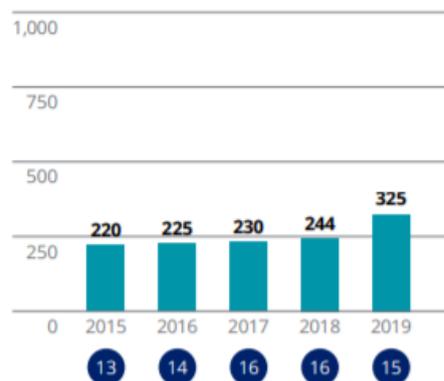


Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

15) SCHALKE 04

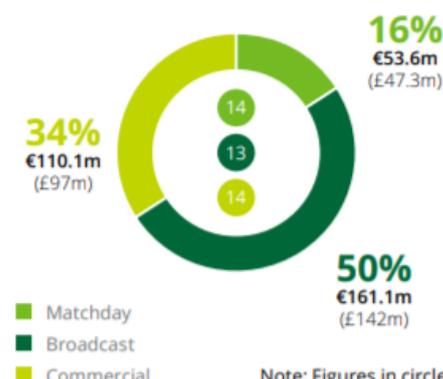


Revenue 2015-2019 (€m)



■ Annual revenue ● DFML position

Revenue profile 2019 (€m)

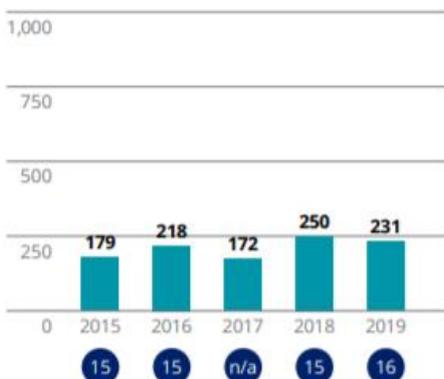


Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

16) AS ROMA

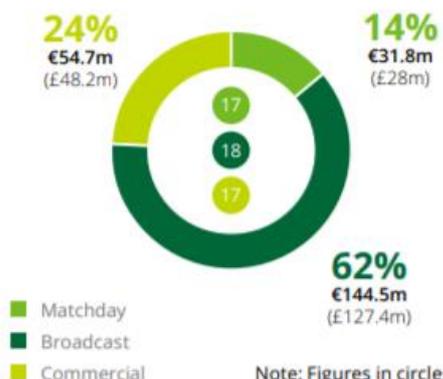


Revenue 2015-2019 (€m)



■ Annual revenue ● DFML position

Revenue profile 2019 (€m)

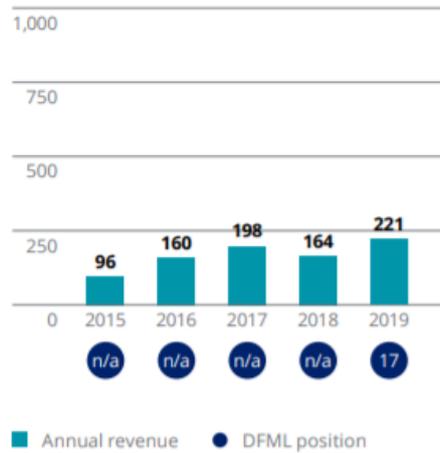


Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

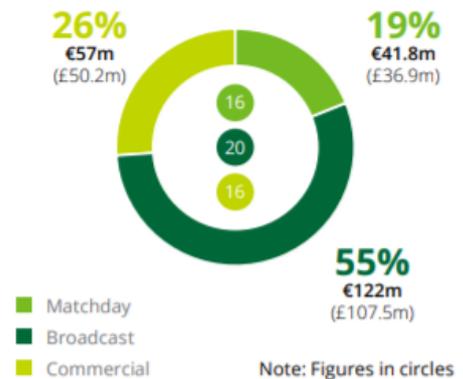
17) OLYMPIQUE LIONE



Revenue 2015-2019 (€m)



Revenue profile 2019 (€m)

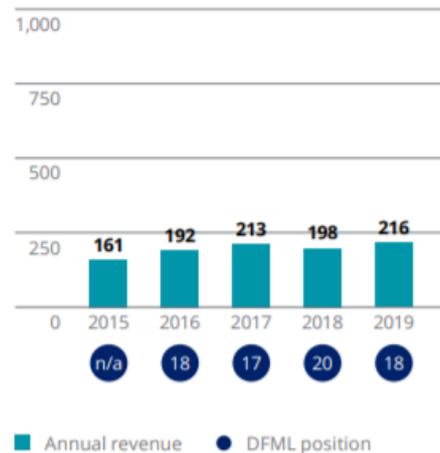


Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

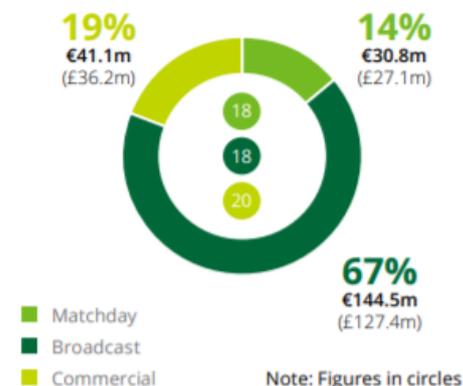
18) WEST HAM UNITED



Revenue 2015-2019 (€m)



Revenue profile 2019 (€m)

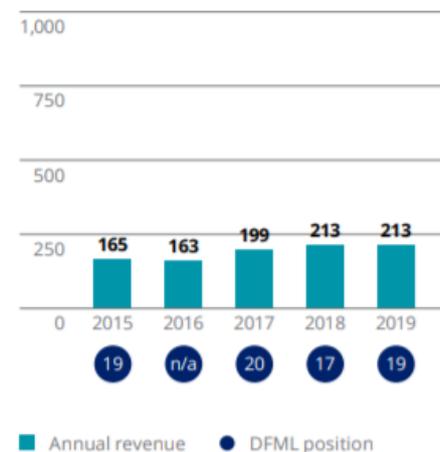


Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

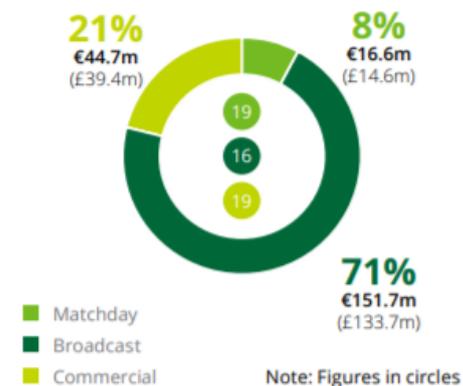
19) EVERTON



Revenue 2015-2019 (€m)

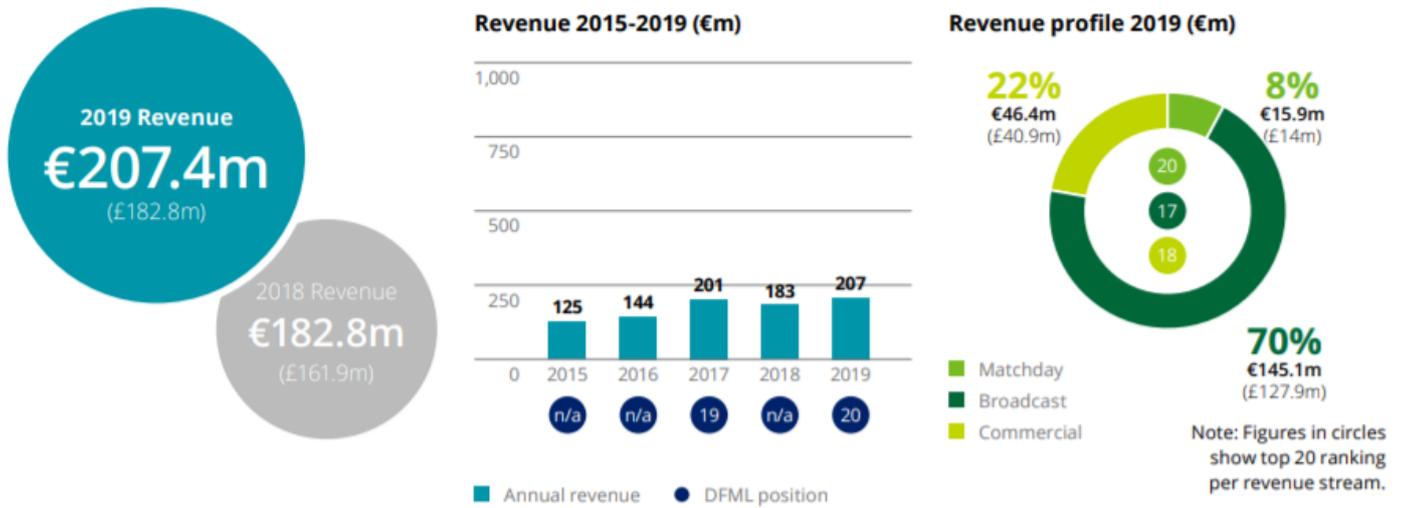


Revenue profile 2019 (€m)



Note: Figures in circles show top 20 ranking per revenue stream.

20) SSC NAPOLI



Fonte: Deloitte, Football Money League 2020

La classifica appena riportata è composta da otto squadre inglesi, quattro italiane, tre spagnole, tre tedesche e due francesi. Questo dato ben rappresenta la situazione di equilibrio attuale. Se vi può essere una discussione su quale sia il secondo campionato più “prestigioso” (si è usato questo termine per via della notevole correlazione tra ricchezza e giocatori di spessore internazionale), non vi sono dubbi su quale sia il primo. La Premier League sta diventando ormai il campionato di riferimento e questo divario che si è creato continua ad allargarsi di anno in anno. Da questo quadro emerge inoltre come non vi siano più realtà provenienti da campionati diversi dai big five nelle prime venti posizioni d’Europa. Quanto appena detto è dovuto anche a quel paradosso competitivo introdotto precedentemente: in queste leghe la competitività e, quindi, il livello di attrattività sono andati a decrescere nel tempo. Le squadre disponevano di sempre meno risorse economiche e non riuscivano più a stare dietro alle campagne acquisti di realtà provenienti dagli attuali top campionati. Col passare del tempo il prestigio è andato calando e, ora, risalire la cascata è diventato quasi impossibile. È quindi sbagliato sottovalutare tale rischio per gli altri campionati dal momento che in questi Paesi si cerca di “favorire” (attraverso una distribuzione dei diritti televisivi più polarizzata e meno egualitaria) le squadre di vertice provando preservare il proprio blasone. Questa situazione ha portato a campionati sempre più sbilanciati in cui sono sempre meno le reali contendenti al titolo. Questa manovra, in un primo momento, riesce a garantire un buon livello di attrattività del campionato, tuttavia, col passare del tempo, rischia di fargli perdere di competitività. Se non si interviene tempestivamente si rischia di avere pesci troppo grandi in acquari troppo piccoli e a risentirne sarà sicuramente lo spettacolo. La Premier League, invece, riesce a mantenere più squadre su alti livelli e ne beneficia in termini di ricavi da diritti televisivi. La ricchezza genera ricchezza e le realtà degli altri campionati fanno fatica a starle dietro. Per rendere meglio l’idea dello strappo economico che si è creato si possono consultare i dati relativi ai Conti Economici medi per squadra nei cinque principali campionati europei nella stagione 2018-2019.

Il Conto Economico delle Top League europee nel 2018 - dati medi per società

					
Numero di società	20	18	20	20	20
Ricavi media	€ 161,6m	€ 72,3m	€ 79,3m	€ 66,4m	€ 40,4m
Ricavi da gare	€ 36,2m	€ 28,4m	€ 27,8m	€ 13,4m	€ 13,3m
Sponsor, advertising e attività commerciale	€ 71,0m	€ 65,9m	€ 43,1m	€ 28,3m	€ 20,0m
Altri ricavi	€ 3,1m	€ 8,8m	€ 7,1m	€ 7,3m	€ 11,0m
Totale ricavi	€ 272,0m	€ 175,3m	€ 157,3m	€ 115,3m	€ 84,7m
Stipendi per il personale	€ 161,7m	€ 92,4m	€ 101,0m	€ 74,8m	€ 64,1m
Costi operativi	€ 61,8m	€ 59,8m	€ 51,1m	€ 34,7m	€ 32,1m
Costi netti non operativi	€ 9,0m	€ 5,1m	€ 6,7m	€ 8,0m	€ 4,8m
Costi netti da trasferimenti	€ 20,3m	€ 9,5m	-€ 9,3m	€ 7,6m	-€ 20,0m
Totale costi	€ 252,9m	€ 166,9m	€ 149,5m	€ 125,1m	€ 81,0m
Risultato netto	+ € 19,1m	+ € 8,5m	+ € 7,8m	- € 9,7m	+ € 3,7m
Percentuale di club in utile 2018	60%	72%	90%	30%	70%
Risultato netto aggregato 2010-2018	- € 501,7m	+ € 588,7m	+ € 590,3m	- € 1.884,4m	- € 385,8m
Rapporto stipendi/fatturato 2018	59%	53%	64%	65%	76%
Rapporto fatturato/passivo 2018	76%	150%	79%	52%	65%
Crescita media annua fatturato medio Top Division 2010-2018	+9,2%	+8,5%	+8,5%	+4,9%	+5,9%
Crescita media annua PIL pro capite 2010-2018	+3,0%	+3,2%	+2,8%	+1,7%	+2,7%
% di società in utile del player trading*	5%	22%	50%	50%	60%
Livello di polarizzazione - ricavi totali**	3,8x	4,5x	9,9x	5,7x	12,1x
Livello di polarizzazione - diritti media nazionali e internazionali**	1,4x	2,0x	3,0x	2,6x	2,4x

Fonte: ReportCalcio 2020

I ricavi medi per società in Inghilterra sono di quasi cento milioni di euro superiori rispetto a tutti gli altri campionati europei. In tutte le tre principali voci che alimentano il fatturato la Premier League stacca tutti i competitors. Questo dislivello economico tra le varie leghe nazionali si è formato negli ultimi dieci/quindici anni. Prima i campionati europei godevano di un maggior equilibrio tra loro e, forse, il dato che meglio fotografa questa tendenza è la “crescita media annua fatturato medio Top Division 2010-2018”. La Premier è cresciuta di almeno lo 0,7% annuo in più rispetto a tutti i competitors e, addirittura, quasi il 5% annuo in più della Serie A. Questo strappo è molto difficile da ricucire dal momento che, come già detto in precedenza, la ricchezza genera ricchezza. I fatturati maggiori permettono alle società inglesi una maggiore potenza di fuoco sul mercato e giocatori più famosi e più forti garantiscono maggiori ricavi da diritti televisivi, più spettatori allo stadio e contratti di sponsorizzazione più ricchi. Un altro vantaggio importante della Premier League deriva da una più equa suddivisione delle risorse. Mentre altri campionati hanno delle locomotive a

trainare il movimento, in Inghilterra tutte le squadre remano verso il progresso. Il campionato inglese è inoltre il più appetibile per le televisioni per tutta una serie di fattori: spettacolarizzazione al massimo, stadi sempre pieni e di proprietà e la lingua estremamente diffusa nel pianeta. La Premier League incassa infatti dai diritti domestici più della MLB di baseball e quasi quanto l’NBA negli Stati Uniti d’America nonostante il mercato americano sia più di cinque volte più grande per popolazione.¹⁵ Come già visto nel capitolo precedente i diritti televisivi si distinguono in domestici e internazionali e, su entrambi i fronti, la Premier League si posiziona prima per distacco.

RIPARTIZIONE DIRITTI TELEVISIVI DOMESTICI NEI BIG FIVE (2018-19)				
SERIE A	LALIGA	PREMIER	BUNDESLIGA	LIGUE 1
Totale	Totale	Totale	Totale	Totale
1150	1420	2602	1160	596
Media	Media	Media	Media	Media
57,5	71,0	130,1	58,0	29,8

Fonte: Alessandro F. Giudice, “La finanza del goal, come si crea valore nel calcio”, dati in mln di €

RIPARTIZIONE DIRITTI TELEVISIVI INTERNAZIONALI NEI BIG FIVE				
SERIE A	LALIGA	PREMIER	BUNDESLIGA	LIGUE 1
Durata contratto	Durata contratto	Durata contratto	Durata contratto	Durata contratto
2018-2021	2019-2024	2019-2022	2018-2021	2018-2024
Ammontare totale	Ammontare totale	Ammontare totale	Ammontare totale	Ammontare totale
1020	4485	5127	840	480
Ammontare annuo	Ammontare annuo	Ammontare annuo	Ammontare annuo	Ammontare annuo
340	897	1709	280	80

Fonte: UEFA, dati in mln di €

¹⁵ Roan D. “Premier League TV right: Clubs set for ‘one of most important meetings’”, 2017

La voragine tra la Premier League e la concorrenza è ben rappresentata dal fatto che in Inghilterra si guadagni più del doppio degli altri campionati da diritti internazionali e quasi il doppio da diritti domestici. Il dato che forse impressiona di più è quello che, nella stagione 2018-2019, vede tra le prime venti squadre per incassi da diritti domestici ben diciassette squadre d'oltremarina. Solo Barcellona, Real Madrid e Atletico Madrid che ricoprono, rispettivamente, terza, ottava e diciannovesima posizione riescono a stare al passo. Queste tre squadre spagnole si inseriscono in questa classifica per il semplice motivo che LaLiga sia il campionato con la ripartizione dei diritti domestici con maggiore varianza. L'Huddersfield, ultima squadra del campionato inglese per incassi con 109,2 milioni di euro, si posiziona ventiquattresima in una classifica virtuale per diritti domestici, scavalcando squadre con un blasone e una tradizione storica ben superiori.¹⁶ Per comprendere meglio il giro d'affari intorno alla Premier League basti pensare che la promozione nella massima divisione inglese comporta un aumento dei ricavi superiore a un'eventuale vittoria della Champions League. I club neopromossi, infatti, riescono a incrementare il proprio fatturato di circa 110 milioni di euro più eventuali 87 milioni in caso di retrocessione immediata per un totale di almeno 197 milioni. Tutto ciò assumendo che la squadra resti in Premier League un solo anno: nell'eventualità in cui dovessero raggiungere la salvezza, la permanenza in prima divisione potrebbe comportare ricavi aggiuntivi fino a 334 milioni di euro.¹⁷

Anche il risultato netto medio di un club inglese è di gran lunga superiore rispetto a quello di squadre di altri Paesi. Questo dato certifica come il calcio, in Inghilterra, nonostante spese maggiori e campagne acquisti più generose, sia estremamente più sostenibile. Tornando al grafico di ReportCalcio si nota, inoltre, come delle venti squadre inglesi solo una abbia chiuso in positivo la campagna acquisti. Nelle altre leghe principali si va dal 22% (Germania) fino al 60% (Francia) di società che abbiano concluso le finestre di calciomercato col segno più. Quanto appena detto testimonia il fatto di come la Premier League stia sempre più acquistando nuovi giocatori e stia accumulando sempre più ricchezza. La più egalitaria ripartizione dei diritti televisivi, inoltre, rende il campionato inglese ancora più competitivo. Solo una volta negli ultimi undici anni la detentrica del titolo è riuscita a mantenere il primato nella stagione successiva. Come già visto nel capitolo precedente, nel calcio la competizione agguerrita è sinonimo di visibilità e, quindi, maggiore crescita del settore. Tra le venti squadre più ricche d'Europa ben dodici non sono inglesi, tuttavia, militano in campionati in cui solo poche squadre possono ambire concretamente al titolo.

Emblematico è l'esempio del campionato iberico in cui militano le due società che guidano la classifica della Deloitte Football Money League da ormai diversi anni: il Barcellona e il Real Madrid. Le due protagoniste del LaLiga godono dei brand che più valgono al mondo, rispettivamente 1,276 miliardi per i Blancos e 1,266 miliardi per i Blaugrana.¹⁸ Sono inoltre le due squadre prime per distacco nella classifica dei social network. La squadra di Madrid è prima per numero di followers su Instagram (94,1 milioni), Facebook (110,9 milioni)

¹⁶ Alessandro F. Giudice, "La finanza del goal, Come si crea valore nel calcio"

¹⁷ www.calciofinanza.it, "Paradosso UCL, vincerla vale meno che salire in Premier"

¹⁸ www.calciofinanza.it, "Valore del brand, nessuna italiana in top 10: Juve 11a"

e Twitter (35,7 milioni), sono secondi su YouTube (6,2 milioni) e TikTok (4,2 milioni). Sommando tutte le piattaforme si raggiunge un totale di 251,5 milioni di iscritti. La squadra catalana invece ha un totale di 248 milioni di seguaci, di cui 92,5 milioni su Instagram (seconda), 103,2 milioni su Facebook (seconda), 35 milioni su Twitter (seconda), 10,7 milioni su YouTube (prima) e 6,6 milioni su TikTok (prima). Per comprendere bene la voragine che separa questi due club dalla terza classificata basti pensare che il Manchester United (terzo) ha 140,8 milioni di followers complessivi, meno del 60% delle prime due. Rispettivamente su ogni piattaforma le terze classificate sono: su Instagram la Juventus con 45,6 milioni (meno della metà delle spagnole), su Facebook e Twitter il Manchester United con 73,4 milioni e 24,1 milioni (i due terzi delle prime), su YouTube il Liverpool con 5,4 milioni e su TikTok il Paris Saint-Germain con 3,9 milioni di seguaci.¹⁹ Il distacco che si è creato con il resto della concorrenza deriva principalmente dal fatto che queste due società hanno dominato in Europa nell'ultimo decennio e, soprattutto, sono riuscite ad alimentare un duello personale tra due tra i più grandi atleti di questo sport. Come visto nell'introduzione le modalità di tifo sono cambiate nel tempo e oggi più che mai i nuovi appassionati cercano l'individualità forte all'interno della squadra. Il dualismo tra Cristiano Ronaldo e Messi, nei nove anni che li ha visti uno contro l'altro, ha giovato, non solo alle casse dei club, ma anche alle casse dei giocatori stessi. I due campioni hanno complessivamente quasi 600 milioni di followers solo su Instagram e riescono a spostare gli equilibri non solo nel rettangolo verde, ma anche nelle piattaforme social. Questo fattore non viene trascurato dalle società che, attraverso un loro ingaggio, vedrebbero un incremento importante dei propri seguaci e un aumento notevole della propria notorietà. Emblematico è l'esempio della Juventus che dall'acquisto di Cristiano Ronaldo nel 2018 ha visto incrementare, in tre anni, i propri followers del 400% solo su Instagram.

Analizzando i ricavi commerciali dei principali campionati europei si nota come, anche qui, sia la Premier League la regina indiscussa. Nella stagione 2018-19 le squadre inglesi hanno incassato mediamente 71 milioni di euro dai commercial revenues. Il principale campionato tedesco è l'unico a starle dietro con una media di 65,9 milioni per società. Alla terza posizione si trova LaLiga con 43,1 milioni per club seguita dalla Serie A con 28,3 milioni per società. La Francia si classifica dietro la Russia (27,3 milioni) con 20 milioni per squadra.²⁰ Va tuttavia sottolineato che in Russia le entrate dei club seguono un andamento anomalo rispetto al resto d'Europa dal momento che gli introiti commerciali pesano mediamente il 58% del fatturato. La forte crescita dei ricavi da main sponsor ha investito principalmente quelle società con un profilo internazionale, capaci di garantire a marchi ben posizionati un veicolo di marketing che permette di raggiungere un incredibile numero di potenziali clienti. I ricavi commerciali sono quindi fortemente correlati al prestigio e al seguito del campionato in cui milita la squadra di riferimento. Partecipare alla Premier League comporta, pertanto, un aumento del valore dello spazio sulla maglia o un incremento del legame col

¹⁹ Deloitte, Football Money League 2021

²⁰ ReportCalcio 2020

brand commerciale. Conseguentemente, anche l'acquisto di giocatori di spessore globale eleva il profilo commerciale del club, attirando sempre più sponsor.

Dal punto di vista degli incassi da stadio, anche qui, la Premier League si posiziona prima per distacco. La Serie A è estremamente lontana anche da LaLiga e Bundesliga e il fattore discriminante è rappresentato dalla proprietà dell'impianto. L'Italia è ultima per numero di società detentrici del proprio stadio: solo Juventus, Atalanta, Sassuolo e Udinese. Negli altri campionati importanti invece la quasi totalità delle squadre è proprietaria della struttura e questo si riflette sugli introiti da stadio. In Italia vi sono stadi con la stessa capienza di quelli inglesi anche se la maggior parte dei seggiolini resta invenduta. Inghilterra e Germania, invece, hanno saputo convertire gli stadi in autentici salotti in cui la fruizione e la disponibilità di servizi collaterali è curata al dettaglio. Gli incassi da stadio delle squadre inglesi sono quasi il triplo di quelli delle squadre italiane.²¹ La Serie A tra i cinque più importanti campionati europei è quella che meno riesce a riempire i propri impianti ed è penultima con distacco per ricavi da stadio, davanti solo alla Ligue 1.²² Nel grafico sottostante vengono riportati i dati relativi agli introiti da stadio nei big five al termine della stagione 2018-19.

SITUAZIONE STADI NEI BIG FIVE STAGIONE 2018-19					
Campionato	Premier League	LaLiga	Bundesliga	Serie A	Ligue 1
N° Squadre	20	20	18	20	20
Capienza media	40.259	36.546	48.713	38.415	32.541
Affluenza media	38.839	28.628	43.615	24.103	22.287
% riempimento	92%	73%	89%	60%	67%
Ricavi stadio	724	556	511	268	266
Ricavi medi	36,2	27,8	28,4	13,4	13,3

Fonte: ReportCalcio 2020, dati in mln di €

Facendo, pertanto, un riassunto sulla situazione dei singoli top campionati europei si può concludere che il campionato spagnolo sia quello più sbilanciato, con poche squadre all'avanguardia a discapito di una fascia

²¹ ReportCalcio 2020

²² ReportCalcio 2020

di medio-bassa classifica che fatica a stare al passo. Questa situazione è legata in buona parte all'elevato dislivello nella distribuzione dei diritti televisivi domestici. La Premier League, invece, è il campionato più ricco ed equilibrato di tutti che si candida seriamente a diventare la lega di riferimento per gli appassionati dello sport. Il vantaggio ottenuto le permette di attirare sempre più campioni e, conseguentemente, sempre più attenzioni e introiti. Quasi tutte le società sono ben gestite e godono di un impianto di proprietà che garantisce uno spettacolo e un prodotto più appetibile al pubblico. La Bundesliga invece sembra essere il campionato più sostenibile e meno indebitato. Le squadre tedesche puntano molto sui propri vivai e preferiscono crescere i propri campioni in casa piuttosto che andarli a cercare altrove. A tutto ciò vanno aggiunti gli stadi di proprietà che quasi tutte le società hanno. Questa strategia, tuttavia, sebbene garantisca bilanci più sani e meno situazioni di sofferenza, non permette un completo sfruttamento del proprio potenziale di mercato e le società tedesche fanno fatica ad affermarsi sul panorama internazionale. Solo Bayern Monaco e Borussia Dortmund godono di uno spessore mondiale e un campionato così squilibrato comporta contenuti ricavi da diritti televisivi. La Ligue 1 invece può essere considerata il fanalino di coda delle cinque principali leghe europee e, se non fosse stato per l'arrivo degli sceicchi al Paris Saint-Germain, forse staremmo parlando di un campionato secondario. Si tratta di un campionato in cui vige un disequilibrio notevole e ciò lo rende poco appetibile. Quanto appena detto viene confermato dal fatto che le squadre francesi sono di gran lunga quelle con meno risorse medie con 84,7 milioni di euro per società.²³ La Serie A è probabilmente il campionato che più sta perdendo posizioni negli ultimi anni. I risultati netti operativi medi sono di gran lunga i peggiori: media di -9,7 milioni di euro per squadra (la penultima è la Ligue 1 con +3,7 milioni a squadra). Delle venti squadre italiane solo il 30% ha chiuso in utile l'ultima stagione prima della pandemia mentre negli altri top campionati almeno il 60% ha chiuso l'anno col segno positivo.²⁴ Il calcio italiano è in forte crisi e le squadre italiane di anno in anno si vedono superate dalle concorrenti europee. Questa situazione viene meglio approfondita nel paragrafo successivo in cui si cercherà di analizzare le criticità del calcio italiano e i motivi che hanno generato queste difficoltà.

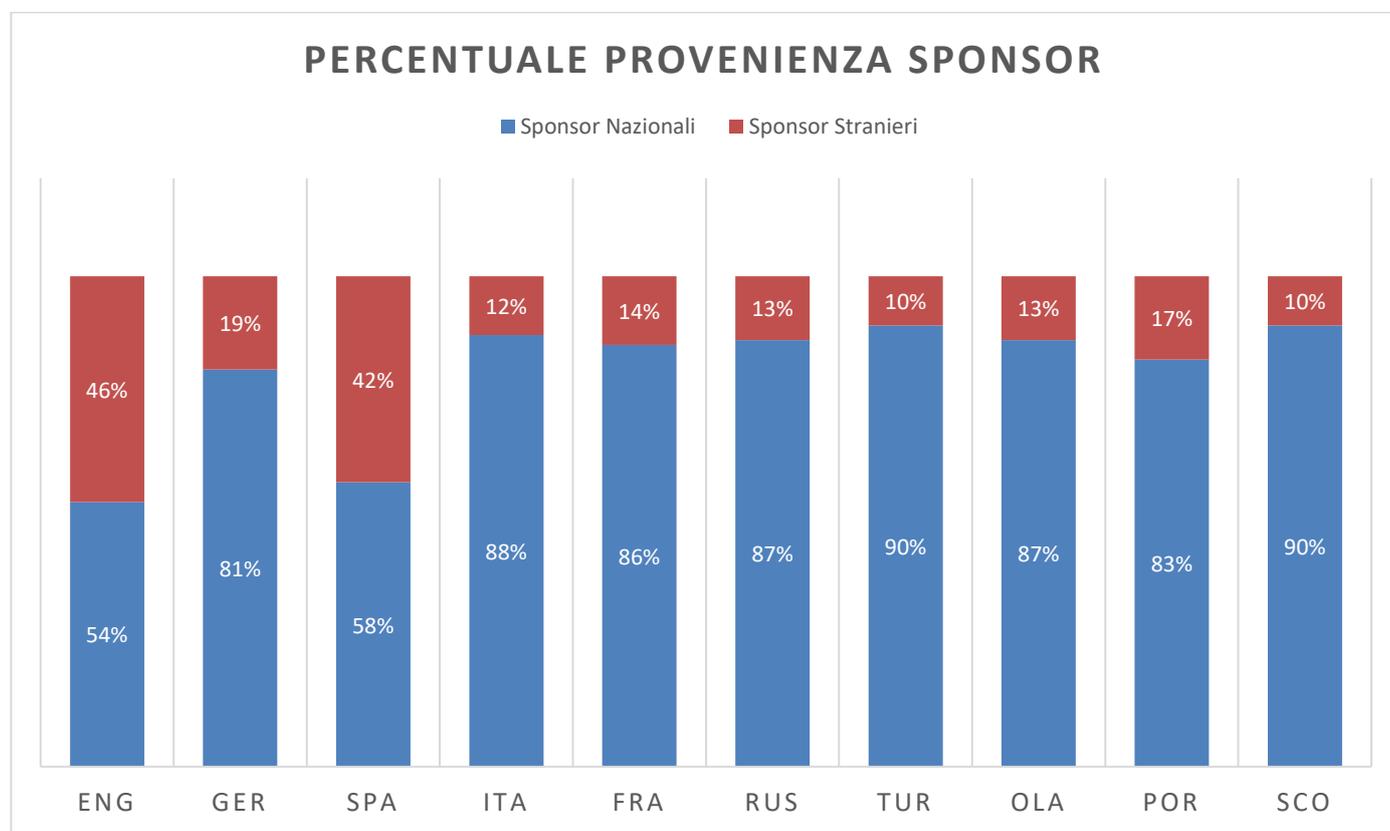
2.2 LA SITUAZIONE DEL CALCIO ITALIANO

La Serie A è il campionato che più ha perso terreno nell'ultimo decennio. Le squadre italiane sono passate dall'essere le assolute protagoniste europee all'essere squadre quasi secondarie che fanno fatica ad affermarsi sui palcoscenici europei e internazionali. Il numero di successi nelle competizioni continentali può essere un ottimo misuratore dell'attuale situazione di prestigio di un campionato. Negli anni 80' le squadre italiane si sono affermate per ben tre volte nell'allora Coppa Campioni e sono arrivate per ben cinque volte su dieci in finale. Hanno inoltre vinto per ben due volte la Coppa UEFA più altre competizioni europee che oggi non esistono più come la Coppa delle Coppe. Nel decennio successivo le squadre nostrane

²³ ReportCalcio 2020

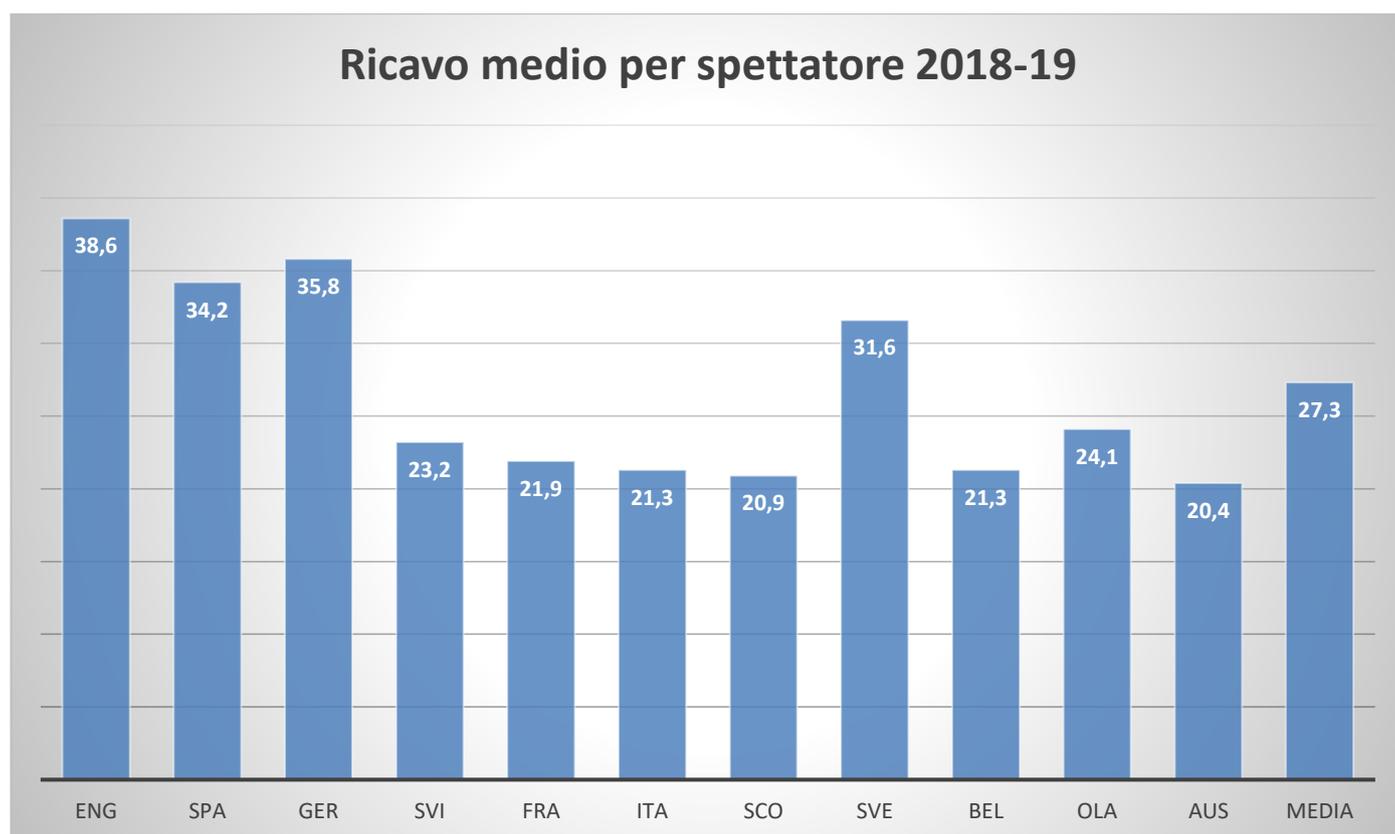
²⁴ ReportCalcio 2020

si sono imposte per due volte nel torneo europeo per eccellenza e ben sette delle dieci finali hanno visto protagonista una squadra italiana. Sei delle dieci edizioni dell'allora Coppa UEFA degli anni 90' sono state vinte da squadre italiane con, addirittura, undici squadre che hanno partecipato alla finale del torneo. Nel primo decennio del nuovo millennio le società italiane si sono aggiudicate per tre volte la Champions League. Nell'edizione 2002-03 la finale fu tutta italiana con il Milan che trionfò sulla Juventus nella storica finale di Manchester. Dal 2010 ad oggi, tuttavia, le squadre italiane non sono più riuscite ad imporsi a livello europeo: nessun trofeo e solamente due finali di Champions League con la Juventus protagonista. I risultati sul campo sono una conseguenza dei risultati economici. Le società italiane sono cresciute meno rispetto alle rivali europee e questo comporta una minore capacità di acquisto e sul mercato e maggiori difficoltà nei rinnovi dei contratti dei propri tesserati. Questa situazione è figlia dell'immobilismo nel prendere decisioni coraggiose da parte della Lega Calcio e dell'incapacità del movimento italiano di stare al passo con i tempi. In Italia il calcio viene gestito in maniera quasi anacronistica. Vi è una quasi totale assenza di visione, si pensa quasi sempre all'oggi e mai al domani e vi è una scarsa progettualità nelle gestioni societarie. L'elemento che forse maggiormente pesa sul calcio italiano è la sua scarsa estensione verso i mercati esteri. Ci si concentra troppo sui tifosi italiani e poco si bada ai possibili *stakeholders* stranieri. La quasi totalità dei profili social delle società italiane pubblica contenuti in italiano escludendo possibili nuovi appassionati fuori dai confini. Questo si riflette sui contratti di sponsorizzazione e, come si può vedere dal grafico sottostante, la Serie A è uno dei peggiori campionati per contratti siglati con importanti brand stranieri con appena il 12% del totale.



Fonte: FIGC

Un altro enorme problema del calcio italiano vede come protagonisti gli impianti dei club. Troppe poche squadre godono di una struttura di proprietà. È facile quindi riallacciarsi al discorso di apertura quando si faceva notare la scarsa capacità manageriale del calcio italiano e l'eccessiva propensione a spendere in campagne di trasferimenti piuttosto che investire sulla struttura societaria. Gli stadi italiani, con un'età media di cinquantasei anni,²⁵ sono estremamente vecchi e circa un impianto su quattro presenta ancora la pista d'atletica che ostacola la visibilità delle partite. La percentuale di posti scoperti è del 22%²⁶ e si rischia, nella maggior parte dei casi, di allontanare famiglie e tifosi. Lo stadio in Italia non è visto come un posto sicuro e troppo spesso gli appassionati preferiscono restare a casa a godersi lo spettacolo piuttosto che vederlo dal vivo. Gli impianti, inoltre, risultano troppo grandi rispetto alle esigenze dei club e questo non permette un completo sfruttamento del proprio potenziale di mercato. Quanto appena detto si riflette inevitabilmente sui ricavi al botteghino. Come ben rappresentato dal grafico sottostante la capacità dei club italiani di generare ricchezza dai propri impianti è la peggiore tra i più importanti campionati europei e si avvicina molto più alle leghe secondarie anziché alla Premier League e LaLiga che, si ricorda, fanno registrare anche medie spettatori più elevate.



Fonte: UEFA, dati in €

²⁵ ReportCalcio 2020

²⁶ ReportCalcio 2020

Il calcio italiano sta quindi perdendo di appetibilità e un prodotto così mal confezionato attira sempre meno le attenzioni dei telespettatori. I ricavi da diritti televisivi stanno infatti crescendo molto più lentamente di quelli degli altri campionati e la distanza che separa la Serie A dalla Premier League sembra ormai incolmabile. In un articolo dello scorso Maggio di Calcio e Finanza si fa notare come l'ultima del campionato inglese abbia incassato da diritti televisivi più di quanto abbia incassato l'Inter, vincitrice dell'ultimo campionato.²⁷ Analizzando i ricavi totali la situazione non migliora. Nell'ultima stagione la dodicesima squadra inglese ha fatturato più della quarta squadra italiana. Un club con una tradizione storica importante come il Milan si è visto superare da squadre come lo Sheffield United che neanche hanno preso parte alle competizioni europee.²⁸

Da quanto appena visto emerge necessario un cambio di rotta per il calcio italiano. Il problema principale risiede nel fatto che, anche a causa della pandemia, le squadre italiane sono estremamente indebitate e fanno fatica a mettere in atto quegli investimenti essenziali per un rilancio del calcio italiano. Forse la soluzione, almeno per i top club, potrebbe essere rappresentata dalla Superlega dal momento che vi sarebbe un *boost* incredibile per i ricavi commerciali e da diritti televisivi e la possibilità di accedere a quelle risorse necessarie per la costruzione di impianti di proprietà. Si godrebbe di maggiore visibilità e una lega composta da squadre di più Paesi avrebbe potuto aiutare sicuramente le squadre italiane per quanto riguarda l'internazionalizzazione del brand. Si sarebbe comunque rischiato di lasciare i vagoni posteriori troppo indietro mettendo in seria difficoltà le casse dei club minori. Nel prossimo capitolo si cercherà quindi di capire come il progetto Superlega avrebbe potuto rilanciare il calcio in Italia e come, invece, avrebbe potuto rappresentare un azzardo.

²⁷ www.calcioefinanza.it, "I diritti tv in Premier: l'ultima incassa più della prima in A"

²⁸ Deloitte, Football Money League 2021

CAPITOLO 3: IL PROGETTO SUPERLEGA

In questo capitolo verrà preso in esame il progetto Superlega lanciato da dodici delle più importanti squadre d'Europa. Si cercheranno di capire le motivazioni che hanno portato a una decisione così drastica e come una competizione del genere avrebbe potuto risolvere gli enormi problemi di bilancio di queste squadre. Verrà spiegato come si sarebbe strutturata la nuova competizione, i potenziali margini di crescita per le partecipanti e le conseguenze sulle casse delle squadre che non vi avrebbero avuto accesso. Si proveranno a capire i limiti di questo progetto e perché sia stato accolto con tanto scetticismo dall'opinione pubblica. Si analizzerà un confronto col nuovo format della Champions League per provare a comprendere i vantaggi e le criticità di entrambi i progetti. Verranno messe quindi le basi per approfondire i pro e i contro di questa nuova competizione e si cercherà nel capitolo successivo di studiare un modo per ristrutturarla cercando di mantenerne i benefici e limitandone i rischi.

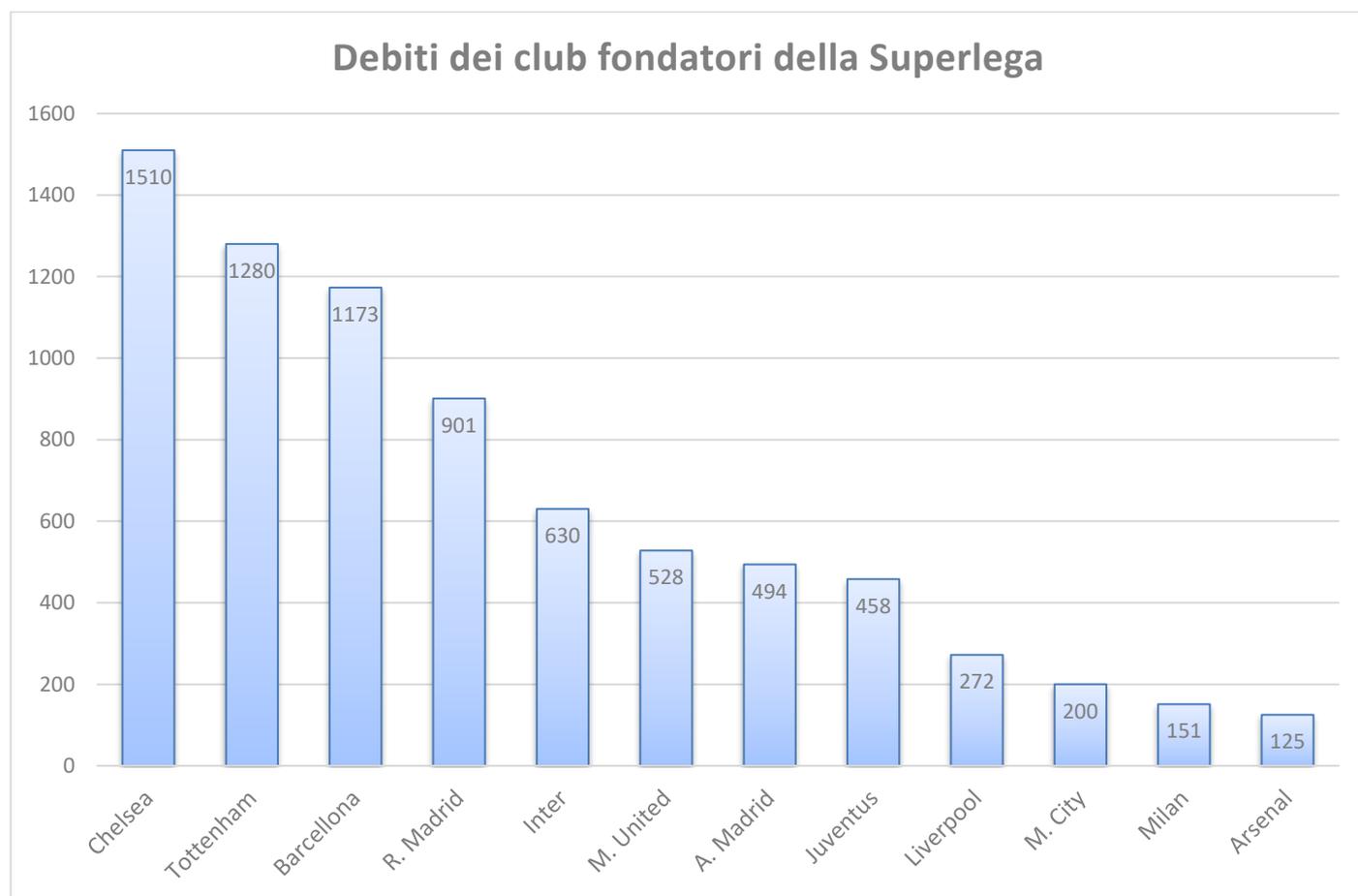
3.1 I MOTIVI ALLA BASE DELLA SUPERLEGA

Il settore calcio, come già argomentato nei capitoli precedenti, era arrivato a un momento cruciale della propria storia in cui erano necessarie riforme strutturali per rilanciarlo e imprimere una nuova accelerata economica. La pandemia da Covid-19 ha reso ancora più immediate queste esigenze e, stando a una stima de Il Sole 24 Ore, si teme che nei prossimi anni il calcio europeo subirà perdite per una cifra compresa tra i 6,5 e gli 8,5 miliardi di euro. I dodici club fondatori sarebbero i più colpiti dalla crisi con un impatto di 2,5 miliardi di euro nelle prossime due stagioni e un incremento dei debiti finanziari netti aggregati fino a quota 3 miliardi.²⁹ La necessità di nuovi format che aumentino il livello di spettacolarità dello sport e che consentano di incrementare i ricavi e penetrare nuovi mercati è quindi diventata la priorità di questi club. In un'intervista a Milano Finanza del 24 Aprile scorso il banchiere romano Alessandro Barnaba ha illustrato bene le radici profonde della crisi del mondo del pallone. “Il sistema attuale ha portato a una creazione di debito (quasi per tutti) per finanziare una rincorsa forsennata ad aggiudicarsi i migliori giocatori, promettendo stipendi già difficilmente sostenibili in assenza di pandemia, impossibili da sostenersi in tempi di pandemia con gli stadi chiusi e gli introiti commerciali da merchandising e sponsorship ridotti significativamente.” Cerca inoltre di trovarne una soluzione quando afferma che “per uscire da questa fase di perenne equilibrio precario bisogna affrontare una volta per tutte quelli che sono i veri problemi del calcio, che le regole del Financial Fair Play hanno provato a limare (ma in maniera facilmente aggirabile tramite la creazione di plusvalenze fittizie) e che invece devono essere affrontati in maniera specifica. Andrebbe creato un working group con i rappresentanti dei club delle principali leghe e la UEFA per definire insieme nuove

²⁹ Il Sole 24 Ore, Giovedì 22 Aprile 2021, “Calcio, Superlega naufragata, resta il nodo dei deficit dei club”, M. Bellinazzo

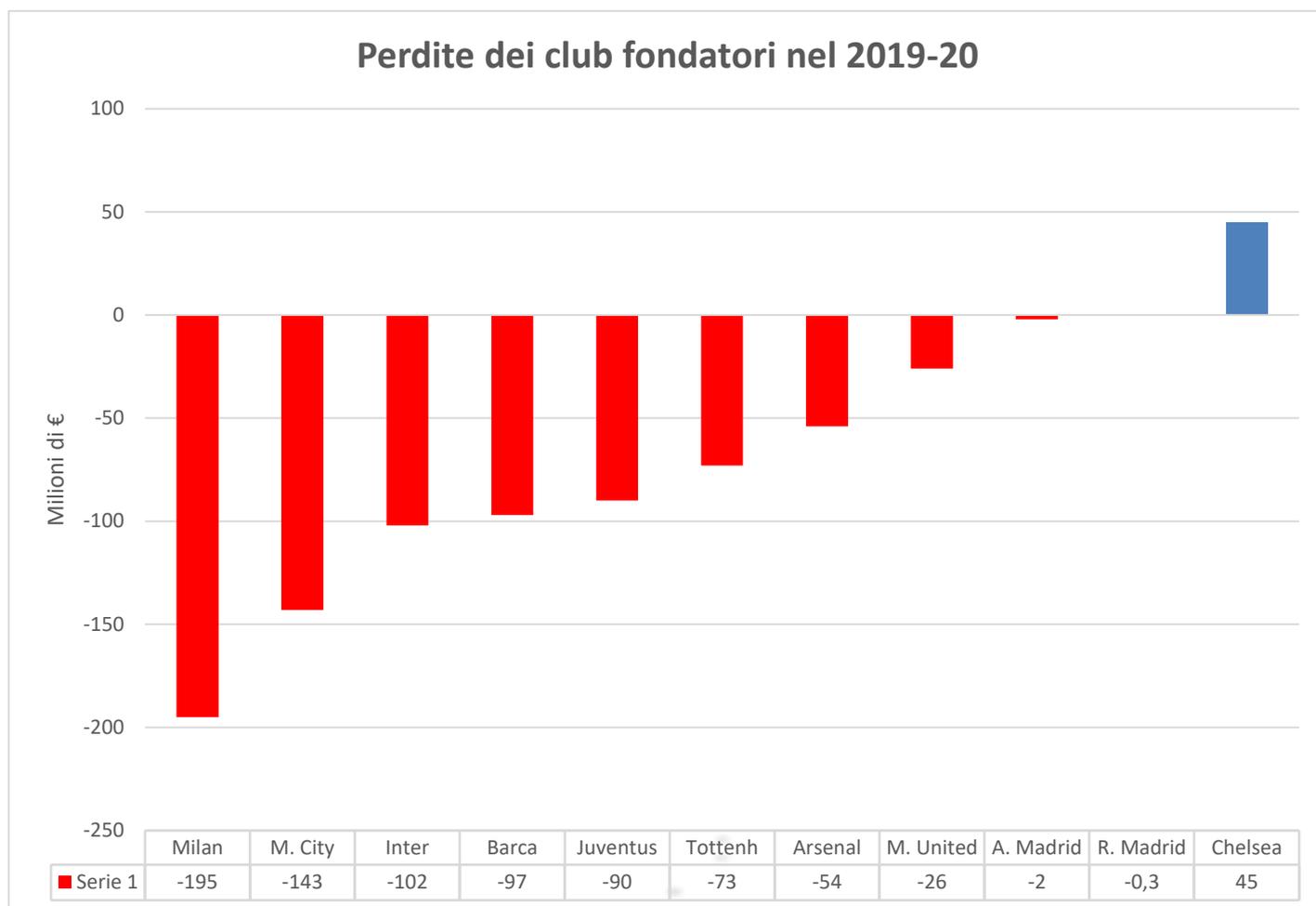
regole sui costi per renderli sostenibili nel medio-lungo periodo e sulla distribuzione dei ricavi. La finanza può aiutare ma non può rappresentare l'unica soluzione.”³⁰

I grandi club sono infatti passati, da un anno all'altro, da una situazione in cui i fatturati continuavano a crescere notevolmente e il sistema in qualche maniera restava in una sorte di equilibrio precario a una in cui i costi sono rimasti invariati, i debiti aumentati e le entrate crollate. Così come negli altri settori le aziende che fanno un eccessivo ricorso alla leva finanziaria finiscono spesso per andare in sofferenza, lo stesso avviene nel calcio. Non esiste una bacchetta magica in grado di risanare il debito maturato da queste squadre. L'unica possibile soluzione che si potrebbe perseguire è quella di mantenere i costi proporzionati ai ricavi. In Italia la situazione è ancora più complicata dal momento che gli stadi erano già semi-vuoti prima della pandemia e le casse dei club sono esangui. I grafici sottostanti forse sono quelli che meglio rappresentano le difficoltà economiche delle principali società calcistiche europee e fotografano la situazione debitoria dei club fondatori.



Fonte: Kpmg Football Benchmark, dati in mln di €

³⁰ Milano Finanza, Sabato 24 Aprile 2021, "Che pallone sgonfiato", R. Sommella



Fonte: Kpmg Football Benchmark, dati in mln di €

Come si può ben vedere la situazione finanziaria dei dodici club fondatori è estremamente negativa e i dati appena visti fanno riferimento alla stagione 2019-20, quindi non rappresentano gli effetti della stagione successiva in cui tutte le società hanno disputato tutte le partite con lo stadio completamente vuoto. Nel secondo grafico non sono presenti i dati del Liverpool poiché non ha comunicato i dati finanziari per la stagione 2019-20. Un altro dato eloquente che testimonia la necessità di una riforma per i club è dato dalla riduzione dei fatturati al termine dell'ultima stagione. Quasi tutte le squadre della Football Money League sono state protagoniste di un'importante discesa dei propri ricavi. Ad eccezione dello Zenit San Pietroburgo, le cui motivazioni sono legate ai ricchi contratti di sponsorizzazione, tutta l'élite del calcio si è impoverita notevolmente. Quelle ad aver subito maggiori danni da questa situazione sono state: il Barcellona col -15%, il Manchester United con il -19%, il Manchester City (-11%), il Paris Saint-Germain (-15%), il Tottenham Hotspur (-15%), la Juventus (-13%), l'Arsenal (-13%), l'Atletico Madrid (-10%), l'Inter (-20%), lo Schalke 04 (-31%), l'Olympique Lione (-18%) e il Napoli (-15%)³¹. Forse sono proprio questi i dati che meglio fotografano la situazione del calcio europeo e la necessità di una riforma strutturale del sistema.

³¹ Deloitte, Football Money League 2021

La proposta della Superlega è stata semplicemente anticipata, l'idea ha radici più profonde. Già all'inizio del nuovo millennio Adriano Galliani e Marco Bogarelli avevano in mente questo progetto. Andando ancora più a ritroso nel tempo, sembrano profetiche, a più di quarant'anni di distanza, le parole che l'ex presidente dell'Ascoli Calcio Costantino Rozzi pronunciò nel 1979. "A lungo andare avremo un campionato europeo con le più grosse società di ciascun Paese e, parallelamente, un altro campionato a carattere nazionale se non addirittura regionale con le altre. Juventus, Milan, Inter e Torino finiranno inevitabilmente nell'élite e le altre migliori si misureranno in un diverso torneo. Non c'è via d'uscita. Certo all'inizio avremo un trauma non indifferente ma quando ci saremo abituati tutto sembrerà più normale."³² L'allora presidente dell'Ascoli, ad eccezione del Torino, indovinò addirittura le squadre coinvolte e questo rende bene l'idea di come un progetto del genere fosse già nell'immaginario comune da moltissimo tempo. Come già visto ampiamente nell'introduzione e nei capitoli successivi, il calcio è cresciuto ininterrottamente negli ultimi cinquant'anni con tassi di crescita notevoli. La brusca frenata subita negli ultimi anni ha fatto emergere gli indebitamenti dei club e le difficoltà delle società a fare fronte a un ridimensionamento dei propri fatturati. Il calcio è forse il mercato sportivo che meno sfrutta il proprio potenziale di mercato. I top club accusano l'UEFA di una gestione inefficiente: nonostante sia lo sport per distacco con il maggior numero di appassionati al mondo rende meno di altri sport. Nell'ultima stagione il giro di affari della UEFA si è attestato sui tre miliardi di euro, meno della metà della principale lega di pallacanestro, la NBA, e un terzo della NFL (football americano).³³ Il confronto potrebbe essere fuorviante dal momento che si basa su sport diversi di Paesi diversi, tuttavia nella stagione 2019-20 e ancora di più nelle annate precedenti anche la Premier League ha scavalcato la UEFA per introiti: 3,3 miliardi contro 3. Secondo i top club, infatti, per colmare il divario sono imprescindibili cambiamenti che solo una struttura snella, verticale ed elitaria è in grado di apportare. Sono necessari più incontri di cartello tra le grandi squadre europee, formati innovativi per gli appassionati e un maggiore livello di internazionalizzazione del prodotto. Florentino Perez, numero uno del Real Madrid e principale esponente del movimento scissionista ha contestato fortemente l'immobilismo della UEFA affermando che "è assurdo che il nuovo format della Champions League debutti nel 2024. Nel 2024 saremo morti: tra tutti abbiamo perso cinque miliardi e il solo Real Madrid 400 milioni in due stagioni." Un altro problema alla radice del calcio europeo è dato dall'inflazione galoppante delle materie prime. Nelle ultime tre stagioni, stando a un'analisi di Kpmg Football Benchmark, il rapporto tra i costi del personale e i ricavi è salito mediamente dal 61% al 67%. Questo aumento è ancora più vertiginoso per le società che hanno aderito alla Superlega. Nel caso della Juventus, ad esempio, il rapporto tra i costi operativi e i ricavi è superiore al 70% da cinque anni e nel primo trimestre della stagione 2020-21 ha oltrepassato il 100% a causa della riduzione degli introiti³⁴. L'UEFA è forse la principale responsabile di questa situazione. Il Fair Play

³² <https://www.ilrestodelcarlino.it/ascoli/cronaca/superlega-rozzi-profeta-rabbia-tifosi-1.6265564vi>

³³ Milano Finanza, Sabato 24 Aprile 2021, "Si lotta per il possesso palla", F. Bertolino

³⁴ Milano Finanza, Sabato 24 Aprile 2021, "Si lotta per il possesso palla", F. Bertolino

Finanziario si è infatti rivelato una misura insufficiente per arginare questi problemi ed è stato aggirato con estrema facilità dai ricconi del calcio.

Il vero motivo che ha portato queste società a una decisione così drastica risiede nella famosa forbice economica, di cui già si è discusso precedentemente, tra le “locomotive” e i “vagoni”. Kpmg Football Benchmark ha rilevato infatti che tra il 2009 e il 2018 i più importanti dieci club europei hanno triplicato i propri fatturati superando, nell’insieme, la metà del fatturato totale di tutte le altre squadre militanti in Bundesliga, LaLiga, Serie A, Ligue 1 e Premier League e hanno raggiunto gli incassi totali di tutte le seicento squadre partecipanti agli altri campionati. In questo studio si fa inoltre notare che tra il 2015 e il 2018, nei cinquantacinque campionati europei, l’85% delle risorse derivanti dalla Champions League finisce sempre nelle casse di soli tre club per campionato dal momento che sono quasi sempre le stesse squadre a prendervi parte. Si può concludere dicendo che la Superlega più che rivoluzionare il sistema avrebbe cristallizzato una situazione già esistente. Salvo riforme strutturali il calcio resterà uno sport finanziariamente e, quindi, sportivamente elitario.

Un altro enorme problema alla base dell’attuale struttura delle competizioni europee è legato all’eccessivo livello di varianza a cui sono sottoposte le economie delle società. Come visto nel primo capitolo gli introiti legati alla partecipazione alle coppe europee pesano tantissimo sul bilancio di un club. Le squadre più blasonate investono ingenti capitali nelle campagne di trasferimento nella speranza di qualificarsi alle più prestigiose competizioni continentali. Trattandosi di uno sport, tuttavia, in cui agli investimenti non sempre seguono i risultati sportivi sperati si può verificare che una squadra venga eliminata prematuramente dalle coppe o che, addirittura, possa non prendervi parte. Questa situazione crea un’enorme instabilità nelle casse di un club e può capitare che, a fine anno, le stime fatte a inizio stagione possano rivelarsi troppo ottimistiche. Come già spiegato precedentemente la qualificazione alla Champions League ha lo stesso effetto per il bilancio di un club di una possibile promozione. I posti a disposizione sono pochi e spesso si verifica che vi siano società con incassi insperati legati a una “promozione” imprevista o società che vadano in sofferenza a causa di “retrocessioni” inaspettate. Il calcio non può più prescindere dall’aspetto finanziario e i club vanno trattati, prima che come società sportive, come aziende a tutti gli effetti. Questo scenario di enorme instabilità genera delle enormi turbolenze nelle casse delle società e, con i numeri che girano nel settore, questa situazione è diventata quasi insostenibile.

Un altro fattore che ha inciso parecchio nella decisione dei club fondatori di creare una competizione parallela risiede nel fatto che la UEFA, la società che gestisce il calcio europeo, non si sia rivelata all’altezza delle importanti sfide degli ultimi anni. La lentezza e l’inefficacia delle decisioni adottate sono figlie di un certo disinteresse per le sorti finanziarie dei club. Quanto appena detto è legato alla scarsa partecipazione del più importante organo calcistico europeo al rischio economico del settore. In un loro articolo del 2013, “Systemic value and corporate governance. Exploring the case of professional football teams”, i professori

Arturo Capasso e Matteo Rossi affrontarono questo tema sostenendo che il rischio fosse asimmetricamente distribuito a sfavore delle società e che ciò avrebbe generato gli enormi deficit di bilancio che si sono poi verificati.³⁵

Lo scenario derivante dalle problematiche elencate è il seguente: undici delle dodici squadre aderenti al progetto hanno il bilancio in rosso con debiti finanziari netti aggregati per un totale di due miliardi e 735 milioni di euro, più della metà dei ricavi operativi. Questi sono i dati che hanno spinto a un'accelerazione nella presentazione della Superlega. Cifre fallimentari aggravate ulteriormente dalla pandemia che ha fatto crollare i ricavi in un settore già malato in cui i costi per i calciatori e le commissioni dei procuratori erano già fuori controllo da tempo. La spinta verso la creazione di una competizione più ricca è motivata dalla necessità di trovare risorse fresche per mettere a posto i conti. Si teme tuttavia che sia solo una soluzione di breve periodo e che, nel lungo periodo, questa crescita dei fatturati finisca per alimentare nuovamente prezzi sempre più alti di tesserini e agenti. Tutto ciò a meno che non si riesca a introdurre un efficace tetto a ingaggi e costi operativi che la Superlega pare avesse dovuto prevedere. Alessandro Giudice nel suo “La Finanza del Goal” del 2020 ha pronosticato una soluzione come la Superlega e si è espresso sulla questione scrivendo che “con questa mossa i club più potenti difenderebbero meglio la loro capacità di *appropriability* delle risorse, smarcandosi dalle macchinose procedure degli organismi di Nyon. Sarebbe una buona operazione per il calcio? Difficile dirlo, ma l'operazione può riuscire funzionale alla logica della creazione di valore. Perciò pare molto probabile che venga, prima o poi, tentata”. Conclude dicendo che “Date le dimensioni degli interessi in gioco è facile scommettere che l'attuale formula della Champions League, governata interamente dalla UEFA, non durerà a lungo.”³⁶

3.2 LA STRUTTURA DEL PROGETTO SUPERLEGA

Il progetto Superlega è stato lanciato da dodici tra le più importanti società europee di calcio nella notte tra il 18 Aprile e il 19 Aprile 2021. Questa proposta consiste in una nuova competizione continentale a cadenza annuale tra le squadre più blasonate d'Europa. A differenza delle attuali competizioni europee questo nuovo torneo non sarebbe stato gestito dalla UEFA, bensì sarebbe stato un torneo privato controllato direttamente dai club fondatori. Le società scissioniste inizialmente erano dodici: Juventus, Milan e Inter dalla Serie A, Barcellona, Real Madrid e Atletico Madrid dalla Spagna e Manchester United, Manchester City, Tottenham, Arsenal, Chelsea e Liverpool dalla Premier League. In un primo momento i club fondatori dovevano essere quindici con Bayern Monaco, Borussia Dortmund e Paris Saint-Germain che però hanno rifiutato l'invito. La nuova competizione avrebbe previsto venti contendenti, tra cui le quindici partecipanti per diritto più altre cinque, determinate stagione per stagione da un meccanismo di qualificazione non specificato. Le venti che

³⁵ A. Capasso, M. Rossi, “Systemic value and corporate governance. Exploring the case of professional football teams”

³⁶ A. Giudice, “La Finanza del Goal”, Capitolo 12

vi avrebbero preso parte sarebbero state divise in due gironi da dieci squadre che, in un primo momento, si sarebbero affrontate in un mini-campionato con nove partite di andata e nove di ritorno. Una volta conclusi i gironi, le prime tre di ognuno sarebbero state inserite automaticamente nel tabellone a eliminazione diretta, mentre la quarta e la quinta avrebbero dovuto guadagnarsi l'accesso tramite uno spareggio. Questa seconda fase del torneo avrebbe quindi previsto quarti di finale e semifinale con partite di andata e ritorno più la finale in partita secca. Gli accoppiamenti del tabellone sarebbero stati fatti in virtù della posizione in classifica finale con le prime dei gruppi ad affrontare le vincenti dei playoff e le terze contro le seconde. Ogni società qualificatasi avrebbe pertanto avuto la certezza di disputare almeno diciotto partite fino a un massimo di venticinque in caso di accesso alla finale passando per lo spareggio. Per fare un confronto: nell'attuale format dell'ex Coppa dei Campioni le trentadue partecipanti hanno la certezza di giocare solo sei partite per arrivare ad un massimo di tredici nel caso arrivassero in fondo alla competizione. La Superlega si sarebbe dovuta svolgere durante la normale stagione calcistica con partite durante la settimana e sarebbe quindi andata a sostituire la Champions League.

SUPERLEGA CLUB E COMPOSIZIONE	
SQUADRE TOTALI	20 (15 QUALIFICATE DI DIRITTO)
POSTI VIA CAMPIONATO	5
ITALIANE	
INGLESI	
SPAGNOLE	
Più altri 3 club "fondatori"	

Fonte: SkySport

Alle spalle del progetto Superlega vi era la J.P. Morgan, una delle più importanti banche mondiali. Il piano di finanziamento avrebbe previsto 3,5 miliardi di euro come contributo una tantum da dividere tra le quindici società fondatrici. Queste risorse non sarebbero state destinate al calciomercato, bensì sarebbero state utilizzate per investimenti infrastrutturali come gli stadi e per sistemare i bilanci. Sembra che ai primi sei club fondatori sarebbero andati 350 milioni dei tre miliardi e mezzo totali, mentre agli altri sarebbero andate

fette più piccole ma comunque superiori ai 100 milioni. Il prestito avrebbe avuto una durata di ventitré anni e sarebbe stato erogato a tassi agevolati: tra il 2% e il 3%. La distribuzione dei ricavi prevedeva che il 65% sarebbe stato suddiviso equamente tra le venti partecipanti, il 15% sulla base del “peso” commerciale e il restante 20% in virtù dei risultati sportivi sul campo. Il progetto avrebbe stabilito contributi di solidarietà al calcio europeo con l’obiettivo di arrivare a dieci miliardi di euro.³⁷ La Superlega avrebbe avuto sede a Londra e sarebbe stata controllata dai dodici club fondatori, nonché principali azionisti del progetto. Sarebbe stata costituita, inoltre, una nuova “*media company*” che si sarebbe occupata della gestione dei diritti televisivi della competizione. La UEFA sarebbe stata quindi spodestata e sostituita da questa nuova organizzazione privata. Non solo, la principale istituzione calcistica europea è rimasta completamente allo scuro del progetto fino all’annuncio nella notte del 18 Aprile scorso.

3.3 LE REAZIONI ALLA SUPERLEGA

La mattina di Lunedì 19 Aprile è scoppiata una vera e propria guerra diplomatica tra le due fazioni: scissionisti e istituzioni sportive. Il più duro di tutti è stato il presidente stesso dell’UEFA Aleksander Ceferin che ha tuonato “Non posso che sottolineare che la UEFA e il calcio sono uniti contro questa proposta orribile che è stata portata avanti da pochi club europei che seguono soltanto l’idea dell’avidità. Siamo tutti uniti contro questo progetto senza senso. La Superlega pensa solo all’avidità e ai soldi, non vorrei chiamarla la sporca dozzina ma è l’interesse di soltanto dodici club, noi pensiamo a tutto il calcio.”³⁸ Successivamente ha minacciato società e giocatori con possibili esclusioni per chi avesse preso parte all’iniziativa. “I giocatori che parteciperanno e giocheranno con le squadre nella Superlega non potranno giocare né ai Mondiali né agli Europei né in nessuna partita. Facciamo appello a tutti, ai fan, ai media, ai politici e agli organi di governo del calcio di unirsi a noi per fare di tutto per far sì che questo piano non diventi realtà. Stiamo ancora valutando la situazione con una squadra legale, non abbiamo una soluzione ma cercheremo di applicare tutte le sanzioni che potremo. Il prima possibile dobbiamo sospendere tutti dalle nostre competizioni.” Ha quindi concluso rilanciando il nuovo format della Champions League. “Credo che i cambiamenti che adesso annunceremo sono i passi giusti da fare per l’evoluzione del calcio e rispettano i valori del calcio che tutti amiamo.”³⁹

A rincarare la dose è stato il presidente della Federazione Italiana Giuoco Calcio, Gabriele Gravina, che ha avanzato la proposta di una clausola anti-scissionisti: “Ai fini dell’iscrizione del campionato la società si impegna a non partecipare a competizioni organizzate da associazioni private non riconosciute dalla FIFA, dalla UEFA e dalla FIGC. La partecipazione a competizioni organizzate da associazioni private non

³⁷ Il Messaggero, Martedì 20 Aprile 2021, “Debiti per 6,5 miliardi. Alle dodici sorelle serve un paracadute”, R. Amoroso

³⁸ ANSA, Lunedì 19 Aprile 2021

³⁹ www.calciofinanza.it, “Ceferin: Dobbiamo sospendere i club il prima possibile”

riconosciute dalla FIFA, dalla UEFA e dalla FIGC comporta la decadenza dell'afflizione.” Ha aggiunto successivamente che al fine di ristabilire un equilibrio economico si sarebbero potuti seguire dei parametri in grado di contenere i costi delle società. “Se i costi superano i ricavi tu fallisci. Non possiamo permetterci di avere una politica dei costi fuori controllo. Dalla stagione 2021-22 ho chiesto la possibilità di non superare l’80 per cento dei costi in rapporto al monte ricavi. Non vogliamo bloccare l’economia di mercato, ma chi vuole spendere di più deve mettere sul tavolo una garanzia fideiussoria.”⁴⁰

La questione è finita al centro anche del dibattito politico con i principali leader europei che si sono schierati in maniera unanime dalla parte della UEFA. Mario Draghi, Presidente del Consiglio italiano, ha dichiarato a riguardo che “l’Esecutivo segue con attenzione il dibattito intorno al progetto della Superlega calcio e sostiene con determinazione le posizioni delle autorità calcistiche italiane ed europee per preservare le competizioni nazionali, i valori meritocratici e la funzione sociale dello sport.”⁴¹ Dello stesso avviso il premier britannico Boris Johnson che si è espresso sulla questione dando il suo massimo appoggio a UEFA e FIFA dicendosi “pronto a collaborare con le autorità del calcio perché il progetto non vada avanti nella maniera attualmente proposta.”⁴² Il presidente francese Emmanuel Macron ha reso note le sue intenzioni di “proteggere l’integrità delle competizioni federali, nazionali ed europee.”⁴³ Anche il vicepresidente dell’Esecutivo Ue Margaritis Schinas si è aggiunto all’appello tramite Twitter. “Dobbiamo difendere un modello di sport basato sui valori, sulla diversità e sull’inclusione. Non c’è spazio per riservarlo a pochi club ricchi e potenti che vogliono legami stretti con tutto ciò che le associazioni rappresentano: campionati nazionali, promozione e retrocessione e sostegno al calcio dilettantistico di base.”⁴⁴ Tutto il mondo politico si è quindi opposto a questa iniziativa per il fatto che il calcio ricopre un importante ruolo sociale e mettere in discussione la meritocrazia dello sport sarebbe stato di pessimo esempio.

La replica dei presidenti dei club fondatori non si è fatta attendere e quasi tutti hanno lamentato l’insostenibilità del settore calcio e le difficoltà economiche figlie della pandemia. Primo su tutti l’appena dimissionario presidente dell’European Club Association, Andrea Agnelli, che ha riassunto in cinque punti il suo pensiero: la ferma volontà di continuare a partecipare ai campionati nazionali, un maggiore dialogo con le istituzioni calcistiche FIFA e UEFA, la totale legalità del progetto, le enormi difficoltà riscontrate dal mondo del pallone negli ultimi anni in termini di appeal verso le nuove generazioni e il fatto che la Superlega possa essere la migliore competizione del mondo. Ha poi fatto un appello alla politica evidenziando come lo sport più seguito al mondo abbia bisogno di essere rilanciato. In un’intervista al Corriere dello Sport dello scorso 21 Aprile ha dichiarato che “il mondo dello sport chiede da sempre a quello della politica di evitare ogni forma di ingerenza. Nel caso specifico, se i politici volessero dare una mano,

⁴⁰ La Gazzetta dello Sport, Martedì 27 Aprile 2021, “Gravina. “O con la UEFA o fuori”. Sì alla norma anti-scissioni”, V. Piccioni

⁴¹ Il Sole 24 Ore, Martedì 20 Aprile 2021, “Un coro di no dai leader mondiali. Draghi: preservare i valori sociali”, M. Frisone

⁴² Il Sole 24 Ore, Martedì 20 Aprile 2021, “Un coro di no dai leader mondiali. Draghi: preservare i valori sociali”, M. Frisone

⁴³ Il Sole 24 Ore, Martedì 20 Aprile 2021, “Un coro di no dai leader mondiali. Draghi: preservare i valori sociali”, M. Frisone

⁴⁴ Il Sole 24 Ore, Martedì 20 Aprile 2021, “Un coro di no dai leader mondiali. Draghi: preservare i valori sociali”, M. Frisone

ricordo loro che stimiamo perdite dai 6,5 agli 8,5 miliardi di euro e la necessità di liquidità dell'intero sistema è di 6 miliardi. Se si tenesse conto del contributo del calcio in termini fiscali e degli effetti che in tal senso una manifestazione come la Superlega può generare senza portare alcun nocimento, sono sicuro che qualche politico proverebbe ad aiutare la UEFA a capire perché si è giunti a questo punto. Avevo messo in conto che ci sarebbe stata una reazione di questo tipo. La volontà politica di un cambiamento nella direzione della lega dei più forti si manifesta da venti, trent'anni. Quello che non si è compreso è il terribile impatto che della pandemia sul mondo del calcio.” Chiude il discorso ribadendo il problema legato alla scarsa partecipazione della UEFA ai rischi economici. “Ribadisco che la UEFA non corre alcun rischio nell'attività che regola, ne trae solo benefici. Loro gestiscono i nostri diritti, li vendono, decidono quanti redistribuirne, e ci regolano. Parlano di distribuzione e redistribuzione dei ricavi che noi generiamo e questo può essere fatto in modo molto migliore. O sono regolatori o sono promotori commerciali. Scelgano cosa vogliono essere.”⁴⁵ Alle dichiarazioni del presidente della Juventus sono seguite quelle dell'amministratore delegato dell'Inter, Giuseppe Marotta, che a Sky ha espresso il suo pensiero. “La buona fede di questa azione è nata dal fatto che i proprietari provano a fare il bene dei propri club perché la situazione attuale, a ogni livello, è a rischio default. Se non intervengono le istituzioni del calcio per creare un modello di stabilità e continuità, non si riesce ad andare avanti.”⁴⁶ Anche il principale promotore del progetto, il numero uno del Real Madrid Florentino Perez, ha ribadito le difficoltà del settore calcio e come siano necessarie delle riforme. “Abbiamo quattro miliardi di potenziali appassionati che vogliono vedere giocare tra loro i grandi club. Accontentiamoli e questi grandi club potranno incassare più soldi e condividere questo incasso con le società più modeste. Se noi club ricchi non torniamo a guadagnare bene, moriremo. E con noi, il calcio intero che è in rovina! Il torneo garantirà un montante di base per ogni club fondatore di 300 milioni di euro. E non mancherà un fondo per il resto dei club esclusi. Parliamo di 400 milioni di euro: un'enormità, se si pensa che l'UEFA distribuisce appena 130 milioni a ben cinquantaquattro federazioni. Se tutto fila liscio, la Superlega inizierebbe già dal prossimo Settembre. E non sarebbe un campionato chiuso. Un quarto delle squadre cambierebbe ogni anno. Ci saranno delle retrocessioni ogni stagione.”⁴⁷

Tuttavia, la principale causa che ha fatto sgretolare il progetto Superlega non è stata tanto la diatriba con le più importanti istituzioni calcistiche, bensì la reazione dell'opinione pubblica. Sono esplose un sacco di contestazioni dei tifosi di fronte agli stadi e alle sedi societarie al grido di “*save the football*”. Anche molti ex giocatori e allenatori si sono espressi contrari all'iniziativa, tra cui, addirittura, tesserati dei club scissionisti. Due su tutti: Pep Guardiola, allenatore del Manchester City, e Jurgen Klopp, tecnico del Liverpool. Il coach spagnolo ha fatto notare che “non è sport quando non c'è relazione tra sforzo e successo, non è sport se non conta se perdi. Come mai l'Ajax, che ha vinto quattro Coppe dei Campioni, non c'è? Io non ho tutte le risposte.” L'allenatore dei Reds ha invece detto a riguardo che “le cose più importanti del

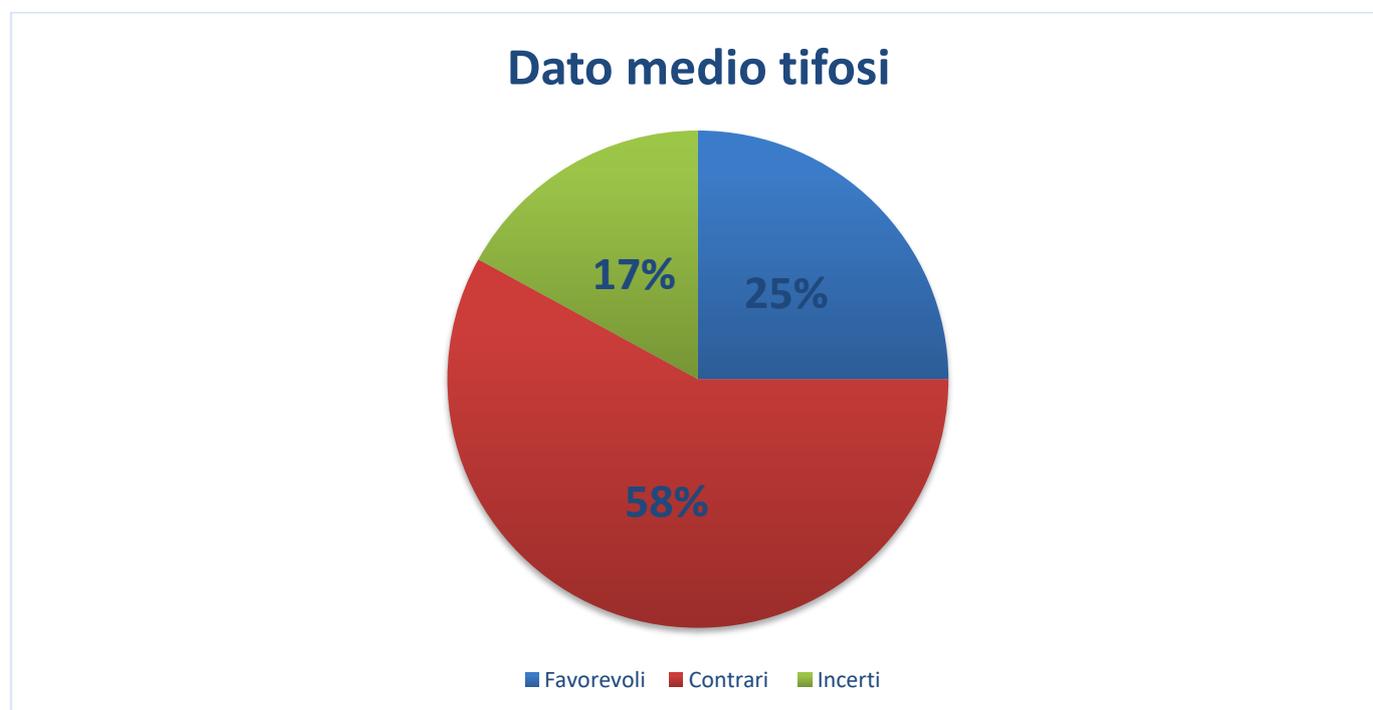
⁴⁵ Corriere dello Sport, Mercoledì 21 Aprile 2021, “Senza stabilità il calcio muore”, I. Zazzaroni

⁴⁶ Corriere dello Sport, Giovedì 22 Aprile 2021, “Marotta: Calcio a rischio default”, P. Guadagno

⁴⁷ Corriere dello Sport, Mercoledì 21 Aprile 2021, “Perez, spirito Florentino: si cambia per non morire”, A. De Pauli

calcio sono i tifosi e la loro squadra, e dobbiamo assicurarci che niente si metta in mezzo tra loro. Mi piace l'aspetto competitivo del calcio, mi piace l'idea che il West Ham abbia una chance di giocare in Champions League la prossima stagione. La gente non è felice di questa situazione e posso capirla.”⁴⁸

La reazione dei tifosi e dell'opinione pubblica ha spinto molte squadre a fare retromarcia sulla nuova manifestazione e, appena 48 ore dopo l'annuncio, ci sono state le prime defezioni. I primi ad abbandonare la nave sono stati i club inglesi che hanno giudicato un errore la Superlega. Successivamente, si sono sfilate Inter e Milan e, infine, l'Atletico Madrid. Juventus, Real Madrid e Barcellona invece sono rimasti dell'idea che il progetto deve andare avanti anche se hanno riconosciuto che, senza l'appoggio delle società inglesi, la pista fosse impraticabile. Le frasi del proprietario del Liverpool, John William Henry, sono forse quelle che meglio riassumono il dietrofront delle società. “Voglio chiedere perdono a tutti i tifosi del Liverpool per il danno che ho causato nelle ultime 48 ore. Questo progetto non può funzionare senza il supporto dei tifosi e nelle ultime 48 ore mi avete fatto capire che è inaccettabile. E voglio chiedere scusa a Jurgen (Klopp), Billy (Hogan, amministratore delegato), ai giocatori e a tutti quelli che lavorano in questo club.”⁴⁹ Anche la J.P. Morgan, alla luce delle proteste degli appassionati, ha fatto mea culpa ammettendo di “non aver compreso come, chi ami il calcio, avrebbe reagito.”⁵⁰ Molto interessante al fine di comprendere il malcontento dei tifosi è il sondaggio condotto dalla Gazzetta dello Sport lo scorso 27 Aprile. Nel grafico sottostante si possono vedere i risultati delle domande ai tifosi italiani circa il loro pensiero sul progetto.



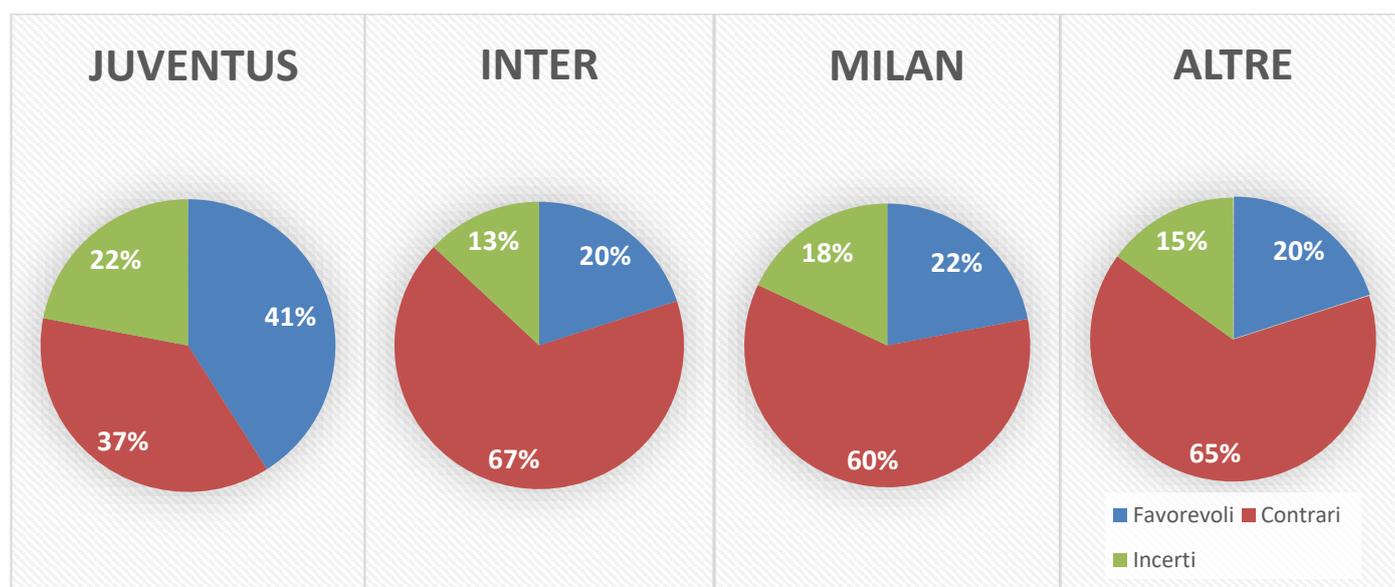
Fonte: La Gazzetta dello Sport, Martedì 27 Aprile 2021, “La vittoria dei tifosi”

⁴⁸ Corriere dello Sport, Mercoledì 21 Aprile 2021, “Il no di Guardiola e Klopp”, D. Palligiano

⁴⁹ Corriere dello Sport, Giovedì 22 Aprile 2021, “Henry: chiedo perdono ai tifosi del Liverpool”, G. Marcotti

⁵⁰ TuttoSport, Sabato 24 Aprile 2021, “J.P. Morgan: abbiamo sbagliato”, M. Bo

Come si può ben vedere la maggior parte dei tifosi è molto scettica rispetto a questa iniziativa. Tre tifosi su quattro sono contrari o incerti riguardo alla possibilità della Superlega. Nei prossimi quattro grafici a torta vengono divisi i risultati precedenti tra i tifosi delle squadre italiane coinvolte e i tifosi delle altre squadre. Come si può vedere, ad eccezione dei tifosi juventini, i risultati non si scostano tanto dalla media e il 41% di favorevoli tra i bianconeri è forse legato al fatto che la società di Torino è ancora fortemente propensa a questa nuova competizione.



Fonte: La Gazzetta dello Sport, Martedì 27 Aprile 2021, “La vittoria dei tifosi”

Tuttavia, sebbene le reazioni dei tifosi siano state di enorme scetticismo nei confronti di questa proposta, sono veramente pochi quelli che si schierano dalla parte dell'UEFA. La maggior parte degli appassionati, infatti, considera questa situazione come una sconfitta dello sport e riconosce le colpe della più importante istituzione calcistica europea. A giudicare dell'esito finale della vicenda si potrebbe pensare a un trionfo dell'UEFA, tuttavia, i fans imputano all'autorità europea parecchie responsabilità nella vicenda e quasi tutti si sono esposti, non tanto per difendere Ceferin e soci, ma per preservare il loro sport del cuore. Come si può vedere dal sondaggio a pagina seguente in cui si chiede ai tifosi chi sia uscito vincitore dalla vicenda: la maggior parte di loro ha messo ai primi posti o “nessuno, è stata una sconfitta generale” o “i tifosi”; solo uno su dieci ha ritenuto che ne siano uscite rafforzate le istituzioni.

VINCITORI E VINTI NEL CASO SUPERLEGA

Considerando tutti gli sviluppi della vicenda Superlega fino ad oggi, secondo lei chi ne esce vincitore?
Indichi i due principali. Dato medio tifosi, valori in percentuale

I tifosi e gli appassionati di calcio che hanno criticato la loro squadra	27%
Il calcio come sport	23%
Boris Johnson e i governi che si sono opposti	15%
Gli allenatori e i calciatori che si sono detti contrari	14%
Ceferin e le istituzioni del calcio mondiale	11%
Bayern Monaco, PSG e altri club prestigiosi che non hanno aderito	8%
Nessuno, questa vicenda è una sconfitta per tutto il calcio	41%

Fonte: La Gazzetta dello Sport, Martedì 27 Aprile 2021, "La vittoria dei tifosi"

Nelle domande successive invece si pone l'attenzione sulla percezione che hanno avuto sulla Superlega e si cerca quindi di comprendere i motivi che hanno provocato una reazione così decisa dei tifosi. Dai risultati ottenuti pare evidente che l'iniziativa sia stata mal pubblicizzata e, se da una parte è comprensibile che gli appassionati pensino che sarebbe stata una mancanza di rispetto, dall'altra pare assurdo che la maggior parte di loro ritengano che non sarebbe stato un modo utile per generare ricavi e che non avrebbe aumentato l'interesse intorno al mondo del pallone. Il secondo sondaggio si concentra sulla percezione che tifosi e persone che non seguono il calcio abbiano su questo sport. Il quadro è decisamente negativo e nessun dato riesce a raggiungere la sufficienza.

LA SUPERLEGA SAREBBE STATA:

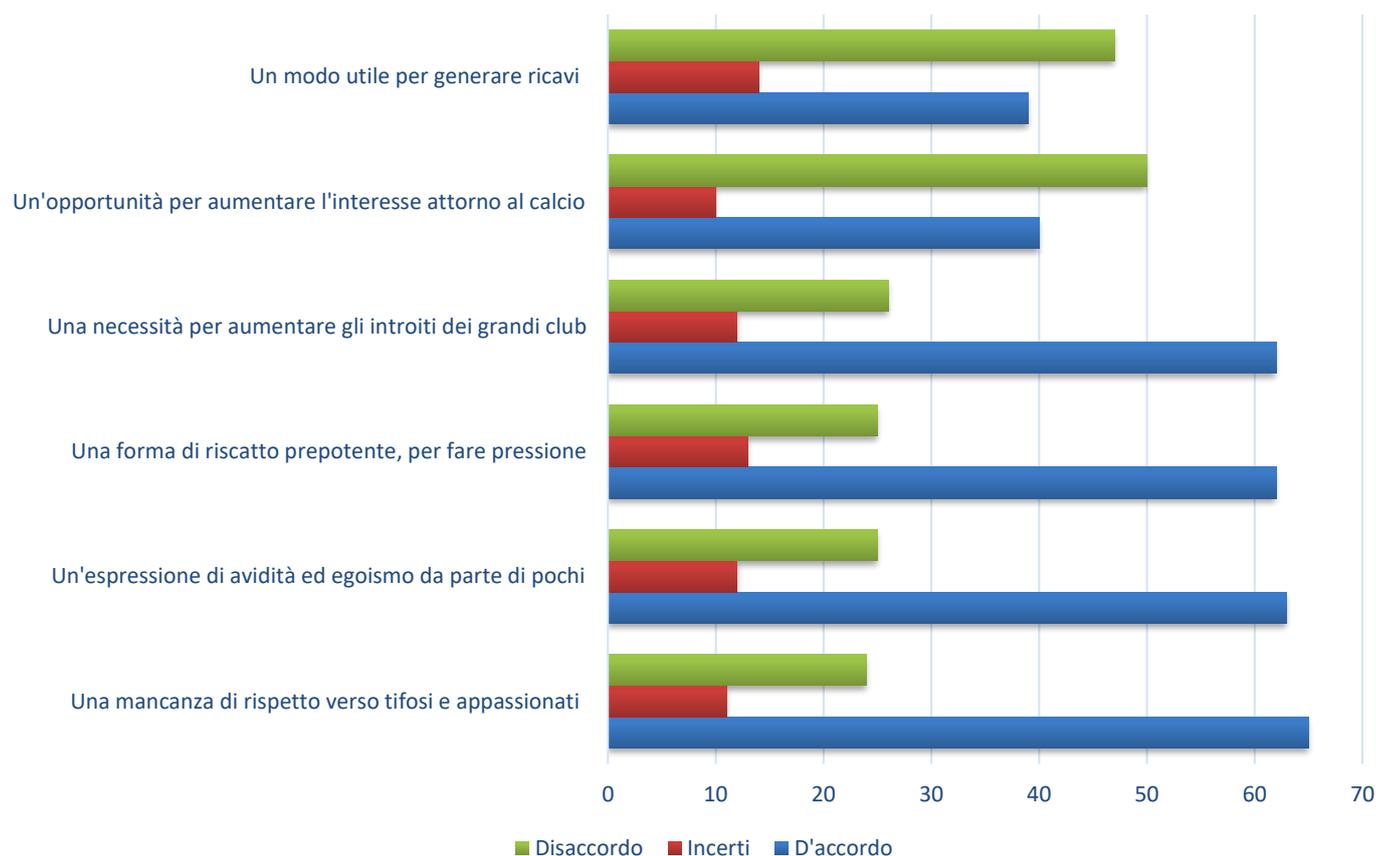


IMMAGINE DEL CALCIO: VOTI DEI TIFOSI TRA 0 E 10 TRA I DUE POLI

Polo negativo	Dato medio popolazione	Dato medio tifosi	Polo positivo
Corrotto	3,7	4,2	Sano
Dei ricchi	4,8	5,2	Di tutti
Spettacolo	4,3	4,9	Sport
Morto	5,1	5,5	Vivo
Denaro	3,8	4,6	Passione
Non credibile	4,0	4,6	Credibile
Noioso	4,9	5,8	Divertente
Lontano	4,1	4,9	Vicino
Fonte di divisione	4,6	5,3	Capace di unire

Fonte: La Gazzetta dello Sport, Martedì 27 Aprile 2021, "La vittoria dei tifosi"

3.4 PRO E CONTRO DEL PROGETTO: CONFRONTO CON LA CHAMPIONS LEAGUE

Dopo aver compreso le ragioni che hanno portato alla proposta Superlega, dopo aver visto come si sarebbe strutturata questa nuova competizione e dopo aver sentito le voci in merito dei vari *stakeholders* del settore calcio, in questo paragrafo si proverà a mettere sui piatti della bilancia i vantaggi e gli svantaggi che sarebbero derivati da questa iniziativa. Si cercherà di capire se, con questa nuova manifestazione, i club avrebbero ottenuto dei benefici e si analizzeranno gli effetti che una scelta del genere avrebbe avuto sul mondo del pallone. Verranno valutati, inoltre, i rischi che una simile decisione avrebbe comportato per lo sport e se questa avrebbe rappresentato un'opportunità di crescita o se, alternativamente, avrebbe esposto le società calcistiche a dei rischi. La UEFA, dopo questa iniziativa, ha presentato il format della nuova Champions League che entrerà in vigore dal 2024, passando da trentadue a trentasei partecipanti e aumentando il numero di partite minime per ogni squadra qualificata. Si proverà, quindi, a confrontare i due progetti e capire quale dei due sarebbe stato più vantaggioso e se tali vantaggi avrebbero condotto a maggiori disparità o squilibri.

Per comprendere bene i benefici che sarebbero derivati dalla Superlega si può prendere spunto dagli altri sport in cui già esistono competizioni private e, addirittura, chiuse. La NBA, la NFL e la MLB sono le principali esponenti del modello "*closed league*", a numero chiuso e senza retrocessioni. Tutte e tre le competizioni nascono dalle ceneri delle leghe precedenti e la loro creazione ha creato molto scompiglio nei rispettivi ambienti. Questa evoluzione del calcio comporterebbe sicuramente un crescente trasferimento di risorse ma diviso tra meno società. Negli Stati Uniti d'America questi modelli si sono rivelati vincenti e i numeri lo testimoniano. Questa nuova struttura ha permesso alle società oltreoceano non solo di aumentare i propri fatturati, ma anche di godere di maggiori strumenti di controllo delle spese. Emblematico in questo senso è l'esempio della NFL che, nonostante la crisi legata alla pandemia, ha strappato recentemente un accordo da 110 miliardi di euro per i prossimi undici anni, il doppio del precedente contratto. Le società di football americano potranno espandere le partite nella stagione e aumentarne ancora di più il prezzo. Gli introiti da diritti televisivi rappresentano una colonna portante dei bilanci societari: coprono più della metà dei fatturati e, nel 2019, avevano raggiunto i 16 miliardi di euro. Le stime, nonostante il pericolo legato al coronavirus, prevedono un'ulteriore impennata dei ricavi che li porterebbe, entro il 2027, alla cifra record di 25 miliardi di euro. Il fattore che più impressiona di questo modello risiede nel fatto che il football americano ha molto meno seguito rispetto al calcio e non è così diffuso negli altri continenti. Eppure, con una base di 300-400 milioni di appassionati sparsi per il pianeta riesce a fatturare a livello televisivo più del doppio della competizione più blasonata (conta circa tre miliardi di appassionati) dello sport più seguito al mondo.⁵¹ Tuttavia, una volta che queste leghe sono emerse, attirando tutte le attenzioni nazionali e monopolizzando tutti gli incassi provenienti dai contratti di sponsorizzazione e dai diritti televisivi, tutte le

⁵¹ Il Sole 24 Ore, Martedì 20 Aprile 2021, "Super League, 10 miliardi per la mutualità interna", M. Bel.

leghe minori o regionali sono sprofondate e hanno perso di attrattività. Facendo un confronto col calcio, sarebbe impensabile riuscire a tenere in vita tutta la struttura semi professionale che oggi caratterizza le serie minori, ma che allo stesso momento sforna i nuovi campioni del futuro. La peculiarità americana consiste nel fatto che oltreoceano non esistono i campionati minori e i top player che verranno provengono dalle università che fanno i conti con bilanci neanche lontanamente paragonabili a quelli delle società sportive. Il modello europeo e quello americano sono pertanto difficili da confrontare dal momento che quest'ultimo si basa su una struttura completamente diversa da quella del Vecchio Continente. Si può comunque concludere che il progetto Superlega comporterebbe una crescita esponenziale dei guadagni ma che rischierebbe di far collassare le fondamenta del settore qualora i contributi di mutualità non dovessero funzionare bene. Allo stato attuale la UEFA distribuisce solo una piccola fetta delle risorse mutualistiche ai campionati, tuttavia, le leghe nazionali possono far leva su enormi ricavi da diritti televisivi che verrebbero in buona parte assorbiti da un'eventuale creazione della Superlega. Il progetto lanciato da Perez e soci prevede 434 milioni di euro a stagione per la mutualità, circa 160 milioni in più di quelli attualmente previsti.⁵² Bisogna considerare però che il dislivello tra società partecipanti alla nuova competizione e società escluse aumenterebbe di anno in anno e questo renderebbe i campionati nazionali sempre meno appetibili per il pubblico. Le possibili entrate dalla nuova manifestazione si stimano tra i cinque e i sei miliardi di euro a stagione nel breve periodo e di oltre i dieci miliardi annuali nel medio-lungo termine.⁵³ Le squadre partecipanti godrebbero inoltre di una minore varianza degli incassi dal momento che possono fare affidamento su un numero minimo di partite europee più alto. Un'altra importante innovazione che avrebbe portato la Superlega sarebbe stata l'introduzione di un *salary cap*. Stando alle parole di Florentino Perez, il tetto massimo dei costi si sarebbe attestato al 55% delle entrate societarie.⁵⁴ Un altro enorme vantaggio che sarebbe derivato da questa nuova competizione è rappresentato dal fatto che sono le società stesse le proprietarie della competizione e, come avviene in quasi tutti i settori, una gestione privata è quasi sempre più efficiente di una pubblica. I club, inoltre, parteciperebbero direttamente al rischio e questo farebbe venir meno quell'enorme asimmetria nell'attuale allocazione dei rischi. Si avrebbe la garanzia di godere di partite di cartello molto più spesso, riavvicinando quella platea di giovani che si sta allontanando sempre più da questo sport. Tante partite prestigiose comportano incassi da stadio ancora maggiori e darebbero la possibilità ai soci fondatori di poterlo costruire (nel caso di Milan e Inter) o di poterlo ampliare ulteriormente dal momento che la media spettatori crescerebbe vertiginosamente. Il calcio è uno sport estremamente difficile da seguire per un appassionato di un altro continente poiché, come già argomentato nei capitoli precedenti, le squadre sono distribuite in troppi campionati e la gente fa fatica a stare dietro a tutte queste competizioni. Avere una nuova competizione europea con il doppio delle partite rispetto all'attuale Champions League e con gare ancora più prestigiose permetterebbe anche ai fans più lontani di avere un torneo di riferimento. Un altro

⁵² Il Sole 24 Ore, Martedì 20 Aprile 2021, "Super League, 10 miliardi per la mutualità interna", M. Bel

⁵³ Il Sole 24 Ore, Martedì 20 Aprile 2021, "Super League, 10 miliardi per la mutualità interna", M. Bel

⁵⁴ www.calciofinanza.it, "La Superlega europea imposterà un salary cap"

importante incentivo deriva dal fatto che le società coinvolte assumerebbero uno spessore internazionale mai visto e rafforzerebbero ulteriormente il proprio brand, diventando ancora più popolari. Alla luce di tutte queste considerazioni si può concludere, pertanto, che la Superlega rappresenterebbe un affare imperdibile per le squadre partecipanti. Incontri di maggior spessore, entrate probabilmente più che raddoppiate, un maggior bacino di tifosi e la certezza di non perdere il posto sono solo alcuni degli aspetti che rendono questa proposta un'occasione ghiotta per i principali club europei.

Tuttavia, non bisogna concentrarsi solo sugli aspetti positivi ma è necessario analizzare soprattutto quei fattori rischiosi che potrebbero mettere ancora più in crisi il sistema. Se da una parte ci sarebbero quindici società che non dovrebbero preoccuparsi di nulla e con questa operazione potrebbero mettere in paro i propri conti, dall'altra c'è tutto il resto del sistema che rischierebbe di naufragare senza l'appoggio delle big. Come già visto in precedenza, le società escluse dalla competizione potrebbero prendere parte a un'eventuale Champions League senza l'élite del calcio. I diritti televisivi delle altre competizioni europee andrebbero giù a picco e i club che spesso partecipano all'ex Coppa dei Campioni perderebbero degli incassi che senza Superlega avrebbero riscosso. Inoltre, i club esclusi non potrebbero contare su quella solidità delle entrate tanto desiderata dalle società fondatrici dal momento che vi sono cinque squadre (escluse quelle sicure) che prenderebbero parte alla competizione e per essere competitive dovrebbero allestire un organico capace di competere con quello di squadre con alle spalle il triplo del fatturato. E se l'anno successivo la società che ha investito tanto non dovesse riqualificarsi alla Superlega, cosa succederebbe? Probabilmente sarebbe costretta a svendere buona parte della propria rosa dal momento che ha potuto fare appoggio su almeno più di 150 milioni di euro nella stagione precedente. Con questo progetto la varianza delle entrate aumenterebbe a dismisura per quei club medio-grandi che ogni anno si giocherebbero l'accesso alla Superlega. Per aggirare questo problema il progetto avrebbe quindi dovuto prevedere dei paracaduti economici (magari pluriennali) per quelle società che non si sarebbero riconfermate nella competizione più prestigiosa. Il progetto avrebbe previsto inoltre maggiori sussidi alle squadre dei campionati non partecipanti alla Superlega anche se bisogna vedere se la cifra corrisposta riesca a compensare le perdite dovute all'abbandono dei top club alle attuali competizioni continentali. Le quindici società fondatrici avrebbero comunque continuato a militare nei rispettivi campionati stando all'idea iniziale. Tuttavia, la Superlega non comporterebbe un semplice allargamento della forbice economica già esistente, ma rappresenterebbe lo strappo definitivo tra top club e il resto del mondo del pallone. I campionati diventerebbero ancora più squilibrati e verrebbero ancora più monopolizzati di quanto già non lo siano da parte dell'élite del calcio. Come già argomentato nei capitoli precedenti, il successo di uno sport è direttamente proporzionale al livello di competitività dello stesso. Assistere quasi tutte le settimane a partite di campionato tra Davide e Golia comporterebbe una minore attrattività della competizione e ne farebbe scendere gli introiti da diritti televisivi. Il progetto sarebbe inoltre dovuto partire subito e sarebbe quindi emerso il problema legato al numero di partite. Ci si chiede come avrebbero fatto le società scissioniste a disputare le diciotto partite minime della Superlega oltre alle

trentotto partite di campionato e alle coppe nazionali senza una riduzione del numero delle partecipanti dei campionati nazionali. Un'altra enorme criticità del progetto di Perez e soci è legata al fatto che il principio dell'ascensore economico, secondo il quale se una società lavora bene sale nelle gerarchie e se lavora male scende, sarebbe saltato del tutto. In questa chiave l'esempio dell'Atalanta degli ultimi anni è emblematico, nonostante un fatturato più di tre volte inferiore rispetto a molte altre concorrenti è riuscita in più occasioni ad arrivare davanti a corazzate con molte più disponibilità economiche. Un club col posto garantito in Superlega si potrebbe permettere di investire e lavorare male senza rischiare di perdere il grosso dei guadagni legati alla nuova competizione, mentre un club escluso ma ben gestito si troverebbe in acque agitate per il fatto che i passi per qualificarsi alla manifestazione più prestigiosa si contano sulle dita di una mano. Un altro fattore che, probabilmente, è legato più al settore calcio che alla Superlega in sé è dato dal fatto che l'introduzione di un tetto salariale non rappresenterebbe una soluzione a tutti i problemi economici. Non bisogna concentrarsi solo sulle uscite ma anche sulle entrate dal momento che il Fair Play Finanziario non ha dato i frutti sperati a causa di quelle operazioni di "doping" finanziario a cui sono ricorse molte società. Tuttavia, il problema più importante legato alla Superlega, che è anche la causa scatenante del suo naufragio, è la perdita della meritocrazia nello sport. I tifosi sono insorti contro la proposta per il fatto che è ingiusto che vi siano società che per diritto avrebbero avuto il posto garantito. Gli appassionati di calcio sono la miniera d'oro da cui le società traggono i propri profitti ed è fondamentale tenere conto della loro volontà. Il calcio, come già visto nei sondaggi della Gazzetta dello Sport, ha già una pessima reputazione tra i suoi *stakeholders* e questa iniziativa potrebbe farla peggiorare ulteriormente allontanando ancora di più gli spettatori. I tifosi seguono questo sport anche per quelle squadre "Cenerentola" che riescono a sconfiggere i colossi e magari a vincere un titolo. Il calcio senza tifosi morirebbe e bisogna vedere come questi avrebbero effettivamente reagito dinanzi a questa nuova manifestazione. È estremamente difficile stimare se sul piatto della bilancia peserebbero di più quelli che si allontanerebbero dal calcio o quelli che si avvicinerebbero per il maggior numero di partite di cartello.

Alla luce della minaccia Superlega, la UEFA ha deciso di scoprire le carte rilanciando il progetto della nuova Champions League. Si passerebbe dalle trentadue squadre attuali a trentasei e il numero di partite totali aumenterebbe da 125 a 225. Nel meccanismo di qualificazione, stando alle indiscrezioni, verrebbe inserito un parametro legato al ranking storico. Per fare un esempio, la quinta del campionato italiano potrebbe accedere alla coppa qualora si chiamasse Juventus, Milan o Inter. Non è stato ben specificato ma sembra che la principale istituzione calcistica europea voglia venire incontro alle richieste dei top club che lamentano l'imprevedibilità eccessiva nel qualificarsi. La trasformazione dell'ex Coppa dei Campioni si concretizzerebbe anche nella fase a gironi. Gli attuali otto gironi da quattro squadre verrebbero aggruppati in una sorta di unico campionato, con la garanzia per tutte le qualificate di disputare un minimo di dieci partite contro dieci rivali diverse (cinque in casa e cinque in trasferta). Le prime otto classificate accederebbero quindi direttamente alla fase a eliminazione diretta mentre le squadre tra la nona e la ventiquattresima

posizione dovrebbero disputare un playoff per qualificarsi agli ottavi di finale. Un'eventuale qualificazione in finale prevederebbe diciannove partite. Anche questa riforma introdurrebbe un *salary cap* che, dalle indiscrezioni, dovrebbe rappresentare il 55% dei costi. Il progetto dovrebbe partire dalla stagione 2024-2025 anche se, pure qui, si presenta il problema legato ai campionati nazionali: il calendario è talmente fitto che si fa fatica a trovare date in cui inserire le partite aggiuntive.

Data l'enorme incertezza di fronte al nuovo progetto Champions è molto difficile fare una stima dei possibili ricavi. Non conoscendo il sistema di qualificazione e, soprattutto, non conoscendo il principio con cui le squadre si incontrerebbero nell'unico girone, capire quali possono essere le potenzialità è estremamente complicato. Si può presupporre, tuttavia, che le entrate da diritti televisivi crescerebbero in proporzione all'aumento del numero di partite. Come già spiegato le gare della nuova Champions quasi raddoppierebbero anche se le partite in più sarebbero partite di girone e non scontri a eliminazione diretta. È risaputo che lo share televisivo sia direttamente proporzionale all'importanza della partita e, quindi, si potrebbe dedurre che la nuova struttura non comporterebbe un raddoppio, nel breve periodo, degli incassi da diritti televisivi, ma sicuramente un incremento considerevole. Quelli che, invece, crescerebbero notevolmente sono gli introiti da stadio alla luce dell'aumento delle gare minime da disputare. Si può concludere che due gare minime in più da giocare in casa siano della stessa importanza delle altre tre del girone e quindi la stima delle possibili entrate aggiuntive è di circa i due terzi degli attuali incassi al botteghino della fase a gironi. Il problema principale di questo nuovo format è che la varianza resta su livelli decisamente troppo alti per ottenere una maggiore stabilità delle entrate. Facendo un confronto con la Superlega in cui si avrebbero diciotto più eventuali cinque partite in caso di passaggio del turno, con la nuova Champions si avrebbero dieci partite garantite più altre possibili nove in base al cammino europeo. Una percentuale decisamente troppo alta per una migliore stima delle possibili entrate. Un altro elemento a vantaggio della Superlega è che, almeno sulla carta, le partite della competizione di Perez e soci dovrebbero essere più prestigiose dal momento che vedono coinvolte le migliori venti squadre continentali, mentre la Champions League vedrebbe protagoniste le migliori trentasei. Più partite e maggior prestigio sono sinonimo di maggiori guadagni. Inoltre, il fatto che la Superlega avrebbe sicuramente tra le partecipanti le squadre con più tifosi al mondo rappresenta un ulteriore punto a suo vantaggio. La principale competizione UEFA ha però dalla sua un asso nella manica: il mantenimento della meritocrazia. Il fatto che la Champions League riesca a preservare i valori sociali dello sport e garantisca a tutte le squadre di avere pari opportunità di accedere alla competizione gioca sicuramente a suo favore. I tifosi associano, come visto in precedenza, il calcio a denaro, corruzione e malafede e mettere in discussione il principio alla base dell'attività agonistica rischierebbe di allontanare un'enorme fetta di appassionati.

Si può quindi concludere che la Superlega rappresenterebbe sicuramente un progetto più vantaggioso per le squadre che avrebbero il posto assicurato ma che sarebbe più rischiosa per l'intero sistema. La nuova Champions League, d'altra parte, manterrebbe intatta l'immagine dello sport ma non comporterebbe

quell'aumento dei ricavi invocato dalle big e non permetterebbe quella stabilità economica tanto ricercata. Entrambe le proposte sono comunque valide ma il calcio europeo, a causa della struttura, necessiterebbe di una riforma più radicale della proposta dell'UEFA ma meno elitaria ed esclusiva rispetto all'idea avanzata dai top club. Sicuramente serve più dialogo con le istituzioni e una nuova manifestazione più inclusiva e che non lasci indietro il resto dei vagoni. I club hanno bisogno di una maggiore solidità e la possibilità di smantellare rapidamente i propri investimenti in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Nel prossimo capitolo si proverà a comprendere come è possibile strutturare una competizione che rilanci lo sport più seguito al mondo e che riduca al minimo la varianza degli incassi. Una cosa è certa, su questa strada non si può più proseguire e il football ha bisogno più che mai di una rivoluzione che lo aiuti a sfruttare meglio il proprio potenziale di mercato.

CAPITOLO QUATTRO: UN PROGETTO ALTERNATIVO

In questo capitolo si proverà a trovare una soluzione capace di risolleverebbe l'economia del calcio e in grado di aumentare il livello di attrattività senza intaccare i valori alla base dello sport. Per capire come si potrebbe rivoluzionare il mondo del pallone bisogna partire da quei fattori che, come già ampiamente analizzato, permettono la creazione di valore. Prima di analizzarli è giusto soffermarsi su quelle criticità che limitano la crescita economica dello sport e che, quindi, suggeriscono quali potrebbero essere le correzioni da attuare per trovare la competizione "su misura" rispetto agli attuali equilibri nel football.

Il problema principale del calcio attuale è che le competizioni che lo regolano non sono più adeguate in virtù del fatto che gli equilibri in gioco sono cambiati e i tornei odierni non riescono più a esprimere il meglio dello sport. I campionati sono diventati troppo lunghi e vengono vinti quasi sempre dalle stesse squadre. Il confronto tra la Serie A dei primi anni duemila e la Serie A degli ultimi dieci anni rende bene il concetto: prima si arrivava a giocarsi il titolo quasi sempre alla trentottesima giornata e a contendersi il titolo c'erano parecchie società, oggi il campionato viene vinto quasi sempre in anticipo e la volata scudetto vede protagoniste massimo un paio di società se non, addirittura, una sola. Quanto appena detto si riflette inevitabilmente sulla spettacolarità dell'evento e sulla sua capacità di generare valore. Gli stadi, con l'avanzare del numero di giornate, si svuotano sempre di più e gli indici di ascolto in TV, anziché aumentare in vista dello sprint finale, diminuiscono. Il problema non è solo italiano ovviamente. Ad eccezione della sola Premier League quasi tutti i campionati lamentano competizioni troppo lunghe e troppo poco competitive.

Un altro problema che deriva da questa situazione di forte squilibrio è dato dal fatto che la varianza nell'affluenza degli stadi è troppo alta e questo non permette lo sfruttamento ottimale del proprio potenziale di mercato. Ci sono società che nelle partite di cartello fanno registrare domande di biglietti cinque volte superiori rispetto alle altre partite. Tutto ciò, inevitabilmente, si riflette sui fatturati e sui piani di investimento societari. Si pensi, ad esempio, a quelle società che intendono costruire un impianto di proprietà e devono fare i conti con affluenze allo stadio che fanno registrare sbalzi talmente grandi da costringere la dirigenza a costruire uno stadio più piccolo rispetto alle proprie capacità. Come spiegato nel primo capitolo, lo stadio ideale per una squadra è quello che garantisce il tutto esaurito nella maggior parte delle partite disputate perché permette alla società di poter far leva sui prezzi dei biglietti. Con le attuali varianze nel numero di richieste di biglietti si hanno troppe partite in cui si potrebbero avere molti più spettatori e altrettante gare in cui il numero di tifosi allo stadio è basso rispetto al blasone della società.

La criticità principale del mondo del pallone risiede però nel fatto che società con fatturati di più di mezzo miliardo di euro sono sottoposte sistematicamente a un'elevata varianza dei propri incassi. Le attuali competizioni europee sono strutturate in una maniera per cui una percentuale troppo alta degli incassi è correlata ai risultati sportivi e a un'eventuale partecipazione al torneo. Come si è discusso nel primo

capitolo, la Champions League è una manifestazione sportiva ricchissima ma che sottopone le casse societarie a un notevole livello di stress. Tutto ciò non contribuisce a rendere lo sport più sostenibile e non garantisce un'adeguata pianificazione aziendale. Per quanto riguarda quest'ambito la Superlega avrebbe aiutato, non poco, ad attenuare i rischi dal momento che avrebbe previsto una partecipazione delle squadre qualificate per la quasi totalità del torneo. Il fatto che una squadra eliminata nella fase a gironi avrebbe disputato diciotto partite, mentre una finalista ne avrebbe giocate ventitré avrebbe permesso alle squadre partecipanti di poter fare affidamento su un maggiore numero di entrate certe e un minor numero di entrate variabili. Al momento ballano troppi milioni sulla base del percorso nelle coppe europee e questo espone le società a svariati rischi. Una nuova competizione ideale potrebbe, quindi, prendere spunto dal sistema previsto dalla Superlega poiché permetterebbe alle qualificate di avere la certezza di una maggiore percentuale di incassi e attenuerebbe il rischio di campagne sportive europee sottotono.

Un'altra enorme potenzialità inespressa dallo sport più seguito al mondo risiede nel fatto che le partite di cartello, durante la stagione, sono troppo poche e le società più blasonate si affrontano troppo raramente. In quasi tutti gli altri sport i migliori si confrontano sistematicamente con i migliori e si ha la certezza che, nell'annata, i due protagonisti assoluti si sfideranno. Si prenda, in questo senso, l'esempio delle competizioni americane in cui durante la regular season tutte le squadre si affrontano tra loro per poi alla fine giocarsi l'accesso alla fase finale che, si ricorda, rappresenta una piccola parte di tutto il torneo. Nella pallacanestro, ad esempio, giocatori come Stephen Curry e LeBron James, due principali ambasciatori dello sport, hanno la sicurezza che si affronteranno più volte durante la stagione. Nel calcio ciò non succede e se Cristiano Ronaldo e Messi, i due atleti più seguiti al mondo, non avessero militato per quasi un decennio nello stesso campionato, i loro confronti si sarebbero contati, probabilmente, sulle dita di una mano. Oppure il caso di Juventus e Paris Saint-Germain che, negli ultimi dieci anni, hanno dominato due tra i più importanti campionati europei eppure, nonostante ciò, non si sono mai affrontate nella competizione più prestigiosa. Sono molti gli esempi da poter analizzare, ma la verità sta nel fatto che il pubblico, tra cui soprattutto quello più giovane, chiedi a gran voce un maggior numero di partite tra squadre di prima fascia. Ovviamente le principali conseguenze di una scelta del genere sarebbero rappresentate da un aumento vertiginoso dei ricavi da diritti televisivi, una maggior affluenza agli stadi e un maggior livello di attrattività dello sport. La nuova competizione che si proverà a disegnare dovrà quindi tener conto di questa necessità e dovrà garantire molte più partite di prima fascia.

Un altro fattore che limita parecchio lo sviluppo di questo sport si manifesta nel fatto che le più importanti squadre del continente sono distribuite in almeno cinque campionati diversi, se non di più. Purtroppo, a differenza dei sistemi americani in cui tutte le big giocano in un'unica lega, in Europa le protagoniste assolute provengono da Paesi diversi e questo si riversa inevitabilmente sulle capacità del calcio di generare ricchezza. Uno dei problemi del calcio deriva proprio dal fatto che, ogni anno, prendono parte alle competizioni europee solo sessantaquattro compagini divise tra le trentadue di Champions League e le

trentadue di Europa League. Questo format limita notevolmente il potenziale economico dello sport e sarebbe bello e, forse, produttore poter vedere anche squadre di metà classifica di Paesi diversi affrontarsi tra di loro. Le reti di comunicazione e trasporto hanno fatto passi da gigante negli ultimi anni e, aggiungendo la crescita dei fatturati delle società, non è più un'utopia assistere a un calcio meno limitato dai confini nazionali. Le attuali competizioni europee prevedono troppe poche partite in confronto alle gare locali che, al giorno d'oggi, rappresentano almeno più del triplo (anche in caso di arrivo in finale) dei tornei continentali. Servono, pertanto, più partite europee e la competizione del futuro dovrà essere ancora di più di livello continentale, la vera dimensione che il calcio europeo merita.

L'ultimo elemento importante da tenere in considerazione è la volontà degli appassionati. Il progetto Superlega non lascia solo i cocci di una ribellione fallita, ma ha indicato, in qualche modo, la strada da percorrere per il bene dello sport. Sebbene molti ritengano che il calcio non appartenga più i tifosi, la proposta di una competizione chiusa ha dimostrato come, in verità, il calcio non possa prescindere da ciò che i suoi fans chiedono. Il mantenimento della meritocrazia e dei valori sociali del football sono, quindi, elementi imprescindibili da tenere in forte considerazione nella struttura di un ipotetico nuovo modello di calcio. La competizione che si proverà a descrivere dovrà, pertanto, essere accessibile a tutte le squadre e non dovrà riservare posti di diritto.

Riassumendo il tutto si può, quindi, concludere che la nuova struttura del calcio europeo dovrà essere meritocratica, dovrà ridurre al minimo la varianza degli incassi, necessiterà di molte più partite europee e di maggior blasone e, soprattutto, dovrà cercare di creare degli "acquari" in cui i "pesci" stiano con altri "pesci" della stessa dimensione in maniera tale da garantire affluenze allo stadio il più stabili possibili e non volatili come nello scenario attuale.

4.1 LA STRUTTURA DEL PROGETTO

Come già spiegato la nuova struttura del calcio europeo dovrà prevedere più partite continentali anche se, alla luce dell'attuale modello dei campionati nazionali, la cosa non è possibile per il calendario eccessivamente fitto. Per aumentare il numero di gare europee si possono adottare due soluzioni alternative che comporterebbero una riduzione delle partite locali. La prima consisterebbe in campionati nazionali a girone unico con solo partita di andata, la seconda, invece, prevede un taglio netto del numero di partecipanti alle varie leghe. Questa seconda strada è decisamente preferibile perché si avrebbero partite di maggiore qualità e non ci sarebbero disparità dovute al calendario. I diritti televisivi sarebbero, inoltre, suddivisi tra meno società e questo permetterebbe un assestamento dei bilanci per quei club che riuscirebbero a rimanere nella categoria principale. Allo stato attuale ci sono troppi club in Europa nelle prime serie e i posti disponibili per Champions League ed Europa League sono veramente pochi. Sarebbe quindi preferibile

avere meno squadre in lizza e più qualificate. Ora come ora nel Vecchio Continente ci sono cinquantacinque federazioni nazionali a cui appartengono un totale di settecento quarantuno club così distribuiti.⁵⁵

COMPOSIZIONE DEI CAMPIONATI EUROPEI			
PAESE	N° SQUADRE	PAESE	N° SQUADRE
1) ALBANIA	10	29) LETTONIA	9
2) ANDORRA	8	30) LIECHTENSTEIN	15
3) ARMENIA	10	31) LITUANIA	10
4) AUSTRIA	12	32) LUSSEMBURGO	16
5) AZERBAIGIAN	8	33) MACEDONIA	12
6) BELGIO	18	34) MALTA	12
7) BIELORUSSIA	16	35) MOLDAVIA	8
8) BOSNIA	12	36) MONTENEGRO	10
9) BULGARIA	14	37) NORVEGIA	16
10) CIPRO	12	38) OLANDA	18
11) CROAZIA	10	39) POLONIA	18
12) DANIMARCA	12	40) PORTOGALLO	18
13) ESTONIA	10	41) REPUBBLICA CECA	16
14) FINLANDIA	12	42) REPUBBLICA D'IRLANDA	10
15) FRANCIA	20	43) ROMANIA	16
16) GALLES	12	44) RUSSIA	16
17) GEORGIA	10	45) SAN MARINO	15
18) GERMANIA	18	46) SCOZIA	12
19) GIBILTERRA	12	47) SERBIA	16
20) GRECIA	14	48) SLOVACCHIA	12
21) INGHILTERRA	20	49) SLOVENIA	10
22) IRLANDA DEL NORD	12	50) SPAGNA	20
23) ISLANDA	12	51) SVEZIA	16
24) ISOLE FAROE	10	52) SVIZZERA	10
25) ISRAELE	14	53) TURCHIA	20
26) ITALIA	20	54) UCRAINA	16
27) KAZAKISTAN	14	55) UNGHERIA	12
28) KOSOVO	10		

⁵⁵ UEFA

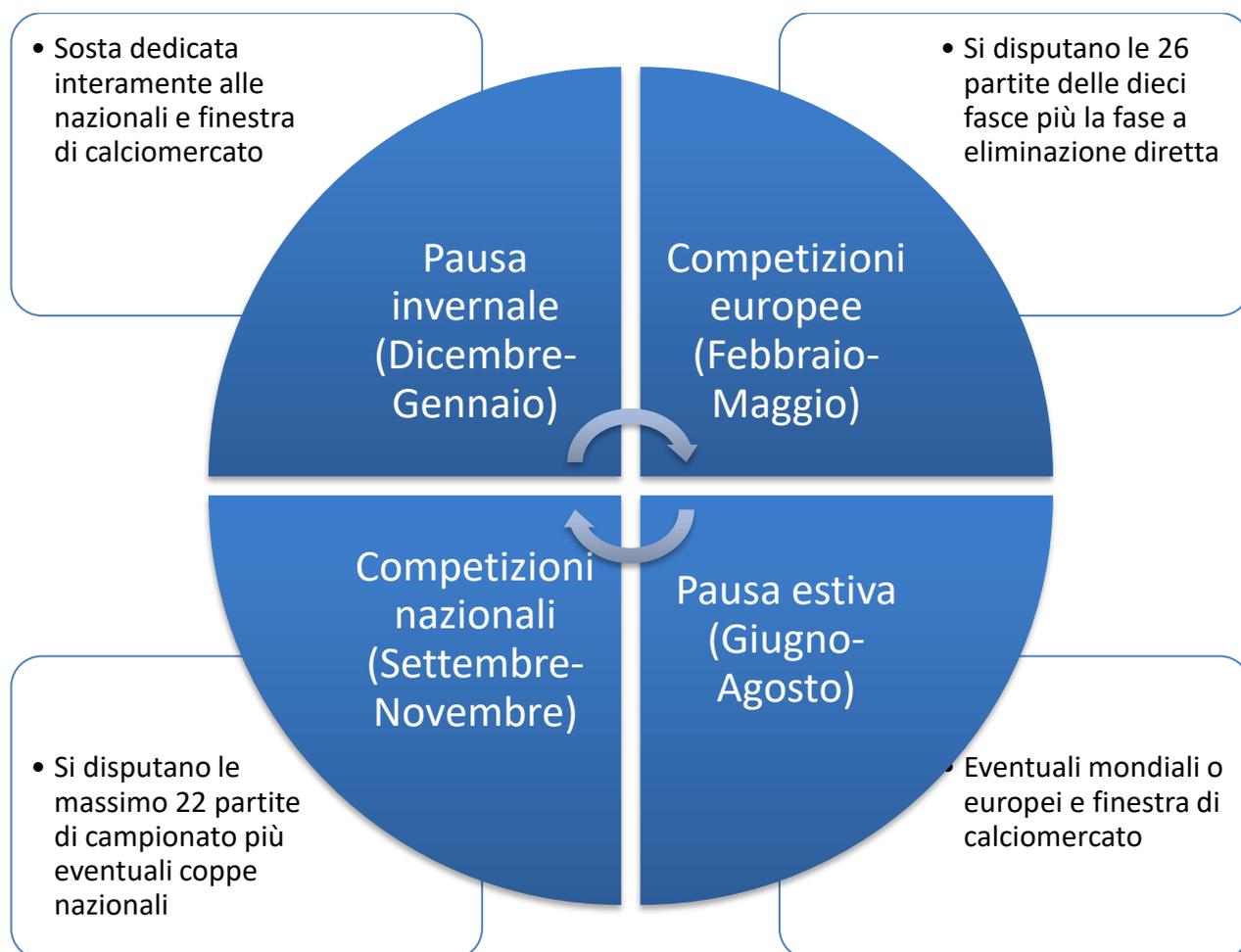
La soluzione potrebbe essere, quindi, quella di ridurre drasticamente il numero di club che militano nelle prime divisioni. Per farlo si potrebbe tagliare il numero di partecipanti nei campionati più prestigiosi e si potrebbero fondere alcuni campionati limitrofi in un'unica federazione nazionale. Questa seconda idea è già stata proposta da parte del campionato belga e di quello olandese che hanno deciso di unirsi in un'unica lega più prestigiosa. Il numero massimo di squadre previsto che ogni prima divisione dovrebbe avere, secondo questo progetto, è di dodici, in maniera tale che si abbiano molte più partite spettacolari, i campionati siano più brevi e vi siano meno squadre ad aspirare alle competizioni continentali. Un campionato più corto e con solo squadre di prima fascia implica gare con un peso specifico incredibilmente maggiore che rappresentano un ventiduesimo del torneo e che vedono sfidarsi due compagini di enorme livello. Una struttura del genere riuscirebbe ad evitare l'attuale sistema a "spezzatino" con giornate che iniziano il venerdì pomeriggio e finiscono il lunedì sera. Sei partite sono molto più facili da spalmare nel fine settimana e riescono ad attirare maggiormente le attenzioni del pubblico non solo locale, ma anche straniero. Gli stadi avrebbero affluenze più stabili e costanti e le società potrebbero progettare stadi con una maggiore capienza. La platea di spettatori si allargherebbe: basti vedere la differenza attuale tra lo share televisivo dei big match e quello degli incontri meno prestigiosi. Si avrebbero, quindi, campionati estremamente più equilibrati e combattuti. I diritti televisivi verrebbero divisi tra meno società e questo comporterebbe un maggior bilanciamento nella distribuzione delle risorse. La fusione tra federazioni diverse sarebbe incentivata da un premio che consiste nella somma dei ranking dei Paesi coinvolti per la partecipazione alle competizioni europee. I tornei continentali, come verrà spiegato in seguito, prenderanno inizio da Febbraio. Un ranking migliore comporterebbe un numero maggiore di pass per le coppe più prestigiose e consentirebbe una maggiore visibilità del prodotto. Quello che si cerca di ottenere è la fusione delle sole prime categorie, lasciando alle federazioni protagoniste la libertà di scegliere il sistema di promozioni e retrocessioni. Per fare un esempio, i campionati svedese, norvegese e finlandese potrebbero creare un'unica grande lega a dodici squadre con l'élite di questi tre Stati. A fine anno, le migliori delle rispettive seconde divisioni potrebbero giocare un tabellone in cui si giocano due posti per accedere nella prima categoria. L'obiettivo è quello di cercare di arrivare a un numero totale di squadre europee di duecento ottanta. Questo rappresenta forse il principale ostacolo alla realizzazione di un progetto del genere ma, come si vedrà in seguito, significherebbe una boccata d'ossigeno per l'intero sistema e una maggior visibilità per chiunque riesca ad arrivare nelle prime divisioni nazionali.

I campionati, così costruiti, prevederebbero un massimo di ventidue partite e, facendo un confronto con il numero di impegni attuale, dovrebbero terminare circa a inizio Dicembre. Si ricorda che le competizioni europee prenderebbero inizio solo nella seconda parte di stagione e, quindi, gli attuali turni infrasettimanali dedicati alle coppe verrebbero sostituiti da giornate di campionato. Una volta conclusi i campionati e decretati i rispettivi campioni, si avrebbe un'importante pausa di circa cinquanta giorni in cui si lascerebbe il posto alle partite tra nazionali. In questa maniera si riuscirebbe a dare molta più continuità alle nazionali e si

riuscirebbe ad aggirare tutta quella serie infinita di problemi e dibattiti che le attuali soste per le nazionali generano. La gente sarebbe incentivata a riappassionarsi alle rispettive nazionali e queste gare non verranno più considerate come un ostacolo per le competizioni tra club. Durante questa finestra che, si ricorda, dovrebbe coprire dall'inizio di Dicembre fino alla fine di Gennaio, vi sarà un'importantissima sessione di calciomercato in cui le società potranno ricalibrare i propri investimenti in virtù dei piazzamenti ottenuti nella prima parte di stagione. Per esempio, una società che ha investito parecchio e ha sulle spalle un monte ingaggi considerevole e, nonostante ciò, non abbia raggiunto il piazzamento desiderato e, quindi, abbia avuto accesso a una competizione europea secondaria potrebbe decidere, tramite una serie di prestiti o cessioni, di alleggerire la pressione economica sulle proprie casse. La nuova struttura dei tornei europei, come si vedrà a breve, garantirebbe un numero certo di partite molto alto e, pertanto, una scarsa varianza degli incassi una volta conosciuta la competizione a cui ci si è qualificati. I club sapranno quindi in anticipo ciò che li aspetta e i ricavi a cui andranno incontro e potranno, quindi, decidere con certezza come comportarsi. L'attuale struttura, invece, prevede sempre una sessione di calciomercato invernale ma le società possono essere ancora in corsa per le coppe e, quindi, non hanno garanzie su come andrà a finire il percorso europeo. Nel calcio di oggi vi sono società che, nonostante le casse esangui, decidono di mantenere i propri giocatori scommettendo su un buon percorso europeo e vi sono club che, contrariamente, preferiscono smobilizzare i propri investimenti, consapevoli di aver ottenuto quello che si erano prefissati. Con questo nuovo sistema questo problema verrà aggirato e le società sapranno già a Dicembre gli incassi che otterranno dalle competizioni continentali.

Tra la fine di Gennaio e l'inizio di Febbraio prenderanno inizio le nuove competizioni europee. Tutte le duecento ottanta squadre partecipanti alle prime divisioni parteciperanno alle manifestazioni continentali. Le quasi trecento società verranno infatti divise in dieci fasce da ventotto squadre ognuna sulla base del piazzamento finale in campionato e al ranking della federazione di appartenenza. Ecco spiegato quindi il motivo per cui ai vari campionati converrebbe fondersi: una lega più prestigiosa garantirebbe più posti ai piani più alti e meno posti ai piani più bassi. Il ranking rappresenterà quindi il principio alla base della struttura del nuovo calcio e la meritocrazia sarà il centro di gravità intorno al quale ruoterà il mondo del pallone. Per fare un esempio, la Premier League, considerata il campionato col miglior coefficiente, avrebbe ipoteticamente cinque posti per la prima fascia, tre per la seconda, due per la terza, due per la quarta e uno per la quinta. Mentre una lega secondaria con un punteggio UEFA basso che decidesse di non fondersi con un'altra federazione potrebbe avere una distribuzione dei posti ben peggiore (ad esempio: la prima in quinta fascia, la seconda e la terza in sesta, la quarta e la quinta in settima, la sesta e la settima in ottava fascia, l'ottava e la nona in penultima fascia e le ultime tre in decima fascia). Alla fine dei campionati le società sapranno, pertanto, la fascia a cui hanno avuto accesso e una buona stima sui propri futuri proventi. Potranno, quindi, decidere nei cinquanta giorni di calciomercato se ricalibrare o meno i propri investimenti in funzione di previsioni estremamente accurate. Le ventotto squadre di ogni livello di questa super

competizione verranno divise casualmente (magari cercando di separare il più possibile squadre della stessa Nazione) in due gironi da quattordici squadre. A questo punto prenderanno il via i nuovi venti campionati europei, due per ognuna delle dieci fasce. Saranno composti da girone d'andata e di ritorno e, al termine delle ventisei giornate previste, verranno premiate le due squadre vincitrici per ogni livello. Tra la fine di Aprile e i primi di Maggio prenderanno inizio le dieci coppe a eliminazione diretta (una per fascia) che vedranno protagoniste le prime quattro dei due gironi affrontarsi in un tabellone incrociato (le prime con le quarte e le seconde con le terze). Vi saranno, quindi, quarti di finale e semifinali in partite di andata e ritorno e la finale sarà in gara secca per un totale di massimo altre cinque partite. Verranno premiate le vincenti delle dieci coppe e inizierà, quindi, la pausa estiva con annesso calciomercato.



Le partite europee si potrebbero spalmare durante tutta la settimana in maniera tale da avere tutto quel periodo dell'anno coperto. Le varie fasce potrebbero ruotare nell'allocazione delle date settimanali cosicché venga garantito a ogni "categoria" un numero minimo di partite nel fine settimana. Le retrocessioni nei

campionati locali verranno ufficializzate solo alla fine delle competizioni europee e si potrebbe mettere come premio per le vincenti delle fasce la permanenza nella categoria principale. Il ranking gioca, pertanto, un ruolo centrale in questa nuova struttura perché garantisce migliori allocazioni nei livelli europei ma anche maggiori responsabilità. Il numero massimo di partite che una squadra potrà disputare a fine anno è di cinquantatré, più eventuali coppe nazionali e, quindi, in linea con l'attuale sistema. Questa nuova struttura, sulla scia di Superlega e nuova Champions League, prevederebbe l'introduzione di un *salary cap* e un miglior sistema di controllo delle entrate dei club in maniera tale da arginare quelle operazioni di doping finanziario a cui ricorrono troppi club.

4.2 I VANTAGGI DI QUESTA NUOVA STRUTTURA

Questa nuova struttura del sistema calcio comporterebbe enormi benefici per le squadre partecipanti. I campionati nazionali sarebbero estremamente più spettacolari e più combattuti e le partite avrebbero maggiore visibilità in virtù del maggior prestigio delle squadre in campo.

I ricavi da diritti televisivi crescerebbero all'inverosimile e gli stadi avrebbero affluenze più stabili che garantirebbero alle società una più efficiente gestione economica. Anche i ricavi commerciali dovrebbero salire notevolmente per il fatto che ci sarebbe una maggiore interdipendenza tra i vari campionati e, quindi, aumenterebbero anche gli spettatori da mercati paralleli.

Le società riuscirebbero inoltre a gestire meglio i rapporti con i *competitors* fuori dai confini e avrebbero una più accurata valutazione del valore dei giocatori dal momento che giocherebbero più partite continentali. Col sistema attuale, invece, i club nutrono enormi perplessità sugli atleti di altre leghe per il semplice motivo che nel calcio vale l'assioma per cui non tutti i campionati sono uguali e non sempre un giocatore garantisce lo stesso tipo di rendimento in un Paese diverso da quello di provenienza. Si ricorda che i tesserati rappresentano per le società delle vere e proprie immobilizzazioni e una più precisa analisi dei propri investimenti gioverebbe all'intero sistema.

Si avrebbe, inoltre, la garanzia di disputare un numero minimo di partite più alto e le proprietà potrebbero contare su una minore variabilità dei propri fatturati. In verità il problema della varianza resterebbe dal momento che tra le varie fasce europee ci sarebbero, inevitabilmente, considerevoli dislivelli economici. Tuttavia, i club, conoscendo la situazione a cui andranno incontro, potranno decidere con maggiore accuratezza il da farsi e se aumentare o diminuire il proprio monte ingaggi nella sessione invernale di calciomercato.

Un altro vantaggio che deriverebbe da questo nuovo format consiste nel fatto che si avrebbero seconde divisioni molto più prestigiose con piazze più importanti. Specialmente in Italia, uno dei temi di maggiore

attualità riguarda la formazione dei giovani giocatori. La Serie A è un ambiente in cui è estremamente difficile farsi le ossa e la Serie B non è considerata abbastanza competitiva per la formazione dei futuri campioni. Con una riforma del genere la seconda categoria più importante dei vari Paesi potrebbe diventare l'habitat ideale per la crescita e la preparazione dei nuovi talenti. Le varie seconde divisioni potrebbero rappresentare, inoltre, il giusto contesto in cui inserire quegli appositi vincoli in base ai quali si deve avere in rosa un numero minimo di giocatori provenienti dalla primavera e della Nazione di appartenenza della società.

Un altro beneficio derivante da questa struttura risiede nella gestione delle partite delle nazionali che, al giorno d'oggi, vengono considerate quasi un ostacolo per lo spettacolo. Così facendo, invece, si riuscirebbe a dare maggiore continuità alle nazionali e i tifosi potrebbero riuscire a seguire con più entusiasmo i propri beniamini.

I tifosi saranno forse quelli che più beneficeranno di questo nuovo sistema perché avranno quasi esclusivamente partite di cartello spalmate sette giorni su sette e i risultati finali saranno ancora più imprevedibili a causa di competizioni molto più corte. Verrà inoltre mantenuto il principio meritocratico alla base dello sport e verrà preservato quell'ascensore economico che consente alle società che lavorano bene di scavalcare nelle gerarchie quelle che hanno operato meno bene. Molte più squadre giocheranno su palcoscenici continentali e, finalmente, il settore calcio potrebbe trovare la dimensione che merita, quella europea.

4.3 RISCHI E DIFFICOLTA' DEL NUOVO FORMAT

La nuova struttura appena descritta del calcio europeo, sebbene possa rappresentare una soluzione a gran parte dei problemi attuali, ha una serie incredibile di ostacoli da superare. La prima difficoltà che viene subito in mente è la resistenza delle società che frequentano le attuali basse classifiche delle prime divisioni e che dovrebbero quindi scendere nelle rispettive "serie b". Sarebbe estremamente difficile riuscire a convincerle tutte e molte di loro si opporrebbero sicuramente a una riforma del genere. Si potrebbe introdurre un sistema di sussidi pluriennale per queste società declassate perché, con ogni probabilità, avevano redatto piani di investimento futuri prevedendo tutt'altro tipo di entrate. Bisogna tuttavia ricordare che una delle principali conseguenze di questa nuova struttura è rappresentata da seconde divisioni molto più prestigiose e spettacolari. Quindi, non bisogna commettere l'errore di pensare che questo nuovo modello di Serie B comporterà le stesse entrate di quello attuale.

Il vero motivo per cui questo progetto sembra utopistico risiede nell'incredibile difficoltà che si avrebbe nel cercare di fondere campionati limitrofi. Molti, probabilmente, si rifiuterebbero e si rischierebbe di avere un numero di squadre troppo alto per garantire a tutte la partecipazione alle competizioni europee. Vi è inoltre

un rischio Paese che è legato al fatto che, in Europa, molti Stati confinanti non sono certo in buoni rapporti e, la fusione dei due campionati nazionali, potrebbe comportare enormi problemi di ordine pubblico. Vi sono anche quelle piccole Nazioni di meno di cinquantamila abitanti che, molto probabilmente, vorranno preservare la propria identità e andrebbero ad occupare slot che sarebbe stato meglio assegnare a società di maggior spessore.

Un ulteriore svantaggio potrebbe derivare dalle nazionali che si vedrebbero private da quei giocatori indisponibili per infortunio durante i mesi di Dicembre e Gennaio. Col sistema attuale invece le gare sono spalmate in tutta la stagione e i giocatori hanno la possibilità di recuperare per le partite successive.

Un'altra criticità di questo progetto riguarda la struttura delle competizioni europee. Si rischia, infatti, di lasciare le briciole alle ultime fasce e che la platea di spettatori sia parecchio ristretta. Le trasferte, inoltre, potrebbero rappresentare una spesa rilevante per le società provenienti da campionati minori. Per aggirare questo tipo di problema si potrebbe inserire un meccanismo di mutualità che sostenga gli ultimi livelli e contribuisca a pagare queste spese.

Facendo un resoconto si può concludere che questo sistema avrebbe come principale ostacolo la sua realizzazione ma che potrebbe rappresentare una soluzione efficace alla gran parte dei problemi che il calcio attuale presenta.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha analizzato l'attuale situazione economica del calcio e ha cercato di spiegare i motivi per i quali il progetto Superlega avrebbe rappresentato un'opportunità e quelli per cui sarebbe stato un rischio. È stato quindi descritto un modello alternativo capace di preservare i benefici della proposta iniziale e contenerne gli svantaggi.

Il discorso parte con un'analisi dei bilanci e, poi, dei fatturati delle società sportive di calcio. Sono state approfondite le voci che alimentano i Conti Economici e gli Stati Patrimoniali e ci si è soffermati sulle peculiarità del settore. I fatturati di un club sono alimentati da tre voci fondamentali: i ricavi da diritti televisivi, i ricavi da stadio e i ricavi commerciali. Tutte queste componenti sono state esaminate e si è compreso come una società di calcio genera valore. Si è visto, inoltre, come negli attuali incassi societari vi sia un'enorme varianza dovuta all'imprevedibilità degli introiti da diritti televisivi. I risultati sportivi influiscono troppo sull'andamento economico dei club e la cosa non è più sostenibile dal momento che quando si parla di società di calcio si fa riferimento ad aziende con fatturati da più di mezzo miliardo di euro. Ci si è soffermati, inoltre, sul ruolo cruciale che giocano le piattaforme social e sul perché rappresentino una miniera d'oro per le casse dei club. Si è poi spiegato il motivo per cui un impianto di proprietà sia diventato un elemento imprescindibile per un club ambizioso e che, senza di esso, le società rinunciano a buona parte del proprio potenziale di mercato.

Nel secondo capitolo è stata approfondita l'attuale situazione economica europea e sono stati analizzati i modelli dei vari campionati. I club sono sommersi dai debiti e la pandemia da coronavirus ha ulteriormente peggiorato questo scenario. Le proprietà negli ultimi anni hanno scommesso sempre più sulla crescita del settore e, non appena la macchina dei ricavi ha frenato, l'intero sistema ha mostrato la polvere che ogni anno veniva nascosta sotto il tappeto. Si è capito che la Premier League è la lega più virtuosa perché più competitiva, meglio pubblicizzata e con quasi tutte le società partecipanti proprietarie del loro impianto. I diritti televisivi sono alle stelle e, di anno in anno, il divario con la concorrenza aumenta. La Serie A, invece, è forse il campionato che peggio ha lavorato negli ultimi quindici anni. Sebbene resti uno dei campionati più prestigiosi e con elevati ricavi da diritti televisivi, ha perso molto terreno negli ultimi anni e le società italiane, che all'inizio del nuovo millennio dominavano le classifiche dei fatturati, sono ormai scomparse dalla top ten della Football Money League. La scarsa capacità imprenditoriale e l'incapacità di stare al passo coi tempi sono i principali motivi alla base di questo declino.

Nel terzo capitolo sono state spiegate le ragioni alla base del progetto Superlega e si è compreso perché questo modello di calcio non sia più sostenibile. I troppi pochi incontri di cartello, l'eccessiva varianza delle entrate e le affluenze estremamente volatili agli stadi sono solo alcune delle cause che hanno spinto dodici tra le società più importanti al mondo a ribellarsi alle istituzioni del calcio. È stata descritta la struttura che questa nuova competizione avrebbe dovuto avere e sono state riportate le reazioni che il mondo della

politica, le autorità calcistiche europee e i dirigenti delle società hanno avuto riguardo la Superlega. Ci si è inoltre soffermati sulle reazioni più importanti: quelle dei tifosi. Attraverso dei sondaggi, si è compreso come gli appassionati di calcio siano fortemente contrari all'idea di una competizione quasi chiusa che riserva posti di diritto senza alcun merito sportivo. Si è quindi cercato di capire come la Superlega avrebbe rappresentato un'opportunità per i soci fondatori e, probabilmente, avrebbe portato maggior ricchezza nel mondo del pallone. Tuttavia, il calcio è un fenomeno popolare e, alla luce della sua attuale reputazione, andare ulteriormente contro il volere dei propri *stakeholders* si sarebbe potuto rivelare un boomerang. Si è inoltre analizzato un confronto col nuovo format della Champions League e sono stati valutati i pro e i contro di entrambi i progetti. La Superlega sarebbe stata una soluzione efficace a buona parte degli attuali problemi ma ne avrebbe generati altri, la riforma della Champions League avrebbe invece mantenuto il sostegno degli appassionati ma non sarebbe stata una soluzione all'altezza delle enormi criticità che il settore calcio presenta.

Nell'ultimo capitolo si è provato a immaginare un modello alternativo che consenta di aumentare il numero di partite continentali, di ridurre la varianza legata ai risultati sportivi e che permetta ai club di alleggerire i propri investimenti a stagione in corso. Questa nuova struttura prevederebbe una drastica riduzione del numero di partecipanti delle principali divisioni con la garanzia, però, che tutte le militanti nelle prime categorie prendano parte alle competizioni europee. Per realizzarlo si potrebbe tagliare il numero di squadre nei campionati più prestigiosi e fondere le leghe meno virtuose in un unico campionato. I nuovi tornei nazionali sarebbero composti da un massimo di ventidue giornate e terminerebbero all'inizio di Dicembre. Tra fine Gennaio e inizio Febbraio prenderebbero inizio le dieci fasce delle nuove competizioni europee, ognuna composta da due gironi da quattordici squadre. Le compagini verranno allocate nelle fasce sulla base della posizione di arrivo nel campionato nazionale e in virtù del ranking del Paese di appartenenza. Seguirà, quindi, una fase a eliminazione diretta che vedrà affrontarsi le prime quattro dei due gironi della stessa fascia. Le partite tra nazionali sarebbero state concentrate nei due mesi tra le competizioni per club nazionali e quelle europee in concomitanza con un'importante finestra di calciomercato che consenta alle società di ricalibrare i propri investimenti in virtù della fascia a cui hanno avuto accesso. Ci si è quindi soffermati sulle potenzialità e sulle difficoltà verso cui un progetto del genere sarebbe andato incontro e si è compreso che, nel 2021, la dimensione del calcio non può più essere quella di molti campionati locali che raramente si sfidano, ma quella europea.

Il calcio è lo sport più seguito al mondo per distacco e non può più essere considerato esclusivamente come un fenomeno sportivo. Le società sono macchine da soldi e l'aspetto economico-finanziario gioca ormai un ruolo fondamentale in questo sport. Nonostante i suoi numeri impressionanti a livello di appassionati sparsi per il pianeta, il football è forse lo sport che meno sfrutta il proprio potenziale di mercato. Questa situazione deriva da un sistema che non è riuscito a stare al passo coi tempi e da competizioni europee che non sono state investite da quelle riforme radicali di cui il settore avrebbe avuto bisogno. Probabilmente il progetto

Superlega non avrebbe rappresentato la soluzione ideale a queste criticità perché il calcio è soprattutto un fenomeno sociale e renderlo uno sport elitario ne avrebbe intaccato la natura. Una cosa però è certa: su questo binario non si può più proseguire e il calcio è arrivato a un bivio cruciale della propria storia. L'immobilismo e il mantenimento dell'attuale sistema non può più rappresentare una soluzione e le importanti decisioni da adottare non possono essere ulteriormente rimandate.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Arturo, Capasso. Matteo, Rossi. *Systemic value and corporate governance. Exploring the case of professional football teams*. 2013.

Arturo, Capasso. *Stakeholder Theory and Corporate Governance: The Role of Intangible Assets*. 2004

Alessandro, Giudice. *La finanza del goal. Come si crea valore nel calcio*. Mc Graw Hill, 2020.

Gabriele, Gravina. *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche. Esperienza nazionale e internazionale*. Franco Angeli, 2011.

Jean-Cristophe, Cataliotti. Tommaso, Fabbretti. *Il Business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*. Ugo Mursia editore, 2015.

Simon, Kuper. Stefan, Szymanski. *Calcionomia. Economia, segreti e curiosità del mondo del pallone*. IlSaggiatore, 2019.

Sandro, Solinas. *Stadi d'Italia*. Roma: Bonanno Editore, 2008.

Vittorio, Orlando. *Evoluzione dei modelli di business delle società di calcio professionistiche con l'introduzione del Financial Fair Play*. Amazon digital services, 2018.

Massimo, Marianella. *Dove ti porta il calcio, Tour d'Europa attraverso gli stadi*. Milano: Mondadori libri S.p.A., 2015.

Matthew, Bazell. *Stadi o teatri? Il modello inglese e l'anima persa del calcio*. Carrara: Eclettica edizioni, 2015.

YouTube, KPMG football benchmark, "Stadiums".

YouTube, KPMG football benchmark, "Stadia landscape".

YouTube, KPMG football benchmark, "Stadia development".

Deloitte Football Money League 2005.

Deloitte Football Money League 2006.

Deloitte Football Money League 2007.

Deloitte Football Money League 2008.

Deloitte Football Money League 2009.

Deloitte Football Money League 2010.

Deloitte Football Money League 2011.

Deloitte Football Money League 2012.

Deloitte Football Money League 2013.

Deloitte Football Money League 2014.

Deloitte Football Money League 2015.

Deloitte Football Money League 2016.

Deloitte Football Money League 2017.

Deloitte Football Money League 2018.

Deloitte Football Money League 2019.

Deloitte Football Money League 2020.

Deloitte Football Money League 2021.

ReportCalcio-2012.

ReportCalcio-2013.

ReportCalcio-2014.

ReportCalcio-2015.

ReportCalcio-2016.

ReportCalcio-2017.

ReportCalcio-2018.

ReportCalcio-2019.

ReportCalcio-2020.

ReportCalcio-2021.

It.Uefa.com

www.istat.it.

www.gazzettaufficiale.it.

www.transfermarkt.it.

www.calcioservizilegapro.it.

ECA. *“Fan of the future”*. 2020.

Wall Street Italia. *“Calcio che fare adesso: tutti i numeri della crisi finanziaria”*.

www.sportbusinessmanagement.it, *“L’incidenza della gestione diretta dell’impianto sul bilancio economico di una società sportiva”*.

www.sportbusinessmanagement.it, *“L’attuale situazione degli impianti in Italia: lo stadio costo”*.

www.borsaitaliana.it, *“I bilanci delle società di calcio”*.

www.calciofinanza.it, *“Dietro le quinte dell’Allianz Stadium: come funziona il sistema di videosorveglianza”*.

www.calciofinanza.it, *“Lo Juventus Stadium compie sei anni: il confronto con gli impianti di Italia e Europa”*.

www.calciofinanza.it, *“Indice di riempimento stadi, nel 2016-17 l’Italia è arretrata ulteriormente”*.

www.calcioefinanza.it, *“Abbonamenti stadio, tra offerte e iniziative speciali, si punta ad attirare le famiglie”*.

www.calcioefinanza.it, *“Juventus Allianz Stadium: gli impatti sulle casse bianconere”*.

www.calcioefinanza.it, *“Fuga dagli stadi in Italia, Censis: spettatori in calo del 10% in poche stagioni”*.

www.calcioefinanza.it, *“Gli stadi sono sempre più vuoti per ragioni organizzative, estetiche e etiche”*.

www.calcioefinanza.it, *“Naming rights: le strategie per incassare il massimo dal nome dello stadio”*.

www.calcioefinanza.it, *“Naming rights sullo stadio, Italia solo dodicesima in Europa”*.

www.calcioefinanza.it, *“Stadi di proprietà? Il dilemma dell’equilibrio dimensioni-riempimento”*.

www.calcioefinanza.it, *“Ricavi Juventus Stadium: confronto con i grandi stadi in Europa”*.

www.calcioefinanza.it, *“CIES, l’evoluzione dell’equilibrio competitivo nel calcio”*.

www.calcioefinanza.it, *“Paradosso UCL, vincerla vale meno che salire in Premier”*.

www.calcioefinanza.it, *“Valore del brand, nessuna italiana in top 10: Juve 11a”*.

www.calcioefinanza.it, *“I diritti tv in Premier: l’ultima incassa più della prima in A”*.

www.calcioefinanza.it, *“Ceferin: Dobbiamo sospendere i club il prima possibile”*.

www.calcioefinanza.it, *“La Superlega europea imposterà un salary cap”*.

Milano Finanza. Sabato 24 Aprile 2021. *“Si lotta per il possesso palla”*. F. Bertolino.

Milano Finanza. Sabato 24 Aprile 2021. *“Che pallone sgonfiato”*. R. Sommella.

Il Sole 24 Ore. Martedì 20 Aprile 2021. *“Guerra aperta nel mondo del calcio. La UEFA all’attacco della Superlega”*. M. Bellinazzo.

Il Sole 24 Ore. Martedì 20 Aprile 2021. *“Super League, 10 miliardi per la mutualità interna”*. M. Bellinazzo.

Il Sole 24 Ore. Martedì 20 Aprile 2021. *“Un coro di no dai leader mondiali. Draghi: preservare i valori sociali”*. M. Frisone.

Il Sole 24 Ore. Giovedì 22 Aprile 2021. *“Calcio, Superlega naufragata, resta il nodo dei deficit dei club”*. M. Bellinazzo.

Corriere dello Sport. Mercoledì 21 Aprile 2021. *“Senza stabilità il calcio muore”*, I. Zazzaroni.

Corriere dello Sport. Giovedì 22 Aprile 2021. *“Marotta: Calcio a rischio default”*, P. Guadagno.

Corriere dello Sport. Mercoledì 21 Aprile 2021. *“Perez, spirito Florentino: si cambia per non morire”*, A. De Pauli.

Corriere dello Sport. Mercoledì 21 Aprile 2021. *“Il no di Guardiola e Klopp”*, D. Palligiano.

Corriere dello Sport. Giovedì 22 Aprile 2021. *“Henry: chiedo perdono ai tifosi del Liverpool”*, G. Marcotti.

Corriere dello Sport. Mercoledì, 11 Novembre 2020. *“FIGC, bilancio 2019: il calcio italiano contribuisce al 12% del PIL del calcio mondiale”*.

La Gazzetta dello Sport. Martedì 27 Aprile 2021. *“La vittoria dei tifosi”*.

La Gazzetta dello Sport. Martedì 27 Aprile 2021. *“Gravina. “O con la UEFA o fuori”. Sì alla norma anti-scissioni”*. V. Piccioni.

TuttoSport. Sabato 24 Aprile 2021. *“J.P. Morgan: abbiamo sbagliato”*, M. Bo.

Il Messaggero. Martedì 20 Aprile 2021. *“Debiti per 6,5 miliardi. Alle dodici sorelle serve un paracadute”*, R. Amoruso.

Roan D. *“Premier League TV right: Clubs set for ‘one of most important meetings’”*. 2017.

FIFA.com, *“More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup”*. 2018.

BDO, *“Is the whole pitch being watered?”*, 2019.

<https://gianlucadimarzio.com>. Mercoledì 21 Aprile 2021. *“Agnelli: Non si può portare avanti un progetto a sei squadre”*.

<https://www.ilrestodelcarlino.it/ascoli/cronaca/superlega-rozzi-profeta-rabbia-tifosi-1.6265564vi>.

www.espertiformatorisportivi.it. *“Il Calcio, la Televisione e lo Sponsor”*.

RIASSUNTO

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di analizzare e approfondire gli effetti economici e non che l'eventuale introduzione della Superlega apporterebbe nel mondo del pallone. Per farlo verrà esaminato un confronto tra l'attuale Champions League e la Superlega, ponendo sui piatti della bilancia le opportunità e le criticità legate al progetto. Si procederà quindi a un'analisi delle possibili migliorie da apportarvi in maniera tale da mitigare le problematiche ad esso collegate senza però intaccarne i benefici. Sebbene siano disponibili dati più recenti, in alcune circostanze verranno presi in considerazione i fatturati relativi alla stagione 2018-19, ultima stagione sportiva non "contaminata" dagli effetti del Covid-19. La pandemia, infatti, ha amplificato le fragilità del settore rendendo ancora più inderogabili quelle riforme di cui il sistema avrebbe bisogno.

Il calcio, negli ultimi cinquant'anni, è estremamente cambiato. È ormai diventato impossibile scindere l'aspetto sportivo da quello economico. Mentre negli anni 80' il calcio era visto quasi esclusivamente come un fenomeno sportivo, al giorno d'oggi i club sono vere e proprie macchine da soldi e la componente economica è forse diventata più ingombrante di quella sportiva. Quasi tutti gli sport hanno dovuto fare i conti con i cambiamenti dei tempi e si sono dovuti adattare alle esigenze economiche richieste dalle varie epoche. Basti pensare a tutti le rivoluzioni che hanno visto protagonisti i vari sport negli ultimi anni per accrescerne la spettacolarità e l'attrazione verso il pubblico. Nel calcio, tuttavia, le competizioni non sono state più investite da rivoluzioni o cambiamenti radicali capaci di cambiarne la struttura modernizzandolo.

Analizzando un confronto tra i dati economici dei club tra la stagione 2004-05 e la stagione 2018-19, emerge la crescita vertiginosa dei fatturati delle società: solo le prime venti hanno fatto registrare un aumento medio superiore al 300%. Tuttavia, questo quadro ci aggiunge anche altre informazioni importanti. È infatti interessante notare come i club che ricoprono le prime posizioni abbiano fatto rilevare maggiori aumenti non solo assoluti, ma anche percentuali. Se si considerano le prime due posizioni si nota come i fatturati della prima e della seconda siano passati, rispettivamente, da 275,7 a 840,8 e da 246,4 a 757,3 milioni di euro con un aumento assoluto rispettivo di 565,1 e 510,9 milioni. L'aumento in percentuale è stato del 305% per la prima e del 307% per la seconda. Mentre invece scendendo nella classifica si nota un incremento importante, ma più contenuto rispetto alla vetta. Le ultime due in graduatoria sono cresciute da 84,6 a 210,5 e da 83,1 a 207,4 milioni di euro. Gli aumenti assoluti e percentuali sono di 125,9 milioni (+249%) per la diciannovesima e di 124,3 milioni (+249%) per la ventesima. Questi importanti dislivelli tra gli incrementi dei fatturati evidenziano ulteriormente come la forbice economica tra i top club e le altre società continui ad allargarsi. Un altro elemento che salta subito all'occhio è la quantità e il posizionamento delle squadre italiane nelle due classifiche dei fatturati. Se nella stagione 2004-05 erano presenti ben cinque club militanti nella Serie A di cui ben tre nella top 10, con Milan e Juventus in terza e quarta posizione, nella stagione 2018-19 si nota che tra le prime venti vi sono solo quattro club italiani con i bianconeri che guidano ricoprendo la decima posizione in classifica. Tornando alla voragine economica creatasi tra i principali club

europei e i restanti, si può constatare come il calcio sia irreversibilmente cambiato negli ultimi anni. I club prestigiosi diventano sempre più ricchi aumentando ulteriormente di anno in anno il gap con gli altri club. Questa concentrazione di risorse in così pochi club li ha resi ancora più potenti e gli ha garantito ulteriore visibilità e appeal tra il pubblico. Gli investimenti di queste società sul mercato e non (stadio e strutture collegate) le hanno permesso di crescere sempre di più e a volte si è avuta l'impressione di assistere a uno scontro tra Davide e Golia. La ricchezza di queste società ha forse messo addirittura in discussione il principio competitivo alla base dello sport. L'equilibrio, difatti, contribuisce a mantenere più squadre sullo stesso livello, lasciando aperte le porte della vittoria anche a quelle società, le cui città o i cui paesi si trovano ai margini da un punto di vista prettamente economico. Lo squilibrio, pertanto, mina il principio di incertezza dello sport. Tutte queste considerazioni fatte sul mondo del calcio e sulle esigenze dei nuovi *stakeholders* testimoniano come il calcio necessiti di riforme immediate e profonde. Tuttavia, la UEFA e le varie federazioni nazionali non si sono rivelate all'altezza delle sfide in questione e non hanno apportato modifiche importanti alle competizioni. La causa principale di questo immobilismo da parte dei vari organi competenti risiede nell'asimmetria nell'assunzione del rischio tra i club e chi gestisce le competizioni. La più importante conseguenza di questa situazione è rappresentata dai diffusi deficit di bilancio fatti registrare dalle varie società europee. Il calcio del futuro dovrà certamente curare maggiormente gli interessi delle nuove generazioni che hanno sicuramente gusti più difficilmente intercettabili con strategie tradizionali. Il loro modo di intendere il calcio, legato più ai singoli campioni e agli incontri di cartello, va di pari passo con un disaffezionamento crescente verso questo sport. Il calcio che verrà dovrà inoltre andare incontro ai nuovi mercati che hanno esigenze del tutto particolari, legate per lo più al mondo digitale e all'intrattenimento dei big match. Tuttavia, questi modi innovativi di intendere il calcio mal si conciliano con la tradizione e soddisfare la volontà degli ultimi arrivati rischierebbe di garantire una platea più ampia di spettatori, ma maggiormente volatile e scarsamente coinvolta.

L'obiettivo di questo elaborato è pertanto quello di valutare il progetto Superlega, approfondendo i motivi che ne hanno causato la sospensione e analizzando i punti di forza che avrebbero reso il football più sostenibile e coinvolgente. Si cercherà quindi quel giusto compromesso in grado di conciliare la tradizione con le esigenze dei possibili nuovi spettatori.

Per molto tempo nel mondo del pallone le principali voci di entrata per i vari club erano rappresentate esclusivamente dalla vendita dei biglietti e degli abbonamenti. Quest'ultimi garantivano entrate certe e permettevano una corretta pianificazione degli investimenti. Gli incassi al botteghino invece servivano a coprire i vari costi operativi. Con l'avvento delle televisioni nel calcio le carte in tavola sono state rimescolate. Non erano più gli appassionati a dover andare allo stadio, bensì era il pallone che andava nelle loro abitazioni. La pay tv sul digitale ha ulteriormente amplificato questo effetto, permettendo agli spettatori non solo di godere dello spettacolo, ma anche di interagire. L'aumento vertiginoso di pubblico ha attirato l'attenzione di sempre più sponsor, interessati all'enorme visibilità che generava questo sport. Il numero di voci di entrata che alimentano i bilanci dei club è cresciuto e nelle società di medio-alto livello gli incassi

dalla vendita dei biglietti rappresentano quasi sempre meno del 25% del totale dei ricavi. Questo dato è conseguenza dell'aumento smisurato degli introiti da diritti televisivi e da merchandising, ma in particolar modo dall'enorme ricchezza generata dalla Champions League. Il momento che stiamo vivendo è un momento di importanti cambiamenti che, con ogni probabilità, rivoluzioneranno nuovamente il mondo del pallone. I rapporti con gli spettatori sono notevolmente variati. Il pubblico non è più solamente quello delle televisioni. Ci sono i social network e tutto il mondo dell'online che alimentano il calcio e permettono alle società un più accurato studio della propria clientela. Il football è arrivato a un crocevia decisivo della propria storia in cui è arrivato il momento di ridisegnare la struttura di questo sport per adattarsi ai nuovi tempi.

Nel primo capitolo si è visto come lavorano e come creano valore i club. Il bilancio d'esercizio di una società sportiva di calcio è l'insieme dei documenti contabili che essa deve redigere periodicamente al fine di perseguire il principio di verità e fotografare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione patrimoniale e finanziaria e, conseguentemente, il risultato economico del periodo di riferimento. Esso racchiude tutta una serie di informazioni sulla società, dai dati economici a quelli patrimoniali. Ogni forma di incasso, spesa o proprietà è riportata all'interno delle scritture contabili. Il bilancio di una squadra di calcio si caratterizza per l'elevato valore attribuito ai beni intangibili, ovvero i calciatori e i diritti derivanti dalle loro prestazioni. Questo documento, solitamente, si compone di tre parti:

- **CONTO ECONOMICO:** Racchiude tutti i movimenti in entrata e in uscita e, quindi, cattura il risultato netto tra i ricavi e le spese. Nel Conto Economico si posizionano il valore della produzione e il costo della produzione. Nella sezione riguardante il valore della produzione, ossia il fatturato, si collocano gli introiti derivanti dallo stadio, dai diritti televisivi, dai vari contratti di sponsorizzazione e dalle eventuali plusvalenze generate dalla vendita di un tesserato. Il costo della produzione invece racchiude tutte le uscite provocate dagli stipendi di calciatori, staff e dipendenti, dall'affitto dello stadio qualora non fosse di proprietà del club e altre spese come le trasferte e le cessioni che comportano minusvalenze.
- **STATO PATRIMONIALE:** Analizza l'aspetto quantitativo e qualitativo degli investimenti in essere ed esamina le correlate fonti di finanziamento. Fanno parte di questo prospetto le attività e le passività della società come i diritti pluriennali sulle prestazioni dei giocatori, marchi, crediti, denaro in cassa, il patrimonio netto, i debiti e altre proprietà. La gestione dei tesserati influenza, pertanto, in modo sostanziale lo Stato Patrimoniale. Le principali componenti di questo documento sono quattro: i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, la capitalizzazione dei costi del vivaio, terreni e fabbricati e crediti e debiti verso le altre società.
- **RENDICONTO FINANZIARIO:** Elemento tramite il quale la proprietà ordina tutti i flussi di cassa che sono avvenuti durante un determinato lasso di tempo. Nello specifico, riassume le fonti che hanno incrementato i fondi liquidi disponibili per la società e gli impieghi che hanno provocato un decremento delle liquidità.

Il fatturato è un indicatore economico che misura l'ammontare complessivo dei ricavi registrati durante l'esercizio contabile di riferimento da un'impresa. Esso rappresenta un dato importante dal momento che serve a definire la capacità di mercato di una società. La costruzione di un business inizia dai ricavi. Il fatturato è il termometro che rileva la capacità del business di generare ricchezza, grazie all'offerta di prodotti e servizi a differenti target di clientela. Se un business è sano deve mostrare nel tempo la capacità di aumentare le proprie entrate. Ciò può verificarsi se il settore in cui l'impresa opera si sta allargando nel suo insieme o se, alternativamente, la società ha migliorato la sua posizione competitiva rispetto alla concorrenza. Un incremento del fatturato è quindi sintomatico di una crescita del valore di mercato dei prodotti o servizi offerti dall'impresa alla sua clientela. Il fatturato di una società di calcio deriva principalmente da tre componenti:

- **RICAVI COMMERCIALI:** Al giorno d'oggi il ventaglio di attività commerciali di cui usufruiscono i club si è allargato notevolmente. Tra i più importanti nuovi accordi stipulati vanno menzionati: *tournee* promozionali, *partnership* regionali, *licensing*, *naming rights* e, soprattutto, l'utilizzo delle varie piattaforme social. Grazie a questi fattori le società di calcio riescono a incrementare e a curare in maniera più efficiente i loro appassionati sparsi in tutto il pianeta. Una peculiarità di questi ricavi è rappresentata dai contratti pluriennali che li caratterizzano. Il main sponsor è solitamente l'azienda che si aggiudica il nome sulla maglietta della squadra. I club di livello internazionale sono spesso avvantaggiati per il fatto che godono di brand più forti in grado di avvicinare imprese più importanti. I ricavi da sponsorizzazione sono aumentati enormemente negli ultimi anni grazie alla diffusione capillare del calcio attraverso il mezzo televisivo e digitale. Il merchandising rappresenta la capacità dell'azienda di vendere al dettaglio quei prodotti inerenti alla squadra o riportanti il logo del club. I ricavi derivanti dal *naming rights* sono un'altra componente rilevante di questa voce. Consistono infatti nella cessione dei diritti sul nome dello stadio a imprese che operano in altri settori. Solo le società che godono della proprietà dell'impianto possono cedere i diritti sul nome e generare introiti di questo tipo. I social network rappresentano invece la nuova frontiera con cui i club coinvolgono i propri appassionati. Grazie a questi strumenti sono possibili operazioni e studi sulla propria clientela che non sarebbero mai stati possibili attraverso il marketing tradizionale. È facile osservare come i ricavi commerciali crescano in funzione del numero di followers che le società hanno nei social network. Le piattaforme digitali garantiscono ormai introiti superiori rispetto a qualsiasi contratto di sponsorizzazione tradizionale. Quanto appena scritto dimostra la capacità di realizzare ricavi in base al bacino di seguaci. Tuttavia, i club sembrano ancora molto distanti dal completo sfruttamento di questo potenziale. I social network hanno infatti ribaltato il paradigma economico tradizionale secondo il quale se un soggetto non compra nulla da un'azienda non vi è alcuna entrata. Le società di calcio non hanno più la necessità di vendere un prodotto inerente alla squadra per generare valore, bensì il valore potenziale dei propri fans si colloca oggi nel loro livello di attenzione.

- **DIRITTI TELEVISIVI:** I diritti televisivi rappresentano la principale fonte di entrata per la maggior parte dei club europei. In Europa la vendita dei diritti televisivi è gestita in maniera collettiva da parte delle varie

leghe di riferimento. I ricavi che ne derivano vengono distribuiti tra i vari club in base a determinati principi. In ogni nazione si seguono criteri diversi, tuttavia la suddivisione avviene solitamente in base a tre componenti: la prima uguale per tutte le partecipanti, la seconda in virtù dell'audience che garantisce la squadra e la terza che fa riferimento ai risultati sportivi degli ultimi anni. La creazione di valore nel calcio non può prescindere dall'incremento degli introiti da diritti tv. I diritti radio-televisivi possono essere divisi in due gruppi: i diritti domestici e i diritti internazionali. Mentre i primi hanno ormai raggiunto una saturazione di mercato e fanno fatica ad aumentare ulteriormente, i secondi rappresentano la frontiera di crescita per le società il cui obiettivo è quello di conquistare spazi più ampi in mercati ancora da colmare. Tuttavia, il valore dei diritti televisivi, sebbene le società più importanti ne ottengano le fette più grandi, non deriva solamente dai top club del campionato. Esso è funzione dell'intero pacchetto e dalla sua capacità attrattiva. Anche le squadre più piccole, pertanto, sono protagoniste della trattativa e, di conseguenza, un campionato più equilibrato e competitivo comporta un'offerta più facilmente monetizzabile. Questa voce del fatturato è forse quella più correlata all'andamento della squadra sul rettangolo verde. La Champions League rappresenta un boost dei ricavi impressionante per le squadre che ne prendono parte. Gli oltre due miliardi di euro distribuiti dall'ex Coppa dei Campioni rappresentano il 62% del totale dei ricavi commerciali della UEFA e la differenza economica tra i club che prendono parte alla più prestigiosa competizione europea e le altre è abissale. Quanto appena evidenziato è l'ennesima prova di come la distanza economica tra l'élite del calcio e i club di secondo livello si stia ampliando mettendo a repentaglio l'equilibrio competitivo che alimenta lo sport più seguito al mondo.

- **RICAVI DA STADIO:** I ricavi da stadio sono la terza voce importante che alimenta il fatturato di una società di calcio. Quest'area riguarda lo sfruttamento dell'impianto da gioco e dell'area circostante. Si caratterizza per tre diverse tipologie di entrata: biglietti e abbonamenti, *food and beverage* e *corporate hospitality*. I ricavi da stadio sono di vitale importanza per le finanze di una società all'avanguardia e sono al centro di un importante dibattito, specialmente in Italia, per via della possibilità di detenere la proprietà della struttura. Lo stadio ricopre un ruolo sempre più rilevante all'interno della gestione di un club. Non è più solamente la cornice che circonda le partite, ma rappresenta la casa della società e, quindi, è un elemento identificativo fondamentale per il club. Per quanto riguarda questa voce bisogna fare un'importante distinzione tra quelle società che detengono il proprio impianto e quelle che, invece, si appoggiano sulle strutture comunali. Avere un impianto di proprietà comporta sicuramente un vantaggio importante che può, se costruito e gestito bene, generare enormi guadagni. I motivi per cui questo progetto rappresenta un'opportunità incredibile per i club risiedono nel fatto che uno stadio proprio, oltre ad azzerare le spese d'affitto, permette di avere accesso ad alcune entrate che, senza, sarebbero impossibili da ottenere. Quanto appena detto testimonia come nel calcio la struttura organizzativa di un club abbia ormai messo in secondo piano la performance sportiva a livello economico.

Nel secondo capitolo la lente di ingrandimento è stata avvicinata e si è provato a fotografare la situazione economico-finanziaria del calcio. Sono stati presi in esame i fatturati delle società ed è stata approfondita la

posizione e le gerarchie tra i vari campionati. Si è provato a comprendere gli elementi virtuosi e i margini di miglioramento di ogni singolo movimento nazionale.

Il fenomeno calcio è cresciuto in maniera smisurata e ininterrotta negli ultimi anni. Ciò ha incentivato le società a indebitarsi notevolmente, consapevoli del fatto che i loro fatturati sarebbero aumentati negli anni a venire più di quanto sarebbero cresciuti i loro debiti. Questo meccanismo, tuttavia, sembra aver subito una brusca frenata dal momento che le società hanno dovuto fare i conti con la crisi economica derivante dalla pandemia. Questa non sembra essere l'unica motivazione che ha provocato tale rallentamento. Analizzando infatti le serie storiche relative ai fatturati delle società europee appare evidente come vi sia stato un appiattimento della curva, comunque crescente, dei ricavi. Quanto appena descritto è la conseguenza naturale del fatto che le società hanno consumato quasi interamente il potenziale di mercato che l'attuale struttura dei campionati nazionali e delle competizioni europee possa offrire. Sorge pertanto spontaneo chiedersi se le società abbiano la possibilità, grazie a una riforma dei tornei continentali, di scoprire nuove frontiere in grado di attirare nuovi *stakeholders* e di permettere un'ulteriore impennata degli introiti. In questo paragrafo ci si è concentrati sulla descrizione di questa situazione ed è stata messa in evidenza la forbice economica che rischia di far saltare gli equilibri nello sport più seguito al mondo. Il disallineamento nelle dimensioni societarie, tuttavia, non è l'unico problema. Moltissime società europee, specialmente le più importanti, devono fare i conti con i loro bilanci in profondo rosso e con la sostenibilità di questo sport messa a serio repentaglio. L'UEFA e gli altri organi competenti non sono riusciti a fissare delle regole ferree capaci di limitare quelle operazioni di "doping finanziario" che permettono alle società di pompare i propri fatturati senza che vi siano stati i connessi ricavi legati alla gestione societaria. Il Fair Play Finanziario non sembra essersi rivelato all'altezza della sfida e in molte occasioni è apparso come un semplice deterrente. L'assenza di una politica mirata a limitare i salari in rapporto ai fatturati, lasciando alle società margini di manovra pericolosi, ha ulteriormente peggiorato la situazione. Per cercare di comprendere quali siano i modelli di business più virtuosi all'interno del mondo del pallone è necessario passare attraverso un'analisi dei fatturati. Vi possono essere varie linee nella gestione di un club e, spesso, ogni campionato nazionale si distingue per determinate caratteristiche. La classifica dei venti club più ricchi d'Europa è composta da otto squadre inglesi, quattro italiane, tre spagnole, tre tedesche e due francesi. Questo dato ben rappresenta la situazione di equilibrio attuale. Se vi può essere una discussione su quale sia il secondo campionato più "prestigioso", non vi sono dubbi su quale sia il primo. La Premier League sta diventando ormai la lega di riferimento e questo divario che si è creato continua ad allargarsi di anno in anno. Da questo quadro emerge inoltre come non vi siano più realtà provenienti da campionati diversi dai big five nelle prime venti posizioni d'Europa. Nelle altre leghe la competitività e, quindi, il livello di attrattività sono andati a decrescere nel tempo. Le squadre disponevano di sempre meno risorse economiche e non riuscivano più a stare dietro alle campagne acquisti di realtà provenienti dagli attuali top campionati. Col passare del tempo il prestigio è andato calando e, ora, risalire la cascata è diventato quasi impossibile. È quindi sbagliato sottovalutare tale rischio per gli altri campionati dal momento che in questi Paesi si cerca di "favorire" (attraverso una

distribuzione dei diritti televisivi più polarizzata e meno egalitaria) le squadre di vertice provando preservare il proprio blasone. Questa situazione ha portato a leghe sempre più sbilanciate in cui sono sempre meno le reali contendenti al titolo. Se non si interviene tempestivamente si rischia di avere pesci troppo grandi in acquari troppo piccoli e a risentirne sarà sicuramente lo spettacolo. La Premier League, invece, riesce a mantenere più squadre su alti livelli e ne beneficia in termini di ricavi da diritti televisivi. I ricavi medi per società in Inghilterra sono di quasi cento milioni superiori rispetto a tutti gli altri campionati europei. In tutte le tre principali voci che alimentano il fatturato la Premier League stacca tutti i competitors. Questo dislivello economico tra le varie leghe nazionali si è formato negli ultimi quindici anni. La Premier è cresciuta di almeno lo 0,7% annuo in più rispetto a tutti gli altri e quasi il 5% annuo in più della Serie A. Questo strappo è molto difficile da ricucire dal momento che la ricchezza genera ricchezza. I fatturati maggiori permettono alle società inglesi una maggiore potenza di fuoco sul mercato e giocatori più famosi e più forti garantiscono maggiori ricavi da diritti televisivi, più spettatori allo stadio e contratti di sponsorizzazione più ricchi. Mentre altri campionati hanno delle locomotive a trainare il movimento, in Inghilterra tutte le squadre remano verso il progresso. Il campionato inglese è inoltre il più appetibile per le televisioni per tutta una serie di fattori: spettacolarizzazione al massimo, stadi sempre pieni e di proprietà e la lingua estremamente diffusa nel pianeta. Come già visto nel capitolo precedente i diritti televisivi si distinguono in domestici e internazionali e, su entrambi i fronti, la Premier League si posiziona prima per distacco. Analizzando la situazione dei singoli top campionati europei si può concludere che il campionato spagnolo sia quello più sbilanciato, con poche squadre all'avanguardia a discapito di una fascia di medio-bassa classifica che fatica a stare al passo. Questa situazione è legata in buona parte all'elevato dislivello nella distribuzione dei diritti televisivi domestici. La Premier League, invece, è il campionato più ricco ed equilibrato di tutti che si candida seriamente a diventare la lega di riferimento per gli appassionati dello sport. Quasi tutte le società sono ben gestite e godono di un impianto di proprietà che garantisce uno spettacolo e un prodotto più appetibile al pubblico. La Bundesliga sembra essere il campionato più sostenibile e meno indebitato. Le squadre tedesche puntano molto sui propri vivai e preferiscono crescere i propri campioni in casa piuttosto che andarli a cercare altrove. A tutto ciò vanno aggiunti gli stadi di proprietà che quasi tutte le società hanno. Questa strategia, sebbene garantisca bilanci più sani e meno situazioni di sofferenza, non permette un completo sfruttamento del proprio potenziale di mercato e le società tedesche fanno fatica ad affermarsi sul panorama internazionale. Solo Bayern Monaco e Borussia Dortmund godono di uno spessore mondiale e un campionato così squilibrato comporta contenuti ricavi da diritti televisivi. La Ligue 1 può essere considerata il fanalino di coda delle cinque principali leghe europee e, se non fosse stato per l'arrivo degli sceicchi al Paris Saint-Germain, forse staremmo parlando di un campionato secondario. Si tratta di un campionato in cui vige un disequilibrio notevole e ciò lo rende poco appetibile. Quanto appena detto viene confermato dal fatto che le francesi sono di gran lunga le squadre con meno risorse medie con 84,7 milioni per società. La Serie A è probabilmente il campionato che più ha perso posizioni negli ultimi anni. I risultati netti operativi medi sono di gran lunga i peggiori: media di -9,7 milioni

per squadra (la penultima è la Ligue 1 con +3,7 milioni a squadra). Delle venti squadre solo il 30% ha chiuso in utile l'ultima stagione prima della pandemia mentre negli altri top campionati almeno il 60% ha chiuso l'anno col segno più. La Serie A è in forte crisi e le squadre italiane di anno in anno si vedono superate dalle concorrenti europee.

Nel terzo capitolo viene preso in esame il progetto Superlega lanciato da dodici delle più importanti squadre d'Europa. Si sono provate a comprendere le motivazioni che hanno portato a una decisione così drastica e come una competizione del genere avrebbe potuto risolvere gli enormi problemi di bilancio di queste squadre. È stato spiegato come si sarebbe strutturata la nuova competizione, i potenziali margini di crescita e le conseguenze sulle casse delle squadre che non vi avrebbero avuto accesso. Sono stati studiati i limiti di questo progetto e il perché sia stato accolto con tanto scetticismo. È stato analizzato un confronto col nuovo format della Champions League per provare a comprendere i vantaggi e le criticità di entrambi i progetti. Sono state messe quindi le basi per approfondire i pro e i contro di questa nuova competizione.

Il settore calcio era arrivato a un momento cruciale della propria storia in cui erano necessarie riforme strutturali per imprimere una nuova accelerata economica. La pandemia da Covid-19 ha reso ancora più immediate queste esigenze e, stando a una stima de Il Sole 24 Ore, si teme che nei prossimi anni il calcio europeo subirà perdite per una cifra compresa tra i 6,5 e gli 8,5 miliardi. I dodici club fondatori sarebbero i più colpiti dalla crisi con un impatto di 2,5 miliardi nelle prossime due stagioni e un incremento dei debiti finanziari netti aggregati fino a quota 3 miliardi. La necessità di nuovi format che aumentino il livello di spettacolarità dello sport e che consentano di incrementare i ricavi e penetrare nuovi mercati è quindi diventata la priorità di questi club.

I grandi club sono infatti passati, da un anno all'altro, da una situazione in cui i fatturati continuavano a crescere notevolmente e il sistema in qualche maniera restava in una sorte di equilibrio precario a una in cui i costi sono rimasti invariati, i debiti aumentati e le entrate crollate. Non esiste una bacchetta magica in grado di risanare il debito maturato da queste squadre. L'unica possibile soluzione che si potrebbe perseguire è quella di mantenere i costi proporzionati ai ricavi. In Italia la situazione è ancora più complicata dal momento che gli stadi erano già semi-vuoti prima della pandemia e le casse dei club sono esangui. Quasi tutte le squadre della Football Money League sono state protagoniste di un'importante discesa dei propri ricavi. Quelle ad aver subito maggiori danni da questa situazione sono state: il Barcellona col -15%, il Manchester United con il -19%, il Paris Saint-Germain (-15%), il Tottenham Hotspur (-15%), la Juventus (-13%), l'Arsenal (-13%), l'Inter (-20%), lo Schalke 04 (-31%), l'Olympique Lione (-18%) e il Napoli (-15%). Forse sono proprio questi i dati che meglio fotografano la situazione del calcio e la necessità di una riforma strutturale del sistema. Il calcio è cresciuto ininterrottamente negli ultimi cinquant'anni. La brusca frenata subita ha fatto emergere gli indebitamenti dei club e le difficoltà delle società a far fronte a un ridimensionamento dei fatturati. Il calcio è forse il mercato sportivo che meno sfrutta il proprio potenziale di mercato. I top club accusano l'UEFA di una gestione inefficiente: nonostante sia lo sport per distacco con il maggior numero di appassionati al mondo rende meno di altri sport. Nell'ultima stagione il giro di affari

dell'UEFA si è attestato sui tre miliardi di euro, meno della metà della principale lega di pallacanestro, la NBA, e un terzo della NFL. Il confronto potrebbe essere fuorviante dal momento che si basa su sport diversi di Paesi diversi, tuttavia nella stagione 2019-20 e ancora di più nelle annate precedenti anche la Premier League ha scavalcato l'UEFA per introiti: 3,3 miliardi contro 3. Secondo i top club, infatti, per colmare il divario sono imprescindibili cambiamenti che solo una struttura snella, verticale ed elitaria è in grado di apportare. Sono necessari più incontri di cartello tra le grandi squadre europee, formati innovativi per gli appassionati e un maggiore livello di internazionalizzazione del prodotto. Un altro problema alla radice del calcio europeo è dato dall'inflazione galoppante delle materie prime. Nelle ultime tre stagioni, stando a un'analisi di Kpmg Football Benchmark, il rapporto tra i costi del personale e i ricavi è salito mediamente dal 61% al 67%. Questo aumento è ancora più vertiginoso per le società che hanno aderito alla Superlega.

Il vero motivo che ha portato queste società a una decisione così drastica risiede nella famosa forbice economica tra le "locomotive" e i "vagoni". Football Benchmark ha rilevato infatti che tra il 2009 e il 2018 i più importanti dieci club europei hanno triplicato i propri fatturati superando, nell'insieme, la metà del fatturato totale di tutte le altre squadre militanti nei principali campionati e hanno raggiunto gli incassi totali di tutte le seicento squadre partecipanti alle altre leghe. In questo studio si fa inoltre notare che tra il 2015 e il 2018, in tutti i campionati europei, l'85% delle risorse derivanti dalla Champions League finisce sempre nelle casse di soli tre club per campionato dal momento che sono quasi sempre le stesse squadre a prendervi parte. Si può concludere che la Superlega più che rivoluzionare il sistema avrebbe cristallizzato una situazione già esistente. Salvo riforme strutturali il calcio resterà uno sport finanziariamente e, quindi, sportivamente elitario.

Un altro enorme problema alla base dell'attuale struttura delle competizioni europee è legato all'eccessivo livello di varianza a cui sono sottoposte le economie delle società. Le squadre più blasonate investono ingenti capitali nelle campagne di trasferimento nella speranza di qualificarsi alle più prestigiose competizioni continentali. Trattandosi di uno sport, tuttavia, in cui agli investimenti non sempre seguono i risultati sportivi sperati, si può verificare che una squadra venga eliminata prematuramente dalle coppe o che, addirittura, possa non prendervi parte. Questa situazione crea un'enorme instabilità nelle casse di un club. La qualificazione alla Champions League ha lo stesso effetto per il bilancio di un club di una possibile promozione. I posti a disposizione sono pochi e spesso si verifica che vi siano società con incassi insperati legati a una "promozione" imprevista o società che vadano in sofferenza a causa di "retrocessioni" inaspettate. Il calcio non può più prescindere dall'aspetto finanziario e i club vanno trattati, prima che come società sportive, come aziende. Questo scenario di enorme instabilità genera delle enormi turbolenze nelle casse dei club e, con i numeri che girano nel settore, questa situazione è diventata quasi insostenibile.

Un altro fattore che ha inciso parecchio nella decisione dei club fondatori di creare una competizione parallela risiede nel fatto che l'UEFA non si sia rivelata all'altezza delle importanti sfide degli ultimi anni. Quanto appena detto è legato alla scarsa partecipazione del più importante organo calcistico europeo al rischio economico del settore. In un loro articolo del 2013, "Systemic value and corporate governance.

Exploring the case of professional football teams”, i professori Arturo Capasso e Matteo Rossi affrontarono questo tema sostenendo che il rischio fosse asimmetricamente distribuito a sfavore delle società e che ciò avrebbe generato gli enormi deficit di bilancio che si sono poi verificati.

Lo scenario derivante dalle problematiche elencate è il seguente: undici delle dodici squadre aderenti al progetto hanno il bilancio in rosso con debiti finanziari netti aggregati per un totale di due miliardi e 735 milioni, più della metà dei ricavi operativi. Questi sono i dati che hanno spinto a un’accelerazione nella presentazione della Superlega. Cifre fallimentari aggravate ulteriormente dalla pandemia che ha fatto crollare i ricavi in un settore già malato in cui i costi per i calciatori e le commissioni dei procuratori erano fuori controllo da tempo. La spinta verso la creazione di una competizione più ricca è motivata dalla necessità di trovare risorse fresche per mettere a posto i conti. Si teme tuttavia che sia solo una soluzione di breve periodo e che, nel lungo periodo, questa crescita dei fatturati finisca per alimentare nuovamente prezzi sempre più alti di tesserini e agenti. Alessandro Giudice in “La Finanza del Goal” ha previsto una soluzione come la Superlega e si è espresso sulla questione scrivendo che “date le dimensioni degli interessi in gioco è facile scommettere che l’attuale formula della Champions League, governata interamente dall’UEFA, non durerà a lungo.”

Il progetto Superlega è stato lanciato da dodici tra le più importanti società europee nella notte tra il 18 Aprile e il 19 Aprile 2021. Questa proposta consiste in una nuova competizione continentale a cadenza annuale tra le squadre più blasonate d’Europa. A differenza delle attuali competizioni europee questo torneo non sarebbe stato gestito dall’UEFA, bensì sarebbe stato un torneo privato controllato direttamente dai club fondatori. Le società scissioniste inizialmente erano dodici: Juventus, Milan, Inter, Barcellona, Real Madrid, Atletico Madrid, e Manchester United, Manchester City, Tottenham, Arsenal, Chelsea e Liverpool. In un primo momento i club fondatori dovevano essere quindici con Bayern Monaco, Borussia Dortmund e Paris Saint-Germain che però hanno rifiutato l’invito. La nuova competizione avrebbe previsto venti contendenti, tra cui le quindici partecipanti per diritto più altre cinque, determinate stagione per stagione. Le venti che vi avrebbero preso parte sarebbero state divise in due gironi da dieci squadre che, in un primo momento, si sarebbero affrontate in un campionato con nove partite di andata e nove di ritorno. Una volta conclusi i gironi, le prime tre di ognuno sarebbero state inserite nel tabellone a eliminazione diretta, mentre la quarta e la quinta avrebbero dovuto guadagnarsi l’accesso tramite uno spareggio. Questa seconda fase del torneo avrebbe quindi previsto quarti di finale e semifinale con partite di andata e ritorno più la finale in partita secca. Ogni società qualificatasi avrebbe pertanto avuto la certezza di disputare almeno diciotto partite fino a un massimo di venticinque in caso di accesso alla finale passando per lo spareggio. Per fare un confronto: nell’attuale format dell’ex Coppa dei Campioni le trentadue partecipanti hanno la certezza di giocare solo sei partite per arrivare ad un massimo di tredici nel caso arrivassero in finale. La Superlega si sarebbe dovuta svolgere durante la normale stagione calcistica con partite durante la settimana e sarebbe quindi andata a sostituire la Champions. Alle spalle del progetto Superlega vi era la J.P. Morgan, una delle più importanti banche mondiali. Il piano di finanziamento avrebbe previsto 3,5 miliardi di euro come contributo una tantum

da dividere tra le quindici società fondatrici. Queste risorse non sarebbero state destinate al calciomercato, bensì sarebbero state utilizzate per investimenti infrastrutturali come gli stadi e per sistemare i bilanci. Sembra che ai primi sei club fondatori sarebbero andati 350 milioni dei tre miliardi e mezzo totali, mentre agli altri sarebbero andate fette più piccole ma comunque superiori ai 100 milioni. La distribuzione dei ricavi prevedeva che il 65% sarebbe stato suddiviso equamente tra le venti partecipanti, il 15% sulla base del “peso” commerciale e il restante 20% in virtù dei risultati sportivi sul campo. Il progetto avrebbe stabilito contributi di solidarietà al calcio europeo con l’obiettivo di arrivare a dieci miliardi di euro. Sarebbe stata costituita, inoltre, una nuova “media company” che si sarebbe occupata della gestione dei diritti televisivi.

La principale causa che ha fatto sgretolare il progetto Superlega non è stata tanto la diatriba con le più importanti istituzioni calcistiche, bensì la reazione dell’opinione pubblica. Sono esplose un sacco di contestazioni dei tifosi di fronte agli stadi e alle sedi societarie. Anche molti ex giocatori e allenatori si sono espressi contrari all’iniziativa, tra cui, addirittura, tesserati dei club scissionisti. Uno su tutti: Pep Guardiola, allenatore del Manchester City, che ha fatto notare che “non è sport quando non c’è relazione tra sforzo e successo, non è sport se non conta se perdi. Come mai l’Ajax, che ha vinto quattro Coppe dei Campioni, non c’è? Io non ho tutte le risposte.” La reazione dei tifosi e dell’opinione pubblica ha spinto molte squadre a fare retromarcia sulla nuova manifestazione e, appena 48 ore dopo l’annuncio, ci sono state le prime defezioni. I primi ad abbandonare la nave sono stati i club inglesi che hanno giudicato un errore la Superlega. Successivamente, si sono sfilate Inter e Milan e, infine, l’Atletico. Juventus, Real Madrid e Barcellona invece sono rimasti dell’idea che il progetto deve andare avanti anche se hanno riconosciuto che, senza l’appoggio delle inglesi, la pista fosse impraticabile. Anche la J.P. Morgan, alla luce delle proteste, ha fatto mea culpa ammettendo di “non aver compreso come, chi ami il calcio, avrebbe reagito.”

Analizzando un sondaggio condotto dalla Gazzetta dello Sport si può vedere come la maggior parte dei tifosi sia molto scettica rispetto a questa iniziativa. Tre tifosi su quattro sono contrari o incerti riguardo alla Superlega. Tuttavia, sebbene le reazioni dei tifosi siano state di enorme scetticismo nei confronti di questa proposta, sono veramente pochi quelli che si schierano dalla parte dell’UEFA. La maggior parte degli appassionati, infatti, considera questa situazione come una sconfitta dello sport e riconosce le colpe della più importante istituzione calcistica europea. I fans imputano all’autorità europea parecchie responsabilità nella vicenda e quasi tutti si sono esposti, non tanto per difendere Ceferin, ma per preservare il loro sport preferito. Per comprendere bene i benefici che sarebbero derivati dalla Superlega si può prendere spunto dagli altri sport in cui già esistono competizioni private e, addirittura, chiuse. La NBA, la NFL e la MLB sono le principali esponenti del modello “*closed league*”, a numero chiuso e senza retrocessioni. Tutte e tre le competizioni nascono dalle ceneri delle leghe precedenti e la loro creazione ha creato molto scompiglio nei rispettivi ambienti. Questa evoluzione del calcio comporterebbe sicuramente un crescente trasferimento di risorse ma diviso tra meno società. Negli Stati Uniti questi modelli si sono rivelati vincenti e i numeri lo testimoniano. Questa nuova struttura ha permesso alle società oltreoceano non solo di aumentare i propri fatturati, ma anche di godere di maggiori strumenti di controllo delle spese. Tuttavia, una volta che queste

leghe sono emerse, attirando tutte le attenzioni nazionali e monopolizzando tutti gli incassi provenienti dai contratti di sponsorizzazione e dai diritti televisivi, tutte le leghe minori o regionali sono sprofondate e hanno perso di attrattività. Facendo un confronto col calcio, sarebbe impensabile riuscire a tenere in vita tutta la struttura semi professionale che oggi caratterizza le serie minori, ma che allo stesso momento sforna i nuovi campioni del futuro. La peculiarità americana consiste nel fatto che oltreoceano non esistono i campionati minori e i top player che verranno provengono dalle università che fanno i conti con bilanci neanche lontanamente paragonabili a quelli delle società sportive. Il modello europeo e quello americano sono pertanto difficili da confrontare dal momento che quest'ultimo si basa su una struttura completamente diversa da quella del Vecchio Continente. Si può comunque concludere che il progetto Superlega comporterebbe una crescita esponenziale dei guadagni ma che rischierebbe di far collassare le fondamenta del settore qualora i contributi di mutualità non dovessero funzionare bene. Allo stato attuale l'UEFA distribuisce solo una piccola fetta delle risorse mutualistiche ai campionati, tuttavia, le leghe nazionali possono far leva su enormi ricavi da diritti televisivi che verrebbero in buona parte assorbiti da un'eventuale creazione della Superlega. Le possibili entrate dalla nuova manifestazione si stimano tra i cinque e i sei miliardi di euro a stagione nel breve periodo e di oltre i dieci miliardi annuali nel medio-lungo termine. Le squadre partecipanti godrebbero inoltre di una minore varianza degli incassi dal momento che possono fare affidamento su un numero minimo di partite europee più alto. Un'altra importante innovazione che avrebbe portato la Superlega sarebbe stata l'introduzione di un *salary cap*. Stando alle parole di Florentino Perez, il tetto massimo dei costi si sarebbe attestato al 55% delle entrate societarie. Un altro enorme vantaggio che sarebbe derivato da questa nuova competizione è rappresentato dal fatto che sono le società stesse le proprietarie della competizione e, come avviene in quasi tutti i settori, una gestione privata è quasi sempre più efficiente di una pubblica. Si avrebbe la garanzia di godere di partite di cartello molto più spesso, riavvicinando quella platea di giovani che si sta allontanando sempre più da questo sport. Tante partite prestigiose comportano incassi da stadio ancora maggiori e darebbero la possibilità ai soci fondatori di poterlo costruire o di poterlo ampliare. Con questo sistema le società coinvolte assumerebbero uno spessore internazionale mai visto e rafforzerebbero il proprio brand, diventando ancora più popolari. Alla luce di tutte queste considerazioni si può concludere, pertanto, che la Superlega rappresenterebbe un affare imperdibile per le squadre partecipanti. Incontri di maggior spessore, entrate probabilmente più che raddoppiate, un maggior bacino di tifosi e la certezza di non perdere il posto sono solo alcuni degli aspetti che rendono questa proposta un'occasione ghiotta per i principali club europei. Tuttavia, non bisogna concentrarsi solo sugli aspetti positivi ma è necessario analizzare soprattutto quei fattori rischiosi che potrebbero mettere ancora più in crisi il sistema. Se da una parte ci sarebbero quindici società che non dovrebbero preoccuparsi di nulla e con questa operazione potrebbero mettere in paro i propri conti, dall'altra c'è tutto il resto del sistema che rischierebbe di naufragare senza l'appoggio delle big. Come già visto in precedenza, le società escluse dalla competizione potrebbero prendere parte a un'eventuale Champions League senza l'élite del calcio. I diritti televisivi delle altre competizioni europee andrebbero giù a picco e i club che spesso

partecipano all'ex Coppa dei Campioni perderebbero degli incassi che senza Superlega avrebbero riscosso. Inoltre, i club esclusi non potrebbero contare su quella solidità delle entrate tanto desiderata dalle società fondatrici dal momento che vi sono solo cinque squadre che prenderebbero parte alla competizione e per essere competitive dovrebbero allestire un organico capace di competere con quello di squadre con alle spalle il triplo del fatturato. E se l'anno successivo la società che ha investito tanto non dovesse riqualificarsi alla Superlega, cosa succederebbe? Probabilmente sarebbe costretta a svendere buona parte della propria rosa dal momento che ha potuto fare appoggio su almeno più di 150 milioni di euro nella stagione precedente. Con questo progetto la varianza delle entrate aumenterebbe a dismisura per quei club medio-grandi che ogni anno si giocherebbero l'accesso alla Superlega. Per aggirare questo problema il progetto avrebbe quindi dovuto prevedere dei paracaduti economici (magari pluriennali) per quelle società che non si sarebbero riconfermate nella competizione più prestigiosa. La Superlega non comporterebbe un semplice allargamento della forbice economica già esistente, ma rappresenterebbe lo strappo definitivo tra top club e il resto del mondo del pallone. I campionati diventerebbero ancora più squilibrati e verrebbero ancora più monopolizzati di quanto già non lo siano da parte dell'élite del calcio. Come già argomentato precedentemente, il successo di uno sport è direttamente proporzionale al livello di competitività dello stesso. Assistere quasi tutte le settimane a partite di campionato tra Davide e Golia comporterebbe una minore attrattività della competizione e ne farebbe scendere gli introiti da diritti televisivi. La Superlega sarebbe inoltre dovuta partire subito e sarebbe quindi emerso il problema legato al numero di partite. Un'altra enorme criticità del progetto di Perez e soci è legata al fatto che il principio dell'ascensore economico, secondo il quale se una società lavora bene sale nelle gerarchie e se lavora male scende, sarebbe saltato del tutto. Un club col posto garantito in Superlega si potrebbe permettere di investire e lavorare male senza rischiare di perdere il grosso dei guadagni legati alla nuova competizione, mentre un club escluso ma ben gestito si troverebbe in acque agitate per il fatto che i pass per qualificarsi alla manifestazione si contano sulle dita di una mano. Un altro fattore che, probabilmente, è legato più al settore calcio che alla Superlega in sé è dato dal fatto che l'introduzione di un tetto salariale non rappresenterebbe una soluzione a tutti i problemi economici. Non bisogna concentrarsi solo sulle uscite ma anche sulle entrate dal momento che il Fair Play Finanziario non ha dato i frutti sperati a causa di quelle operazioni di "doping" finanziario a cui sono ricorse molte società. Tuttavia, il problema più importante legato alla Superlega, che è anche la causa scatenante del suo naufragio, è la perdita della meritocrazia nello sport. Gli appassionati di calcio sono la miniera d'oro da cui le società traggono i propri profitti ed è fondamentale tenere conto della loro volontà. Il calcio ha già una pessima reputazione tra i suoi *stakeholders* e questa iniziativa l'avrebbe peggiorata ulteriormente allontanando ancora di più gli spettatori. Il calcio senza tifosi morirebbe e bisogna vedere come questi avrebbero effettivamente reagito dinanzi a questa nuova manifestazione. È estremamente difficile stimare se sul piatto della bilancia peserebbero di più quelli che si allontanerebbero dal calcio o quelli che si avvicinerebbero per il maggior numero di partite di cartello. Si può concludere che la Superlega rappresenterebbe sicuramente un progetto più vantaggioso per le squadre che avrebbero il posto assicurato

ma che sarebbe più rischiosa per l'intero sistema. La nuova Champions League, d'altra parte, manterrebbe intatta l'immagine dello sport ma non comporterebbe quell'aumento dei ricavi invocato dalle big e non garantirebbe quella stabilità economica tanto ricercata. Entrambe le proposte sono comunque valide ma il calcio europeo, a causa della struttura, necessita di una riforma più radicale della proposta dell'UEFA ma meno elitaria ed esclusiva rispetto all'idea avanzata dai top club. Sicuramente serve più dialogo con le istituzioni e una nuova manifestazione più inclusiva. I club hanno bisogno di una maggiore solidità e la possibilità di smantellare rapidamente i propri investimenti in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Nel quarto capitolo si è cercato di trovare una soluzione capace di risollevarne l'economia del calcio e in grado di aumentare il livello di attrattività senza intaccare i valori alla base dello sport. Per capire come si potrebbe rivoluzionare il mondo del pallone bisogna partire da quei fattori che permettono la creazione di valore e che consentono di trovare la giusta competizione "su misura".

La nuova struttura del calcio europeo dovrà prevedere più partite continentali anche se, alla luce dell'attuale modello dei campionati nazionali, la cosa non è possibile per il calendario eccessivamente fitto. Per aumentare il numero di gare europee si possono adottare due soluzioni alternative che comporterebbero una riduzione delle partite locali. La prima consisterebbe in campionati nazionali a girone unico con solo partita di andata, la seconda, invece, prevede un taglio netto del numero di partecipanti alle varie leghe. Questa seconda strada è decisamente preferibile perché si avrebbero partite di maggiore qualità e non ci sarebbero disparità dovute al calendario. I diritti televisivi sarebbero, inoltre, suddivisi tra meno società e questo permetterebbe un assestamento dei bilanci per quei club che riuscirebbero a rimanere nella categoria principale. Allo stato attuale ci sono troppi club in Europa nelle prime serie e i posti disponibili per le coppe europee sono veramente pochi. Sarebbe quindi preferibile avere meno squadre in lizza e più qualificate. Ora come ora nel Vecchio Continente ci sono cinquantacinque federazioni nazionali a cui appartengono un totale di settecento quarantuno club.

La soluzione potrebbe essere quella di ridurre drasticamente il numero di club che militano nelle prime divisioni. Per farlo si potrebbe tagliare il numero di partecipanti nei campionati più prestigiosi e si potrebbero fondere alcuni campionati limitrofi in un'unica federazione nazionale. Questa seconda idea è già stata proposta da parte del campionato belga e di quello olandese che hanno deciso di unirsi in un'unica lega più prestigiosa. Il numero massimo di squadre previsto che ogni prima divisione dovrebbe avere, secondo questo progetto, è di dodici, in maniera tale che si abbiano molte più partite spettacolari, i campionati siano più brevi e vi siano meno squadre ad aspirare alle competizioni continentali. Un campionato più corto e con solo squadre di prima fascia implica gare con un peso specifico incredibilmente maggiore che rappresentano un ventiduesimo del torneo e che vedono sfidarsi due compagini di enorme livello. Una struttura del genere riuscirebbe ad evitare l'attuale sistema a "spezzatino" con giornate che iniziano il venerdì pomeriggio e finiscono il lunedì sera. Gli stadi avrebbero affluenze più stabili e le società potrebbero progettare stadi con una maggiore capienza. La platea di spettatori si allargherebbe: basti vedere la differenza attuale tra lo share

televisivo dei big match e quello degli incontri meno prestigiosi. Si avrebbero, quindi, campionati estremamente più equilibrati e combattuti. I diritti televisivi verrebbero divisi tra meno società e questo comporterebbe un maggior bilanciamento nella distribuzione delle risorse. La fusione tra federazioni diverse sarebbe incentivata da un premio che consiste nella somma dei ranking dei Paesi coinvolti per la partecipazione alle competizioni europee. I tornei continentali, come verrà spiegato in seguito, prenderanno inizio da Febbraio. Un ranking migliore comporterebbe un numero maggiore di pass per le coppe più prestigiose. Quello che si cerca di ottenere è la fusione delle sole prime categorie, lasciando alle federazioni la libertà di scegliere il sistema di promozioni e retrocessioni. Ad esempio, i campionati svedese, norvegese e finlandese potrebbero creare un'unica grande lega a dodici squadre con l'élite di questi tre Stati. L'obiettivo è quello di cercare di arrivare a un numero totale di squadre europee di duecento ottanta. Questo rappresenta forse il principale ostacolo alla realizzazione di un progetto del genere ma, come si vedrà in seguito, significherebbe una boccata d'ossigeno per l'intero sistema e una maggior visibilità per chiunque riesca ad arrivare nelle prime divisioni nazionali.

I campionati prevederebbero un massimo di ventidue partite e, facendo un confronto con il numero di impegni attuale, dovrebbero terminare circa a inizio Dicembre. Si ricorda che le competizioni europee prenderebbero inizio solo nella seconda parte di stagione e, quindi, gli attuali turni infrasettimanali dedicati alle coppe verrebbero sostituiti da giornate di campionato. Una volta conclusi i campionati e decretati i rispettivi campioni, si avrebbe un'importante pausa di circa cinquanta giorni in cui si lascerebbe il posto alle partite tra nazionali. La gente sarebbe incentivata a riappassionarsi alle rispettive nazionali e queste gare non verranno più considerate come un ostacolo per le competizioni tra club. Durante questa finestra che dovrebbe coprire dall'inizio di Dicembre fino alla fine di Gennaio, vi sarà un'importantissima sessione di calciomercato in cui le società potranno ricalibrare i propri investimenti in virtù dei piazzamenti ottenuti nella prima parte di stagione. Per esempio, una società che ha investito parecchio e ha sulle spalle un monte ingaggi considerevole e, nonostante ciò, non abbia raggiunto il piazzamento desiderato, potrebbe decidere di alleggerire la pressione economica sulle proprie casse. La nuova struttura dei tornei europei garantirebbe un numero certo di partite molto alto e, pertanto, una scarsa varianza degli incassi una volta conosciuta la competizione a cui ci si è qualificati. I club sapranno quindi in anticipo ciò che li aspetta e i ricavi a cui andranno incontro e potranno, quindi, decidere con certezza come comportarsi. L'attuale struttura, invece, prevede sempre una sessione di calciomercato invernale ma le società possono essere ancora in corsa per le coppe e, quindi, non hanno garanzie su come andrà a finire il percorso europeo. Con questo nuovo sistema questo problema verrà aggirato e le società sapranno già a Dicembre gli incassi che otterranno dalle competizioni continentali.

Tra la fine di Gennaio e l'inizio di Febbraio prenderanno inizio le nuove competizioni europee. Tutte le duecento ottanta squadre partecipanti alle prime divisioni parteciperanno alle manifestazioni continentali. Verranno infatti divise in dieci fasce da ventotto squadre ognuna sulla base del piazzamento finale in campionato e al ranking della federazione di appartenenza. Ecco quindi spiegato quindi il motivo per cui ai

vari campionati converrebbe fondersi: una lega più prestigiosa garantirebbe più posti ai piani più alti e meno posti ai piani più bassi. Il ranking rappresenterà pertanto il principio alla base della struttura del nuovo calcio e la meritocrazia sarà il centro di gravità intorno al quale ruoterà il mondo del pallone. Per fare un esempio, la Premier League, considerata il campionato col miglior coefficiente, avrebbe ipoteticamente cinque posti per la prima fascia, tre per la seconda, due per la terza, due per la quarta e uno per la quinta. Mentre una lega secondaria con un punteggio UEFA basso che decidesse di non fondersi con un'altra federazione potrebbe avere una distribuzione dei posti ben peggiore (ad esempio: la prima in quinta fascia, la seconda e la terza in sesta, la quarta e la quinta in settima, la sesta e la settima in ottava fascia, l'ottava e la nona in penultima fascia e le ultime tre in decima fascia). Alla fine dei campionati le società sapranno, pertanto, la fascia a cui hanno avuto accesso e una buona stima sui propri futuri proventi. Potranno, quindi, decidere nei cinquanta giorni di calciomercato se ricalibrare o meno i propri investimenti in funzione di previsioni estremamente accurate. Le ventotto squadre di ogni livello di questa super competizione verranno divise casualmente in due gironi da quattordici squadre. A questo punto prenderanno il via i nuovi venti campionati europei, due per ognuna delle dieci fasce. Saranno composti da girone d'andata e di ritorno e, al termine delle ventisei giornate previste, verranno premiate le due squadre vincitrici per ogni livello. Tra la fine di Aprile e i primi di Maggio prenderanno inizio le dieci coppe a eliminazione diretta (una per fascia) che vedranno protagoniste le prime quattro dei due gironi affrontarsi in un tabellone incrociato (le prime con le quarte e le seconde con le terze). Vi saranno quarti di finale e semifinali in partite di andata e ritorno e la finale sarà in gara secca per un totale di massimo altre cinque partite. Verranno premiate le vincenti delle dieci coppe e inizierà, quindi, la pausa estiva con annesso calciomercato. Le partite europee si potrebbero spalmare durante tutta la settimana in maniera tale da avere tutto quel periodo dell'anno coperto. Le varie fasce potrebbero ruotare nell'allocatione delle date settimanali cosicché venga garantito a ogni "categoria" un numero minimo di partite nel fine settimana. Le retrocessioni nei campionati locali verranno ufficializzate solo alla fine delle competizioni europee e si potrebbe mettere come premio per le vincenti delle fasce la permanenza nella categoria principale. Il ranking gioca, pertanto, un ruolo centrale in questa nuova struttura perché garantisce migliori allocazioni nei livelli europei ma anche maggiori responsabilità. Il numero massimo di partite che una squadra potrà disputare a fine anno è di cinquantatré, più eventuali coppe nazionali e, quindi, in linea con l'attuale sistema. Questa nuova struttura prevederebbe l'introduzione di un *salary cap* e un miglior sistema di controllo delle entrate dei club in maniera tale da arginare quelle operazioni di doping finanziario a cui ricorrono troppi club.

Questa nuova struttura del sistema calcio comporterebbe enormi benefici per le squadre partecipanti. I campionati nazionali sarebbero estremamente più spettacolari e più combattuti e le partite avrebbero maggiore visibilità in virtù del maggior prestigio delle squadre in campo. I ricavi da diritti televisivi crescerebbero all'inverosimile e gli stadi avrebbero affluenze più stabili che garantirebbero alle società una più efficiente gestione economica. Anche i ricavi commerciali dovrebbero salire notevolmente per il fatto che ci sarebbe una maggiore interdipendenza tra i vari campionati e, quindi, aumenterebbero anche gli

spettatori da mercati paralleli. Si avrebbe, inoltre, la garanzia di disputare un numero minimo di partite più alto e le proprietà potrebbero contare su una minore variabilità dei propri fatturati. Con questo nuovo format si avrebbero, inoltre, seconde divisioni molto più prestigiose con piazze più importanti. Un altro beneficio derivante da questa struttura risiede nella gestione delle partite delle nazionali che, al giorno d'oggi, vengono considerate quasi un ostacolo per lo spettacolo. Così facendo, invece, si riuscirebbe a dare maggiore continuità alle nazionali e i tifosi potrebbero riuscire a seguire con più entusiasmo i propri beniamini. I tifosi saranno forse quelli che più beneficerebbero di questo sistema perché avranno quasi esclusivamente partite di cartello spalmate sette giorni su sette e i risultati finali saranno ancora più imprevedibili. Verrà inoltre mantenuto il principio meritocratico alla base dello sport e verrà preservato quell'ascensore economico che consente alle società che lavorano bene di scavalcare nelle gerarchie quelle che hanno operato meno bene. Molte più squadre giocheranno su palcoscenici continentali e il settore calcio potrebbe trovare la dimensione che merita, quella europea.

La nuova struttura del calcio europeo, sebbene possa rappresentare una soluzione a gran parte dei problemi attuali, ha una serie incredibile di ostacoli da superare. La prima difficoltà che viene in mente è la resistenza delle società che frequentano le attuali basse classifiche delle prime divisioni e che dovrebbero quindi scendere nelle rispettive "serie b". Risulterebbe difficile riuscire a convincerle tutte e molte di loro si opporrebbero sicuramente a una riforma del genere. Si potrebbe introdurre un sistema di sussidi pluriennale per queste società declassate perché, con ogni probabilità, avevano redatto piani di investimento futuri prevedendo tutt'altro tipo di entrate. Bisogna tuttavia ricordare che una delle principali conseguenze di questa struttura è rappresentata da seconde divisioni molto più prestigiose e spettacolari. Non bisogna commettere quindi l'errore di pensare che questo nuovo modello di Serie B comporterà le stesse entrate di quello attuale. Il vero motivo per cui questo progetto sembra utopistico risiede nell'incredibile difficoltà che si avrebbe nel cercare di fondere campionati limitrofi. Molti si rifiuterebbero e si rischierebbe di avere un numero di squadre troppo alto per garantire a tutte la partecipazione alle competizioni europee. Vi è inoltre un rischio Paese che è legato al fatto che, in Europa, molti Stati confinanti non sono certo in buoni rapporti e, la fusione dei due campionati nazionali, potrebbe comportare enormi problemi di ordine pubblico. Un'altra criticità riguarda la struttura delle competizioni europee. Si rischia, infatti, di lasciare le briciole alle ultime fasce e che la platea di spettatori sia parecchio ristretta. Facendo un resoconto si può concludere che questo sistema avrebbe come principale ostacolo la sua realizzazione ma che potrebbe rappresentare una soluzione efficace a gran parte dei problemi che il calcio attuale presenta.