

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia Aziendale dello Sport

Analisi ed implicazioni degli  
strumenti di controllo finanziario  
in ambito sportivo. Il caso Formula 1:  
*realtà o semplice utopia?*

RELATORE

---

Prof.ssa Simona Caricasulo

CORRELATORE

---

Prof. Fabrizio di Lazzaro

CANDIDATO

---

Agnese Grieco

Matricola 728981

*Alla Agnese del passato, del presente e del futuro.  
A quella bambina che aspettava con il grembiolino rosa a scuola.  
Ce l'hai fatta.*

*A mia cugina Vittoria,  
nella speranza di essere un punto di  
riferimento per la donna che diventerai.*

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	5
<b>Capitolo I – Il Fair Play Finanziario: il trattato di Maastricht del calcio europeo</b>	
1.1 Il ciclo di gestione delle società sportive.....	6
1.2 La nascita del Fair Play Finanziario.....	13
1.2.1 La <i>break even rule</i> : la regola di pareggio di bilancio .....	14
1.2.2 L’assenza di pagamenti scaduti .....	17
1.3 Le sanzioni e gli <i>agreements</i> al Fair Play Finanziario: <i>Settlement</i> e <i>Voluntary Agreement</i> .....	19
1.4 Gli effetti del Fair Play Finanziario.....	21
1.5 La riforma del 2018: il Fair Play Finanziario 2.0.....	25
1.6 Il Fair Play Finanziario secondo il N.O.I.F.....	26
1.7 L’impatto del COVID-19 sul Fair Play Finanziario.....	31
1.8 Il Fair Play Finanziario del futuro: la stagione 2025-2026.....	33
<b>Capitolo II – Le possibili alternative al Fair Play Finanziario</b>	
2.1 I modelli di <i>sport business</i> a confronto: il <i>competitive balance</i> .....	35
2.2 Il fallimento della Superlega europea.....	43
2.3 Il superamento del Fair Play Finanziario.....	47
<b>Capitolo III – Il circus Formula 1: lo sport per ricchi che appassiona i poveri</b>	
3.1 La storia della Formula 1: dalla F.O.C.A. al F.O.M.....	53
3.2 Il campionato mondiale e le sue scuderie.....	56
3.2.1 Paradosso: l’automobilismo è uno sport?.....	62
3.3 Il ruolo delle sponsorizzazioni in Formula 1 .....	64
3.3.1 Le conseguenze della guerra sulle sponsorizzazioni in Formula 1.....	71
3.4 L’impatto sociale ed economico della Formula 1 .....	72
3.5 Le ripercussioni del COVID-19 sulla Formula 1 .....	78

<b>Capitolo IV – Gli strumenti di controllo finanziario applicati alla Formula 1: semplice utopia?</b>	
4.1 Quanto costa gareggiare in Formula 1?: il caso Toro Rosso.....	83
4.2 L'introduzione del <i>cost cap</i> : un nemico invisibile.....	86
4.2.1 lo <i>zero-based budgeting</i> .....	92
4.2.2 L'impatto degli incidenti sul <i>cost cap</i> .....	94
4.3 L'evoluzione del salario dei piloti.....	95
4.3.1 Quanto costa diventare un pilota di Formula 1?.....	100
4.3.2 Il fenomeno dei <i>pay driver</i> .....	101
4.4 Stop alle spese folli: la proposta di un <i>salary cap</i> .....	102
4.5 Utopia o realtà?.....	105
<b>Conclusione</b> .....	108
<b>Bibliografia</b> .....	110
<b>Sitografia</b> .....	116
<b>Ringraziamenti</b> .....	118
<b>Riassunto</b> .....	120

## Introduzione

Una volta mi è stato detto che se fai un qualcosa che ti piace chi ti ascolta lo capirà ed è questa la vera essenza di questo elaborato. Si dice che la passione per lo sport sia scritta nel D.N.A., la si eredita, e probabilmente ne sono l'esempio vivente. Ho respirato sport fin da che ne ho memoria, in ogni sua forma. Il profumo del cloro impregnato nella pelle, la sensazione di libertà con i pattini ai piedi, i cori allo stadio circondato da chi condivide la tua stessa fede. Ma nel tempo si cresce e si scoprono mondi nuovi, senza però abbandonare quelli che ti faranno sempre sentire a casa. Gli sport non si limitano a quello che viene mostrato, nascondono mille sfaccettature ricche di dettagli che difficilmente possono essere compresi. Con questa tesi si è cercato di andare oltre, vi è stato il forte desiderio di indagare più a fondo, cercando di rispondere a quelle domande che da sempre occupano la mente dei più appassionati.

Come facilmente intuibile, il gioco più amato degli italiani è il calcio. Ne siamo talmente ossessionati da parlarne dalla mattina alla sera, spesso senza condizione di causa, senza essere realmente padroni degli argomenti che trattiamo, come fossimo tutti allenatori. L'industria calcistica è una delle più importanti del nostro sistema economico e non solo. Una vera miniera d'oro dal valore di miliardi e miliardi di euro in tutta Europa, tanto da attirare la preoccupazione della U.E.F.A., dando vita ad un quadro normativo da applicare in ogni sua competizione: il *Fair Play Finanziario*. Protagonista insieme ai suoi due pilastri del *Capitolo I*, si è cercato di inquadrarlo da un punto di vista giuridico, in un viaggio ricco di ostacoli che ha avuto inizio nel 2009 ma che ancora non ha raggiunto il suo capolinea. *Parola d'ordine?* Equilibrio. Il calcio, però, non è l'unica disciplina in cui si è sentito il bisogno di correre ai ripari, motivo per cui nel *Capitolo II* si è provveduto a mettere a confronto il F.F.P. con gli strumenti di controllo finanziari tipici delle leghe statunitensi, facendo emergere le differenze tra il modello di sport business americano e quello europeo.

*Ma se quanto fatto fino ad ora non fosse sufficiente? Se fosse il momento di andare oltre e scoprire nuove discipline, come ad esempio la Formula 1? È sulla scia di queste domande che sono nati il Capitolo III e il Capitolo IV.* Ci si è chiesti se fosse possibile applicare dei simili strumenti in uno sport talmente complesso come l'automobilismo, in cui tutto scorre veloce, non solo le auto in pista. In un mondo in cui le spese folli ne fanno da padrone, si è cercato di sfatare *taboo* come il costo per poterne far parte e il reale ingaggio dei piloti. In vista di un futuro finanziario sempre più incerto, anche a causa degli strascichi della pandemia, il 4 Gennaio 2021 ha segnato uno spartiacque, un prima e un dopo, l'inizio ufficiale della *cost cap era*. Si è cercato di comprendere se la strada intrapresa fosse corretta o meno e, soprattutto, come si potrebbe migliorare in vista del futuro.

## Capitolo I

### Il Fair Play Finanziario: il trattato di Maastricht del calcio europeo

*“The mandate of financial Fair Play in Europe is for clubs to live within their means.”*

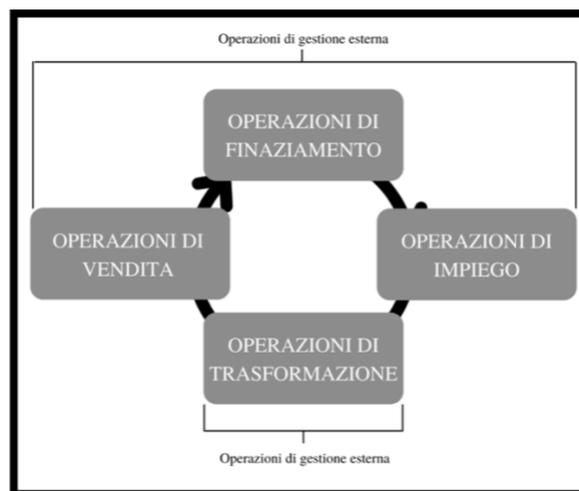
*John W. Henry<sup>1</sup>*

#### 1.1 Il ciclo di gestione delle società sportive

Il termine “gestione” deriva dal latino *gestionis*, “condurre, amministrare”, ed indica quell’attività “di amministrazione di un’azienda pubblica o privata, esercitata dal diretto interessato o da un soggetto diverso, sulla base di un contratto”.<sup>2</sup> Nello specifico, la gestione aziendale, tra cui è ricompresa anche quella del prodotto sportivo, è caratterizzata dalla interconnessione di due momenti:

1. **Momento cognitivo** – è la fase nel corso della quale si analizzano nel dettaglio le condizioni in cui si svolge l’attività, con il fine di formulare giudizi e prendere le opportune decisioni;
2. **Momento operativo** – è lo stadio in cui, con lo scopo di raggiungere il fine istituzionali prefissato *ex ante*, si attuano le scelte aziendali attraverso delle operazioni di gestione. Queste possono essere raggruppate in quattro diverse categorie:
  - Finanziamento;
  - Acquisizione di fattori produttivi;
  - Trasformazione dei fattori produttivi nel prodotto finito;
  - Cessione del prodotto sul mercato.

**Figura 1** – Le operazioni di gestione aziendale



Fonte: slide Economia Aziendale dello Sport

<sup>1</sup> “Il mandato del Fair Play finanziario in Europa è che i club vivano entro i propri mezzi.” Sono queste le parole dell’attuale presidente del Liverpool F.C., John W. Henry, risalenti all’estate del 2012, in risposta alla proposta di Fair Play Finanziario avanzata dalla UEFA. Parole forti a testimonianza della fiducia riposta fin da subito nel progetto, evidenziando inoltre quanto in Premier League si sentisse la necessità di introdurre ulteriori sanzioni a discapito di tutti quei *clubs* ostili al cambiamento e soggetti a gravi perdite finanziarie. Hunter A., *Liverpool's John W Henry casts doubt on financial fair play's chances*, The Guardian, 2012

<sup>2</sup> *Gestione*, Enciclopedia Treccani

## **Le fonti di finanziamento nelle Società Sportive Professionistiche (S.S.P.)**

Una delle decisioni strategiche più importanti che ogni società deve prendere, dopo un'attenta analisi dei costi e dei benefici, riguarda la scelta delle proprie fonti di finanziamento, con il fine ultimo di accrescere il proprio valore pur mantenendo un rendimento del capitale superiore al costo.

Fino alla metà del Novecento le società sportive vedevano nella vendita dei biglietti la fonte essenziale dei propri guadagni, a cui si accostavano i sussidi erogati dagli enti pubblici e gli investimenti effettuati dai presidenti mecenati. Tra il 1960 e il 1970 lo scenario ha iniziato ad ampliarsi con l'ingresso delle entrate pubblicitarie e le sponsorizzazioni, finalizzate alla creazione di una forte identificazione tra il finanziatore e la società sportiva, delineando il modello di finanziamento S.S.S.L. (*Spectators – Subsidies – Sponsors - Local*), particolarmente diffuso nei Paesi europei.

Il crescente bisogno di acquisire i migliori giocatori presenti sul mercato ha causato un aumento vertiginoso del fabbisogno finanziario delle società sportive spingendole a differenziare le proprie fonti e ad integrarsi con nuovi settori. Ben presto hanno iniziato a ricorrere alla quotazione nei mercati regolamentati, facendo leva sulla passione del tifoso e sul suo coinvolgimento nella gestione economica del club, e al debito bancario, evolvendo il modello di finanziamento S.S.S.L. nel M.C.M.M.G. (*Media – Corporations – Merchandising – Markets – Globalised*).<sup>3</sup>

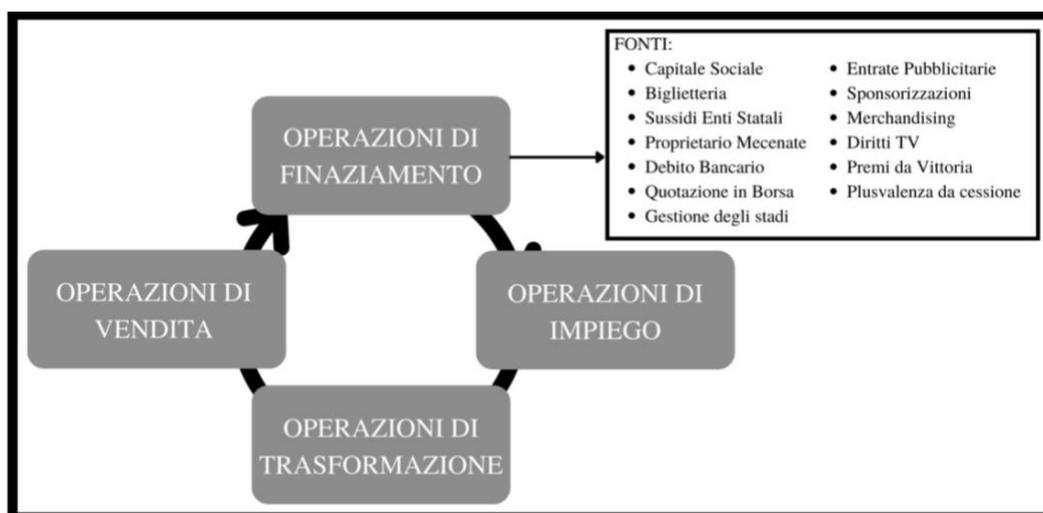
Questa evoluzione verso nuove fonti di finanziamento è alla base delle attuali patologie del sistema calcistico, per cui le grandi società dominano le competizioni a danno delle più piccole, con il rischio che i calendari vengano strutturati secondo dei requisiti finanziari piuttosto che sportivi.

Negli anni più recenti, l'ingresso e l'amministrazione dei diritti televisivi ha accelerato il passaggio da un sistema sportivo inteso come evento ad un business commerciale, rendendo centrali le operazioni di gestione del ciclo di una società sportiva professionistica. Un ulteriore punto di attenzione è costituito dalla proprietà degli stadi, che in Italia è prevalentemente pubblica (il 70% è del comune mentre il 10%, esclusivamente lo Stadio Olimpico di Roma, del C.O.N.I). Negli ultimi 15 anni hanno smesso di essere un semplice punto di aggregazione domenicale per gli appassionati, ma sono stati trasformati in un prodotto da vendere a dei tifosi-consumatori che li concepiscono come luoghi di attrattività quotidiana grazie ai numerosi servizi offerti 365 giorni l'anno, 24 ore su 24.

---

<sup>3</sup> Andreff W., *Team sports and finance*, 2006

**Figura 2** - Le operazioni di gestione aziendale: il finanziamento



Fonte: slide Economia Aziendale dello Sport

### **L'acquisizione dei fattori produttivi**

Per ogni società sportiva il fattore produttivo principale è un individuo, un atleta grazie al quale si può generare un output, la partita, a cui si connettono i ricavi che alimentano il più grande *showbiz* del mondo. Questo evidenzia quanto il professionismo sia ormai divenuto la più elevata forma di intrattenimento.

Pur di acquistare i giocatori più forti del momento, sulla sfera internazionale, i principali club sono disposti ad indebitarsi fortemente. Tra i casi più eclatanti, in ambito calcistico, si annoverano il Manchester City e il Paris Saint Germain che hanno generato un passivo di centinaia di milioni di Euro pur di garantirsi un salto di qualità verso i palcoscenici europei più prestigiosi. *Ma è la giusta strada da percorrere per vincere le principali competizioni?* Nell'estate del 2018, con l'obiettivo di conquistare la tanto agognata U.E.F.A. Champions League, la Juventus ha portato a termine la trattativa per far vestire in bianconero il fuori classe portoghese Cristiano Ronaldo, un affare storico tanto per il club quanto per l'Italia intera. Tre intense stagioni che non hanno condotto ai risultati sperati, a testimonianza di come avere i giocatori più forti non sia sinonimo di vittoria certa, perché una squadra non è la semplice somma di individui.

Con l'introduzione del Fair Play Finanziario la tendenza è leggermente cambiata, con i club disposti ad investire somme maggiori sui costi del vivaio, nel tentativo di scoprire dei talenti tra le proprie file, coltivarli e poi eventualmente cederli per realizzare delle cospicue plusvalenze.

**Figura 3** - Le operazioni di gestione aziendale: il finanziamento: l'acquisizione dei fattori produttivi



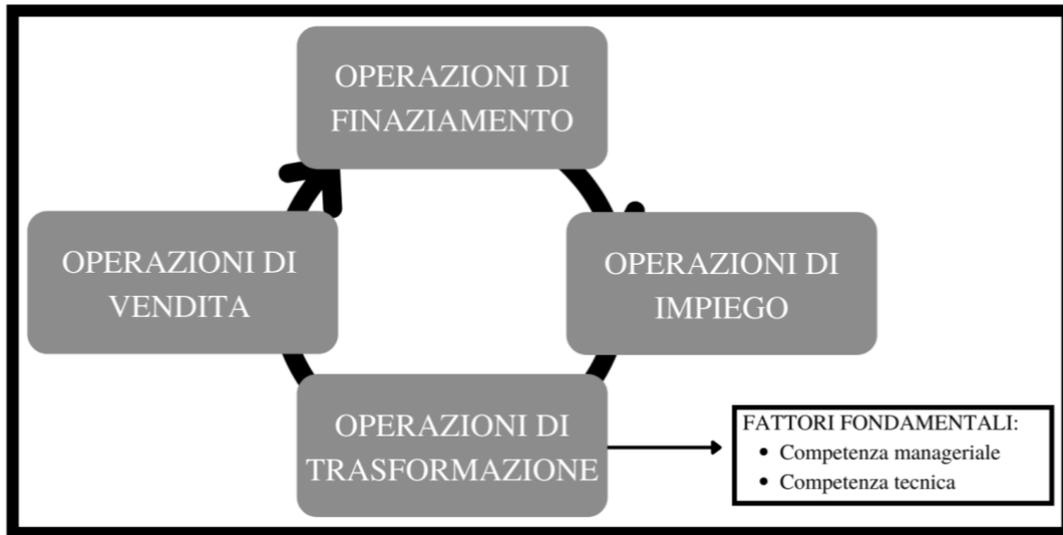
*Fonte: slide Economia Aziendale dello Sport*

### **La trasformazione dei fattori produttivi**

Dopo che le società sportive hanno provveduto all'acquisto delle proprie risorse devono combinarle nel corso della fase di trasformazione, con il fine di dar vita al prodotto finito. Questo si traduce nella creazione di una squadra altamente competitiva che sia in grado, non solo di partecipare al campionato, bensì di vincerlo e di qualificarsi per le competizioni internazionali della stagione successiva. Affinché questo sia possibile si richiede una forte coesione tra le competenze manageriali dell'azionista di maggioranza e quelle tecniche di chi è chiamato a dirigere il team. In materia, la dottrina si è più volte impegnata con successo nell'approfondire le funzioni svolte dall'alta direzione, riscontrando, invece, non poche difficoltà nell'analisi del contributo dell'allenatore delle squadre professionistiche.

Per comprendere quale sia la relazione tra la produzione di un'impresa e l'efficienza dell'attività manageriale è essenziale individuare il rapporto tra i compiti del manager, le modalità per misurare le risorse impiegate e l'output finale. Dal momento che nel mondo anglosassone la figura del manager corrisponde a quella dell'allenatore, a quest'ultimo competono anche quelle funzioni direzionali aventi per oggetto le decisioni circa l'amministrazione del club. Diversa è invece la situazione nella sfera continentale, dove ricorre la separazione tra la gestione tecnica e quella più amministrativa, rendendo le due figure professionali ben distinte. In generale, un allenatore ricopre un ruolo fondamentale nella programmazione degli obiettivi strategici di una squadra, con lo scopo ultimo di valorizzare il proprio parco giocatori, e nella determinazione delle risorse necessarie per il loro raggiungimento. Affinché possa combinare al meglio i fattori produttivi che gli vengono messi a disposizione e conseguire i miglior risultati possibili, i giocatori e lo staff devono riconoscere in lui un leader capace di creare un senso di appartenenza, un legame che li unisce rispetto a sfide ed obiettivi comuni.

**Figura 4** - Le operazioni di gestione aziendale: il finanziamento: la trasformazione dei fattori produttivi



Fonte: slide Economia Aziendale dello Sport

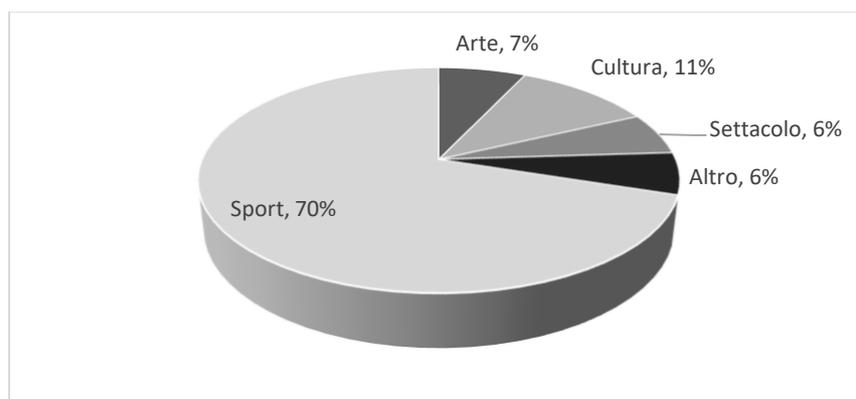
### **La vendita**

Il ciclo di gestione di una società si conclude con le operazioni di cessione del prodotto finito. Nel contesto sportivo la vendita è rappresentata dall'evento sportivo in quanto tale poiché diviene la fonte di una serie di ricavi che possono essere classificati a seconda della loro fase di maturazione:

- **Prima dell'inizio del campionato** – rientrano in questa categoria la vendita degli abbonamenti, le sponsorizzazioni, la vendita dei diritti televisivi e le plusvalenze da cessioni dei diritti dei giocatori;
- **Durante e dopo la conclusione del campionato** – si annoverano gli introiti derivanti dalla biglietteria e i premi del campionato, diretti (erogati dalla Federazione di appartenenza) e indiretti (come ad esempio quelli elargiti dagli enti che si occupano dei servizi televisivi e che sono subordinati ad un determinato piazzamento nella classifica finale).

In particolar modo, sui ricavi registrati negli ultimi anni hanno inciso fortemente le sponsorizzazioni e le cessioni dei diritti TV. Ogni evento sportivo tende ad essere registrato e come tale può essere replicato per un numero illimitato di volte. Si pensi alle vittorie della Nazionale italiana di calcio ai Mondiali del 2006 o agli Europei 2020/2021. Si tratta di eventi legati ad attimi di gioia e a momenti indimenticabili che i tifosi vorranno sempre rivivere, per lasciarli impressi nella propria memoria. Ogni qualvolta, quindi, si schiaccerà *play* le pubblicità di quei brand che avevano avuto l'onore di sponsorizzare l'evento potranno tornare a vivere. Purtroppo l'influenza degli sponsor nei grandi club è così rilevante da condizionare, in alcune situazioni, anche le scelte tecniche degli allenatori. È il caso del Brasile nel corso della finale dei Mondiali di calcio del 1998, quando Ronaldo venne mandato in campo nonostante le sue condizioni fisiche precarie. Proprio in seguito alla costituzione di una commissione di indagine parlamentare, venne alla luce la presenza di alcune clausole nei contratti con Nike, per cui il brand di abbigliamento sportivo godeva del potere di orientamento circa alcune scelte di carattere più organizzativo.

**Figura 5** – Il valore delle sponsorizzazioni per settore di investimento



Fonte: elaborazione propria su dati Il Sole 24 Ore

Diversa è la situazione per i club di minori dimensioni, dove sono i ricavi da *matchday* ad essere una fonte importante per i ricavi. In Inghilterra incidono per il 28% generando un incasso superiore a €307.000.000, circa il 161% dei ricavi da botteghino dell'intera Serie A italiana, dovuto principalmente ad una maggiore affluenza sugli spalti e ad un prezzo medio dei biglietti superiore, poiché gli stadi sono di proprietà.<sup>4</sup>

**Figura 7** – Top 15 dei club per affluenza sugli spalti nei 5 principali campionati Europei

	Club	Paese	Media Spettatori		Club	Paese	Media Spettatori
1	Manchester United	UK	63.124	9	Atletico Madrid	ESP	46.861
2	FC Arsenal	UK	59.770	10	Marsiglia	FRA	46.119
3	West Ham United	UK	54.723	11	Inter	ITA	41.831
4	Barcellona	ESP	54.642	12	Milan	ITA	41.137
5	Manchester City	UK	51.785	13	Real Madrid	SPA	41.113
6	Newcastle United	UK	51.443	14	Paris S. G.	FRA	39.635
7	FC Liverpool	UK	50.343	15	AS Roma	ITA	39.403
8	Tottenham	UK	47.607				

Fonte: elaborazione propria su dati transfermarket.it

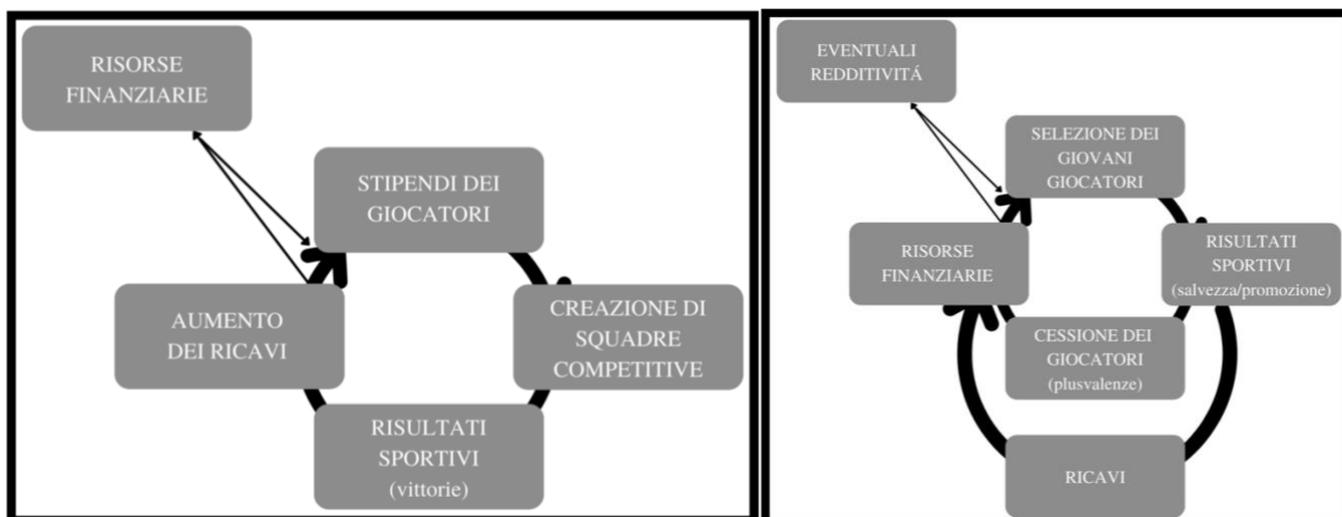
<sup>4</sup> Il paragrafo prende in riferimento quanto riportato nel materiale didattico condiviso dalla prof.ssa Simona Caricasulo e dal prof. Massimo Nardinocchi durante il corso di *Economia Aziendale dello Sport*, dal titolo *Le S.S.P.: la governance e il ciclo di gestione* a.a. 2021-2022

**Figura 7 – Top 10 dei campionati di prima divisione più cari<sup>5</sup>**

Paese	Partita normale	Partita normale	Partita Premium	Partita Premium
	Curve	Tribune	Curve	Tribune
Inghilterra	€57,21	€96,33	€263,03	€295,27
U.S.A.	€62,96	€118,48	€167,01	€238,72
Spagna	€71,38	€113,88	€145,00	€227,50
Germania	€87,75	€128,25	€105,00	€175,00
Francia	€62,00	€96,33	€121,50	€205,00
Italia	€50,00	€82,00	€166,33	€206,33
Portogallo	€60,67	€73,67	€143,00	€200,50
Olanda	€55,00	€82,50	€77,25	€123,75
Turchia	€30,04	€64,25	€46,88	€167,92
Grecia	€12,50	€30,00	€95,00	€210,00

Fonte: elaborazione propria su dati Football Price Index 2022

**Figura 8 – Il circolo virtuoso tra i risultati sportivi ed economici: grandi club vs piccoli club<sup>6</sup>**



Fonte: slide Economia Aziendale dello Sport

<sup>5</sup> Quanto costa andare allo stadio nel 2022? Index ha redatto una graduatoria volta a mostrare le Nazioni dove i tifosi possono ottenere il miglior rapporto qualità prezzo sulla base della spettacolarità del gioco. Analizzando i prezzi dei biglietti per assistere ai match dei principali campionati calcistici come, a distanza di anni, sia ancora oggi la Premier League la più cara. La Serie A si ferma al sesto posto smentendo le credenze per cui sia inavvicinabile. *Football Price Index 2022*, budgetair.co.uk

<sup>6</sup> Come mostrato nella *Figura 8*, maggiore è la prestazione di un atleta maggiore sarà il costo che il grande club dovrà gestire ma, allo stesso tempo, aumenterà la competitività della squadra rendendo più probabile il conseguimento delle vittorie e, quindi, l'incasso dei ricavi che esse comportano. I club più piccoli, d'altro canto, punteranno molto sui talenti del proprio vivaio nella speranza di poter generare plusvalenze future.

## 1.2 La nascita del Fair Play Finanziario

“Cosa vuoi fare da grande?” una domanda tanto semplice quanto complessa, a cui più volte nel corso della vita si deve trovare una risposta, da piccoli o da grandi, con non molta differenza. Man mano che si cresce si acquisisce sempre più consapevolezza delle proprie qualità e di quello che potrebbe portare ad una maggiore soddisfazione, sul piano personale e non solo, ma si rischia di perdere quel sognare tipico di quando si è più piccoli. La spensieratezza dei bambini li porta a dare risposte che lasciano libero sfogo alla loro fantasia: la maestra, l’astronauta, il pompiere, il dottore, la principessa, il calciatore. Sì, il calciatore, ed è forse una delle risposte più gettonate. Vi è il desiderio di emulare il proprio beniamino, di vestire la maglia della propria squadra del cuore, di sentir risuonare il proprio nome nello stadio, di alzare quella *coppa dalle grandi orecchie* come solo in pochi hanno saputo fare nella storia del calcio italiano. Ma se da un lato ci sono le potenziali future promesse di questo sport che vogliono partecipare alla Champions League o all’Europa League per realizzare un loro sogno, dall’altro lato tutti i grandi Club sperano di potervi gareggiare solo per il guadagno economico che ne potrebbe derivare, molto spesso seguendo anche strade non totalmente corrette. Le società sono diventate sempre meno avverse al rischio, contraendo debiti particolarmente significativi, pur di stipulare contratti con quei giocatori che gli avrebbero consentito di prendere parte a questi tornei, con l’obiettivo di ottenere il miglior piazzamento possibile.

I report del 2009 hanno evidenziato come circa i due terzi delle squadre della Premier League e Football League, i due principali campionati britannici, avessero investito più del 70% delle loro entrate negli stipendi della propria rosa, una spesa di 20 punti percentuali superiore rispetto ai team sportivi professionistici americani. Nel 2012 il debito delle squadre europee ammontava a €2.036.000, circa €500.000 in più rispetto al 2009, a testimonianza di come più della metà delle stesse operasse in perdita.<sup>7</sup>

Il 2009, però, è l’anno di svolta, l’anno in cui tutto è cambiato, l’anno in cui il calcio europeo è stato completamente rivoluzionato.

Nel Settembre di quell’anno, infatti, il Comitato Esecutivo della U.E.F.A. (*Union of European Football Associations*) ha provveduto all’approvazione di un insieme di norme di natura finanziaria, a cui tutti i partecipanti delle competizioni del Vecchio Continente avrebbero dovuto sottostare, con il fine ultimo di “migliorare le condizioni generali del calcio europeo”.<sup>8</sup> Un *corpus* di regole entrato in vigore nel 2010 che mira a:

- i. “Promuovere e migliorare gli standard del calcio in Europa, dando la priorità alla formazione del settore giovanile di ogni club;
- ii. Verificare che ogni club sia dotato di un adeguato livello di gestione ed organizzazione;
- iii. Garantire idonee infrastrutture sportive ai giocatori, agli spettatori e ai media;
- iv. Proteggere l’integrità e il regolare svolgimento delle competizioni U.E.F.A. per club;

---

<sup>7</sup> Taormina G., *UEFA’s Financial Fair Play: Purpose, Effect and Future*, Fordham International Law Journal, Volume 42, Issue 4, Articolo 6, 2019, pp. 1276-1279

<sup>8</sup> *Tutto ciò che c’è da sapere sul Fair Play Finanziario*, uefa.com

- v. Consentire ai club lo sviluppo di *benchmarking* finanziari, sportivi, legali, amministrativi e infrastrutturali in tutta Europa.”<sup>9</sup>

Ma questo non è sufficiente per comprendere le loro finalità. Infatti sono regolamenti volti anche a:

- i. “Migliorare la capacità economica e finanziaria dei club, aumentandone la trasparenza e la credibilità;
- ii. Tutelare i creditori e garantire che i club risolvano i propri debiti nei confronti dei dipendenti, degli altri club, delle autorità sociali e fiscali;
- iii. Introdurre maggiore disciplina e razionalità nelle finanze calcistiche dei club;
- iv. Incoraggiare i club ad operare sulla base delle proprie entrate;
- v. Incoraggiare una spesa responsabile a beneficio del calcio con una prospettiva di lungo termine;
- vi. Proteggere la fattibilità e la sostenibilità a lungo termine del calcio europeo per club.”<sup>10</sup>

Il Fair Play Finanziario può quindi essere definito come quel quadro normativo da applicare ogni qual volta ci si riferisca alle competizioni U.E.F.A., indicandone i diritti e i doveri dei partecipanti<sup>11</sup>. Questi, non solo devono entrare in possesso della Licenza U.E.F.A.<sup>12</sup>, ma devono anche rispettare i due pilastri portanti di tale disciplina, pena l’esclusione dai tornei:

- I. *Break-even rule*: la regola del pareggio di bilancio.
- II. *No overdue payables*: l’assenza di pagamenti scaduti;

Questi due elementi cardini sono declinati nell’*U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, rispettivamente negli Art. 58-64 e 65-68, qui di seguito analizzati. È opportuno specificare come queste regole siano state dapprima oggetto di revisione nel 2018 e, attualmente, stiano vivendo una fase transitoria in vista dei nuovi correttivi che entreranno in vigore a partire dalla stagione 2025-2026, come successivamente approfondito nella suddetta trattazione.

### **1.2.1 La break even rule: la regola di pareggio di bilancio**

È possibile affermare come il cuore pulsante del Fair Play Finanziario sia racchiuso nel primo pilastro a cui precedentemente si è fatto cenno: la *break even rule*, la regola di pareggio di bilancio.

Tale requisito è stato applicato per la prima volta ai rendiconti finanziari relativi alla rendicontazione conclusasi nel 2012.

---

<sup>9</sup> *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 2 c. 1, 2010

<sup>10</sup> *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 2 c. 2, 2010

<sup>11</sup> Raimondo F., *Fair Play Finanziario. Normativa e approfondimenti*, Capitolo 2, 2019

<sup>12</sup> La Licenza U.E.F.A., introdotta per la prima volta nella stagione 2004/2005, si presenta come una certificazione di qualità, obbligatoria per tutti quei club desiderosi in prendere parte alle competizioni europee. Essa può essere rilasciata dalla Federazione nazionale sulla base del soddisfacimento dei criteri sportivi, infrastrutturali, organizzativi, legali ed economico-finanziari. Volendo esaminare il caso dei club italiani, questi, dopo l’ottenimento della Licenza, potranno essere monitorati dalla F.I.G.C. (Federazione Italiana Giuoco Calcio) tanto quanto dalla U.E.F.A. e, pur essendo facoltativa per le squadre militanti in categorie minori, rimane obbligatoria per la Serie A.

Secondo questo indicatore di monitoraggio, la partecipazione ai tornei per club U.E.F.A. è limitata a quelle società in grado di registrare un risultato di parità nel calcolo della differenza tra le entrate e le spese rilevanti (cfr. *Figura 9*), sulla base di quanto riportato nel bilancio annuale e nelle registrazioni contabili sottostanti.<sup>13</sup>

**Figura 9** – *Le entrate e le spese rilevanti ai fini del calcolo della break-even rule*

<b>Entrate rilevanti</b>	<b>Spese rilevanti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- I proventi da incassi;</li> <li>- I ricavi da diritti di trasmissione, sponsorizzazioni e pubblicità;</li> <li>- I ricavi da attività commerciali (merchandising, vendita di cibo e bevande, conferenze, ecc.);</li> <li>- Altri proventi operativi (inclusi proventi non calcistici legati al club);</li> <li>- L'utile sulla vendita o il ricavo dalla cessione dei tesseramenti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il costo del venduto;</li> <li>- Il pagamento dei salari e degli stipendi (comprensivo di contributi previdenziali e cure mediche);</li> <li>- Altre spese operative;</li> <li>- L'ammortamento dei cartellini dei giocatori;</li> <li>- I costi di acquisizione delle registrazioni dei giocatori;</li> <li>- Oneri finanziari e dividendi.</li> </ul>
<b>Entrate non rilevanti</b>	<b>Spese non rilevanti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plusvalenze sulla vendita di immobilizzazioni materiali e finanziarie;</li> <li>- I proventi da operazioni non calcistiche non riconducibili al club;</li> <li>- I proventi da crediti non monetari (es. rivalutazioni di beni e rimanenze);</li> <li>- Le operazioni reddituali superiori al <i>fair value</i>;</li> <li>- Le donazioni di debiti da parte di terzi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le operazioni inferiori al <i>fair value</i>;</li> <li>- Lo sviluppo del settore giovanile;</li> <li>- Lo sviluppo della comunità (ad es. promozione degli sport dilettantistici);</li> <li>- I debiti e gli oneri non monetari;</li> <li>- Gli oneri finanziari legati alle immobilizzazioni materiali;</li> <li>- I costi per operazioni non calcistiche non riconducibili al club;</li> <li>- Le tasse sul reddito.</li> </ul>

*Fonte: elaborazione propria sulla base dell'U.E.F.A. Club  
Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 58, 2010*

Per la corretta applicazione del pilastro qui in esame occorre fare un passo indietro e introdurre il *periodo di monitoraggio*, quel lasso di tempo che “copre tre periodi di segnalazione consecutivi in cui viene valutato un licenziatario ai fini del requisito di pareggio”.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Rawnsley P., *The break-even requirement*, Annual Review of Football Finance, Sport Business Group Deloitte UK, 2011

<sup>14</sup> Raimondo F., *Fair Play Finanziario. Normativa e approfondimenti*, Capitolo 6, 2019

Tende ad essere articolato in tre diversi periodi di rendicontazione:

1. **T** – volge al suo termine nell'anno solare in cui le competizioni U.E.F.A. hanno il loro calcio di inizio;
2. **T-1** – si conclude nell'anno solare antecedente all'inizio delle competizioni U.E.F.A.;
3. **T-2** – indica il periodo precedente al T-1.<sup>15</sup>

Quindi, se si volesse monitorare la stagione delle licenze 2020/2021, i periodi di rendicontazione sarebbero:

1. 2020 (T) – in quanto anno solare in cui la competizione ha inizio;
2. 2019 (T-1) – poiché la sua conclusione precede l'inizio del T;
3. 2018 (T-2) – visto che è il periodo antecedente al T-1.

Ogni qualvolta le spese rilevanti dovessero essere inferiori alle entrate si verrebbe a verificare un surplus di pareggio, in caso contrario un disavanzo<sup>16</sup>, e la somma dei risultati dei periodi di segnalazione viene definita *risultato di pareggio aggregato*.<sup>17</sup> Analogamente, nel momento in cui questo dovesse essere positivo, il licenziatario registrerebbe un surplus di pareggio aggregato per il periodo di monitoraggio, se negativo, invece, un disavanzo.<sup>18</sup> Qualora dovesse avere luogo quest'ultimo scenario, è possibile dimostrare che il disavanzo aggregato sia ridotto da un eventuale surplus, risultante dalla somma di due ulteriori periodi precedenti di rendicontazione, quali T-3 e T-4.<sup>19</sup>

Appare però necessario soffermarsi sull'Art. 61, secondo cui sono contemplate alcune deroghe, meglio note come *deviazioni accettabili*, definite dal medesimo “il massimo disavanzo aggregato di pareggio possibile per un club” pur restando conforme al requisito di pareggio.<sup>20</sup> Per la U.E.F.A. è ammissibile uno scostamento di €5.000.000 che, se totalmente coperto dai contributi dei partecipanti al capitale, può essere esteso a:

- a) €45.000.000 per le stagioni 2013/2014 e 2014/2015;
- b) €30.000.000 per le stagioni 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018;
- c) Un importo inferiore deciso dal Comitato Esecutivo per le stagioni a venire.<sup>21</sup>

Tutto questo non esaurisce le nozioni di base per comprendere il funzionamento della *break-even rule*.

L'Art. 62, per l'appunto, arricchisce la disciplina fin qui descritta con degli ulteriori indicatori, dai quali dipende il rilascio o meno della Licenza U.E.F.A., necessaria per la partecipazione alle competizioni:

1. “**Going Concern** – è un indicatore della continuità aziendale calcolato a fronte della revisione del bilancio annuale e/o intermedio;

---

<sup>15</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 59 c. 1, 2010

<sup>16</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 60 c. 2, 2010

<sup>17</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 60 c. 4, 2010

<sup>18</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 60 c. 5, 2010

<sup>19</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 60 c. 6, 2010

<sup>20</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 61 c. 1, 2010

<sup>21</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 60 c. 2, 2010

2. *Negative Equity* – introduce il concetto di Patrimonio Netto Negativo e si concentra nel verificare se il bilancio annuale attuale presenti o meno una posizione passiva netta peggiorata rispetto all'esercizio antecedente;
3. *Break-even result* – analizzando i periodi T-1 e T-2 non si devono registrare risultati di pareggio negativi;
4. *Overdue payables* – al 30 giugno dell'anno in cui ha luogo il calcio di inizio di una competizione U.E.F.A. per club, non si devono registrare debiti scaduti in capo al licenziatario.<sup>22</sup>

In aggiunta, il *Club Financial Control Panel* si riserva il diritto di richiedere al licenziatario una documentazione aggiuntiva, specie nel caso in cui dal bilancio annuale dovesse risultare che:

- a) Le spese per gli stipendi e i *benefits* dei dipendenti superino il 70% dei ricavi totali;
- b) L'indebitamento netto sia superiore al 100% dei ricavi totali.<sup>23</sup>

In sintesi, la regola del pareggio di bilancio viene soddisfatta nel caso in cui non si verifichi la violazione di alcun indicatore e si registri un surplus di pareggio nei periodi di rendicontazione T-1 e T-2. Qualora uno degli indicatori non dovesse essere rispettato, si consentirà in egual modo la partecipazione alle competizioni a patto che il licenziatario abbia raggiunto un surplus di pareggio aggregato in T-2, T-1 e T o, eventualmente, un disavanzo di pareggio aggregato che rientri nella deviazione accettabile come previsto dall'Art. 60.

Al verificarsi di ogni tipologia di situazione che si discosti da quanto esplicitato fino a qui, la *break-even rule* verrà considerata non rispettata e come tale, per volontà del *Club Financial Control Panel*, il caso verrà delegato all'*Organs for Administration of Justice*, il quale lo analizzerà applicando la procedura per i casi urgenti.<sup>24</sup>

### 1.2.2 L'assenza di pagamenti scaduti

Il secondo pilastro fondamentale per una corretta applicazione del Fair Play Finanziario è l'assenza di debiti scaduti verso le altre società calcistiche al 30 giugno e al 30 settembre dell'anno in cui ha luogo la competizione U.E.F.A. a cui si decide di prendere parte, connessi a trasferimenti effettuati fino a tali date.<sup>25</sup> Nel caso in cui il licenziatario non dovesse essere adempiente alla prima scadenza, dovrà dimostrare di esserlo alla seconda<sup>26</sup>, dove per debiti si intendono gli importi dovuti in seguito a:

- a) “Attività di trasferimento, comprensivi di qualsiasi importo connesso al verificarsi di determinate condizioni;
- b) Riconoscimenti per la formazione e contributi di solidarietà come definiti nel Regolamento F.I.F.A. (*Fédération Internationale de Football Association*) circa lo status e il trasferimento dei calciatori;

<sup>22</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 65 c. 3, 2010

<sup>23</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 65 c. 4, 2010

<sup>24</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 63, 2010

<sup>25</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 65 c. 1, 2010

<sup>26</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Art. 65 c. 2, 2010

- c) Ogni responsabilità solidale decisa da un' autorità competente per la risoluzione di un contratto da parte di un giocatore.”<sup>27</sup>

Inoltre, il licenziatario, secondo le modalità previste dalla U.E.F.A., deve provvedere alla presentazione delle informazioni inerenti ai trasferimenti, anche qualora questi non si riferiscano al periodo sopra citato e, secondo l'Art. 65 c. 5 dell'U.E.F.A. *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, deve comunicare:

- a) “Le immatricolazioni, fatta eccezione per i prestiti, dei calciatori nei 12 mesi antecedenti al 30 giugno e al 30 settembre, indipendentemente dalla presenza o meno di un importo residuo da pagare in tali date;
- b) I bonifici per cui è in sospeso il versamento di un importo al 30 Giugno e/o al 30 Settembre, indipendentemente dal fatto che siano effettuati nei 12 mesi che precedono tali date;
- c) I trasferimenti soggetti a un ricorso perdente dinnanzi all'autorità competente ai sensi del diritto nazionale o dinnanzi a un' autorità calcistica nazionale, internazionale o al tribunale arbitrale competente, al 30 Giugno e/o 30 Settembre.”<sup>28</sup>

Nel riportare le informazioni sui trasferimenti, il licenziatario dovrà indicare per ciascuno di essi:

- a) “Il nome e la data di nascita del giocatore oggetto del trasferimento;
- b) La data del contratto di cessione o prestito;
- c) Il nome della società calcistica che in precedenza deteneva l'iscrizione;
- d) La commissione per il trasferimento pagata o pagabile, comprensiva del compenso di formazione e dei contributi di solidarietà, anche se non richiesto dal creditore;
- e) Altri costi diretti di acquisizione della registrazione pagati e/o dovuti;
- f) L'ammontare dell'importo liquidato e la data del pagamento;
- g) Il saldo pagabile al 30 giugno e/o 30 settembre per ciascun trasferimento, comprensivo delle date di scadenza di ogni elemento non ancora saldato;
- h) Gli importi condizionali non ancora iscritti in bilancio al 30 Giugno e/o 30 Settembre;
- i) Gli importi soggetti ad eventuali contenziosi o procedimenti pendenti al 30 Giugno e/o 30 Settembre.”<sup>29</sup>

Per avere valenza, queste informazioni dovranno essere sottoposte alla valutazione della direzione e la loro approvazione dovrà essere comprovata da una dichiarazione firmata a nome dell'organo esecutivo del licenziatario.<sup>30</sup> Analogamente, questo deve dimostrare di non essere inadempiente nel saldo dei debiti sorti

---

<sup>27</sup> UEFA *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 65 c. 3, 2010

<sup>28</sup> UEFA *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 65 c. 4, 2010

<sup>29</sup> UEFA *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 65 c. 5, 2010

<sup>30</sup> UEFA *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 65 c. 8, 2010

anche nei confronti dei propri dipendenti, delle autorità sociali e fiscali, prima del 30 Giugno.<sup>31</sup> Nel caso ciò non fosse possibile, per ciascun debito scaduto graverà su di esso l'obbligo di riportare:

- a) "Il nome del dipendente o del creditore;
- b) La posizione o funzione del dipendente;
- c) La data di inizio del debito;
- d) La data di cessazione del debito, se applicabile;
- e) Il saldo scaduto al 30 Giugno, comprensivo della decorrenza per ciascun elemento."<sup>3233</sup>

Secondo quanto riportato dall'Art. 67, si dovrà comunicare l'insorgere di qualsiasi modifica significativa per iscritto al licenziante<sup>34</sup>, fornendo informazioni relative alla natura dell'evento e alle conseguenze finanziarie da questo comportate, ove possibile stimarle.<sup>35</sup>

Nell'eventualità in cui non fossero rispettati i requisiti di monitoraggio fin qui descritti, il C.F.C.P. (*Club Financial Control Panel*) può delegare il caso all'*Organs for Administration of Justice* che, classificandolo come "caso urgente", potrà analizzarlo applicando le procedure specifiche definite dalla *U.E.F.A. Disciplinary Regulations*.<sup>36</sup>

### **1.3 Le sanzioni e gli *agreements* al Fair Play Finanziario: *Settlement* e *Voluntary Agreement***

Alla luce di quanto fin qui esplicitato sorgono spontanee alcune domande: *A cosa vanno incontro i club che non rispettano il regolamento? Quali sanzioni verranno applicate?* Ancora una volta è la stessa U.E.F.A a dare una risposta a questi interrogativi.

In quest'ottica un ruolo fondamentale, come si può evincere dai paragrafi precedenti, è rivestito dall'Organo di Controllo Finanziario dei Club in quanto investito del compito di assumere una decisione circa le misure da applicare. Sono, infatti, di diversa natura i provvedimenti in cui un club può incorrere in seguito alla violazione del Fair Play Finanziario. In caso di infrazioni lievi verrà ugualmente consentita la partecipazione ai tornei ma avranno luogo:

- a) "Avvertimento;
- a) Richiamo;
- b) Pagamento di una multa;
- c) Decurtazione di punti;
- d) Trattenuta degli introiti ricavati da una competizione U.E.F.A;
- e) Divieto di iscrizione di nuovi giocatori alle competizioni U.E.F.A;

---

<sup>31</sup> *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 66 c. 1, 2010

<sup>32</sup> *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 66 c. 3, 2010

<sup>33</sup> *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 66 c. 4, 2010

<sup>34</sup> *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 67 c. 1, 2010

<sup>35</sup> *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 67 c. 2, 2010

<sup>36</sup> *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 68, 2010

- f) Limitazione del numero di giocatore che un club può iscrivere alle competizioni U.E.F.A., compreso un limite finanziario al costo totale aggregato dei benefit per i giocatori registrati nella lista A delle competizioni U.E.F.A. per club;
- g) Squalifica dalle competizioni in corso e/o esclusione da future competizioni;
- h) Revoca di un titolo o di un premio.”

Ci si trova dinnanzi ad un approccio riabilitativo piuttosto che punitivo, ritenuto dal *Club Financial Control Panel* la scelta più saggia per raggiungere quegli obiettivi fissati dal Fair Play Finanziario. Questa strada è stata più volte intrapresa nel corso degli ultimi decenni, traducendosi in accordi con i club basati sulla combinazione di contributi finanziari con numerose condizioni restrittive, proprio per agevolare il raggiungimento della *break-even rule*.<sup>37</sup> Nello specifico, le sanzioni finanziarie saranno proporzionate ai “guadagni dei club derivanti dalla partecipazione alle competizioni europee durante il periodo di valutazione”<sup>38</sup>. Queste somme di denaro non affluiscono alle casse della U.E.F.A. bensì, secondo criteri concordati, vengono distribuiti agli altri club europei.<sup>39</sup>

Più complesso è il limite al numero di atleti di cui il club potrà disporre nel corso della competizione. Questa limitazione viene attuata da un lato per “contenere i benefici sul campo” e dall’altro per “favorire il raggiungimento degli obiettivi generali imposti dalla regola del pareggio di bilancio”.<sup>40</sup>

Qualunque sia la sanzione attuata, il club, che è stato dichiarato non conforme, ha il dovere di diventarlo entro un limite temporale stabilito *ex-ante*, così da far decadere, per la stagione successiva, le decisioni sul suo conto prese fino a quel momento, ad eccezione della sanzione finanziaria incondizionata. In alternativa, verrà segnalato all’Unità di aggiudicazione.<sup>41</sup>

Se si pensasse che gli accordi fin qui descritti possano essere richiesti solo dall’organo U.E.F.A. a discapito dei club, si incorrerebbe in un errore. A partire dal 2015, con la seconda edizione dell’*U.E.F.A. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, ai *Settlement Agreements* sono stati accostati i *Voluntary Agreements*. Nel primo caso ci si trova dinnanzi a degli accordi transattivi stipulati per volontà del *Club Financial Control Panel*, ai sensi dell’Art.68 e dell’Allegato XI, tenendo in considerazione:

- a) “il quantum e l’andamento del risultato di pareggio;
- b) La proiezione del risultato di pareggio aggregato;
- c) L’incidenza del cambio in Euro dei conti in valuta locale;
- d) La situazione del debito;
- e) Le cause di forza maggiore;
- f) I cambiamenti importanti ed imprevisti nel contesto economico;

<sup>37</sup> Tutto ciò che c’è da sapere sul Fair Play Finanziario, Q&A 4, uefa.com, 2014

<sup>38</sup> Tutto ciò che c’è da sapere sul Fair Play Finanziario, Q&A 12, uefa.com, 2014

<sup>39</sup> Tutto ciò che c’è da sapere sul Fair Play Finanziario, Q&A 16, uefa.com, 2014

<sup>40</sup> Tutto ciò che c’è da sapere sul Fair Play Finanziario, Q&A 13, uefa.com, 2014

<sup>41</sup> Tutto ciò che c’è da sapere sul Fair Play Finanziario, Q&A 15, uefa.com, 2014

- g) L'operare in un mercato strutturalmente inefficiente
- h) Il limite della dimensione della rosa.”<sup>42</sup>

Nel secondo caso, invece, gli accordi sono detti volontari in quanto avanzati dai club richiedenti la Licenza, consapevoli di non aver rispettato il Fair Play Finanziario, e sono disciplinati dall'Art. 57. Con la riforma del 2015 questo è stato ampliato e dotato del comma 5 per cui il licenziatario può avvalersi di questo diritto, a condizione che si rispetti quanto riportato nell'Allegato XII, secondo cui:

- I. “Abbia ottenuto una licenza valida per partecipare alle competizioni U.E.F.A per club ma non si sia qualificato nella stagione che precede l'entrata in vigore del *Voluntary Agreements*;
- II. Si sia qualificato per una competizione U.E.F.A. per club e rispetta la *break-even rule* nel periodo di monitoraggio che antecede l'entrata in vigore del *Voluntary Agreements*;
- III. Abbia subito un significativo cambiamento di proprietà e/o controllo nei 12 mesi precedenti la scadenza della domanda.”<sup>43</sup>

Il termine ultimo per la presentazione della domanda decorre il 31 dicembre dell'anno che precede la stagione in cui dovrebbe entrare in vigore l'accordo, inoltre si richiede che il club non abbia siglato altri *Settlement* o *Voluntary Agreements* nei tre periodi di rendicontazione più recenti. Affinché possa essere applicato si richiede il deposito di un *business plan* orientato al lungo termine, la dimostrazione dell'essere in possesso delle capacità per il proseguimento della continuità aziendale per la durata dell'accordo volontario e la presentazione “dell'impegno irrevocabile, da parte di uno o più partecipanti al capitale, a versare contributi per un importo almeno pari ai disavanzi di pareggio futuri aggregati” considerati.<sup>44</sup>

La richiesta verrà poi esaminata dall'Organo di controllo finanziario U.E.F.A che, in caso di esito positivo, ne verificherà anche la corretta attuazione.

#### **1.4 Gli effetti del Fair Play Finanziario**

Se si dovesse riassumere il Fair Play Finanziario con poche semplici parole si potrebbe dire che, per partecipare alla Champions League o all'Europa League<sup>45</sup>, un club può spendere tanto quanto ha guadagnato, cercando di limitare le perdite, e questo ha profondamente rivoluzionato il mondo del calcio dal punto di vista economico, ma non solo. A partire dal 2010 si è estinta la figura del “presidente mecenate”, di quell'imprenditore di successo che investiva in un club spinto dalla passione e dal possibile ritorno, in termini

---

<sup>42</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Annex XI c. 1, 2015

L'Art. 68 riporta alla visione dell'allegato XI dal titolo *Other factors to be considered in respect of the monitoring requirements*.

<sup>43</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Annex XII A c.2, 2015

L'Art. 57 riporta alla visione dell'allegato XII dal titolo *Voluntary agreements for break-even requirement*.

<sup>44</sup> UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Annex XII B c.2, 2015

<sup>45</sup> Nella trattazione si utilizza l'espressione “competizione europea” con riferimento alla U.E.F.A. Champions League, alla U.E.F.A. Europa League e alla Supercoppa U.E.F.A. nonostante vi rientri anche la l'Europa Conference League. Questa, però, è stata introdotta a partire dalla stagione 2021-2022 e come tale non rientra nei decreti fino a questo momento analizzati.

di immagine o pubblicità. Un approccio simile si traduceva in un business puramente soggettivo senza lasciare spazio a figure manageriali competenti, facendo emergere la necessità di un'adeguata pianificazione strategica.

Per comprendere al meglio l'impatto del Fair Play Finanziario ci si può soffermare su quanto illustrato nell'*European Club Football Landscape*, un documento che offre una panoramica sulle finanze del calcio europeo e sulle tendenze al di fuori del campo da gioco. Dallo studio di un cluster di più di 700 club è emerso un miglioramento della performance e della posizione finanziaria, un rafforzamento dei bilanci testimoniato da un aumento del Patrimonio netto dei club da €2.000.000 a €9.000.000 in un solo decennio, con una differenza tra attività e passività superiore ai €9.000.000.000 entro la fine del 2018. Più dell'80% delle società ha provveduto ad investire il proprio denaro nelle infrastrutture e negli impianti sportivi destinati agli allenamenti, con il calcio femminile che ha iniziato a rivestire un ruolo sempre più di primo ordine nello scenario mondiale. Per avere un quadro più completo occorre considerare anche gli eventuali rischi che potrebbero incombere, tra cui primeggiano quelli connessi al sistema dei trasferimenti. Questo è un meccanismo di compensazione per lo sviluppo dei giocatori che coinvolge ingenti somme di denaro. Negli ultimi anni i profitti connessi ai trasferimenti sono incrementati ad una velocità maggiore rispetto a quella degli altri flussi di entrate, rendendo i club, esportatori dei propri talenti, dipendenti da queste attività, usate a copertura dei costi operativi.<sup>46</sup>

Per la U.E.F.A. non è sufficiente che il club sia in mano ad una proprietà in grado di gestire perdite ma che sappia anche generare dei ricavi.

Già a partire dal gennaio del 2012 si era registrata una spesa complessiva pari a €393.000.000, inferiore di 36 punti percentuali rispetto al 2011, anno in cui i debiti insoluti verso i club, i giocatori e il Fisco ammontavano a €57.000.000, nel 2012 la somma si aggirava intorno ai €30.000.000, mentre nel 2013 a €9.000.000, con una riduzione di ben €48.000.000 in soli due anni, a testimonianza dall'attenzione riposta dalle singole società alle proprie finanze.

Nel Giugno e nel Settembre del 2011, il *Club Financial Control Body*, nel sottoporre 237 club ai controlli sugli *overdue payables*, aveva segnalato 10 di questi per inadempienza ed esclusi 3.<sup>47</sup> Con il tempo questi numeri sono aumentati a testimonianza della fiducia riposta nel progetto: fino al 2018 sono stati 27 i *Settlement Agreements* accordati (*cfr. Figura 10*) e 16 le esclusioni dalle competizioni europee (*cfr. Figura 11*).

---

<sup>46</sup> *Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2018*, uefa.com, 2018

<sup>47</sup> Chaplin M., *Gli effetti positivi del Fair Play Finanziario*, uefa.com, 2012

**Figura 10** – *I club sanzionati dalla U.E.F.A. che hanno siglato un accordo di Settlement Agreements*<sup>48</sup>

2014	Manchester City (Inghilterra)
	Paris Saint-Germain Football Club (Francia)
	Galatasaray, Trabzonspor e Bursaspor (Turchia)
	Zenit San Pietroburgo, Rubin Kazan e Anzhi (Russia)
2015	Besiktas e Karabukspor (Turchia)
	FC Krasnodar, Lokomotiv Mosca e Rostov (Russia)
	Monaco (Francia)
	CSKA Sofia (Bulgaria)
	FC Internazionale Milano e AS Roma (Italia)
	Ruch Chorzów (Polonia)
	Hapoel Tel Aviv (Israele)
	Panathinaikos (Grecia)
	Hull City (Inghilterra)
2016	Fenerbache e Trabzonspor (Turchia)
	FC Astana (Kazakistan)
	GNK Dinamo Zagabria (Croazia)
2017	Porto (Portogallo)
2018	KF Tirana (Albania)
	Vojodina (Serbia)

*Fonte: elaborazione propria su dati sportmediaset.mediaset.it*

<sup>48</sup> Redazione, *Uefa e Fair Play Finanziario: ecco i club sanzionati in passato*, sportmediaset.mediaset.it, 2018

**Figura 11 - I club estromessi dalle competizioni U.E.F.A. per non aver rispettato il Fair Play Finanziario<sup>49</sup>**

2014	Stella Rossa Belgrado (Serbia)
	Ekranas (Lituania)
	Cluj (Romania)
	Bursaspor (Turchia)
2015	Pallohonka (Finlandia)
	Inter Baku (Azerbaijan)
	Dinamo Mosca (Russia)
	CSKA Sofia (Bulgaria)
	Targu Mures (Romania)
	Dnipro (Ucraina)
2016	Galatasaray (Turchia)
2017	Partizan Belgrado (Serbia)
	Karabuksport
2018	Panathinaikos (Grecia)
	Sion (Svizzera)
	Irtysk (Irlanda)

*Fonte: elaborazione propria su dati sportmediaset.mediaset.it*

Il percorso che i club, fin qui elencati, hanno dovuto affrontare per tornare al top in poco tempo non è stato semplice, sono stati chiamati ad incrementare le proprie entrate per renderle superiori ai costi ma sempre nel rispetto della *break-even rule*. I ricavi generati dai club calcistici sono tendenzialmente divisi in:

1. **Ricavi audiovisivi e media** – i singoli club non hanno controllo sui diritti televisivi, nazionali e internazionali, in quanto frutto di contrattazioni collettive condizionate dall’attrattività dei campionati. Nonostante ciò, rappresentano un’entrata certa, generalmente con una durata triennale e, come tale, usata per ottenere anticipazioni bancarie;
2. **Ricavi da match** – i risultati conseguiti da una squadra e il suo cammino in una competizione influenzano i proventi da eventi sportivi, ovvero quei ricavi provenienti dalla biglietteria e dagli abbonamenti, potendone anche giustificare i prezzi talvolta elevati;
3. **Ricavi da gestione dei diritti dei calciatori (player trading)** – se nel cedere il cartellino di un giocatore ad un’altra squadra il prezzo dovesse essere superiore alla valutazione dell’atleta, al netto dell’ammortamento, si genera una plusvalenza. Alcuni club sfruttano questo strumento per ridurre la perdita di bilancio in quanto limitano le perdite ma, oltre a non essere pluriennali, influenzano il

<sup>49</sup> Cfr. nota 47

bilancio d'esercizio dell'anno di riferimento, concorrendo alla formazione del fatturato lordo, oggetto di esame della U.E.F.A.;

4. **Ricavi da sponsorizzazioni, commerciali e royalties** – rappresentano una forma di entrata “solida, pluriennale, indipendente dall'andamento in campo della singola squadra”. Ricoprono un ruolo fondamentale poiché, a differenza dei ricavi audiovisivi, non sono contrattati da terze parti ma esclusivamente dal singolo club. Spesso le società calcistiche ricorrono alle sponsorizzazioni con parti correlate, nel rispetto del *fair value* e con un apporto della parte correlata pari, al massimo, al 30% del fatturato totale.

Alla luce di quanto esposto, appare chiaro come i ricavi possano essere classificati tra:

- a) *I ricavi dipendenti dai risultati sportivi* – i ricavi da match e da gestione dei cartellini
- b) *I ricavi dipendenti dalle società calcistiche* – i diritti audiovisivi e le sponsorizzazioni

Si evince come un club desideroso di tornare a rispettare i pilastri cardine del Fair Play Finanziario, in una situazione simile non dovrà investire esclusivamente nella prima categoria bensì anche nella seconda, così da diventare più autonomo rispetto al conseguimento del risultato finale, diminuendo la necessità di plusvalenze e aumentando la notorietà del club, potendo così attirare nuovi sponsor. Manchester City, Paris Saint-Germain e Inter sono solo alcune delle squadre che hanno intrapreso questa strada potendo riemergere dalle loro ceneri e tornare in cima ai tetti europei.<sup>50</sup>

### **1.5 La riforma del 2018: il Fair Paly Finanziario 2.0**

Nello studiare la storia e l'evoluzione del Fair Play Finanziario, uno dei momenti che richiede maggior attenzione è sicuramente il 2018. In quell'anno la U.E.F.A. era presieduta da Aleksander Ceferin, successore dal 2015 dell'allora presidente *ad interim* Angel Maria Villar, che decise di improntare il proprio mandato sulla trasparenza e sulla solidità, con l'intento di escludere in via definitiva i sistemi attuati dai club per “eludere i controlli, truccare i conti e spostare le spese dell'anno successivo”. Nella pratica questa sua idea si è tradotta nell'obbligo, in capo a tutte le società di calcio europee, di pubblicare sui propri siti internet i bilanci e le altre informazioni finanziarie comprensive delle spese per “le commissioni garantite ad agenti e intermediari”. Ma non solo. Da quell'anno, in caso di deficit, se le garanzie non dovessero essere sufficienti, le sanzioni non verranno applicate dalla stagione successiva a quella incriminata bensì dalla stessa.<sup>51</sup>

Una riforma, quella di Ceferin, volta ad armonizzare “i principi di rendicontazione finanziari sulle transazioni calcistiche, grazie a requisiti contabili specifici per il trasferimento dei giocatori”. Sono giunti al capolinea quei finti prestiti a copertura di acquisiti, tanto che in presenza di riscatti fissati a somme particolarmente elevate, dovranno essere immediatamente inseriti a bilancio dalla U.E.F.A., così come per le cessioni

<sup>50</sup> Raimondo F., *Il circolo virtuoso che supera il Fair Play Finanziario*, feliceraimondo.it, 2019

<sup>51</sup> Datasport, *U.E.F.A.: scatta la nuova riforma del Fair-Play Finanziario, i dettagli*, il Sole 24 Ore, 2018

“supervalutate” per cui è stata prevista l’iscrizione al loro reale valore di mercato. Il presidente ha ritenuto importante soffermarsi anche sui ricavi del *market pool* delle stagioni a venire, non consentendone più la loro anticipazione.

All’Organo di controllo finanziario dei club sono stati messi a disposizione nuovi indicatori, non solo per sanzionare eventuali problemi finanziari, ma anche per cercare di anticiparli, quali:

- a) L’indicatore del rapporto di debito sostenibile;
- b) L’indicatore di deficit per i trasferimenti dei giocatori.

Questa riforma si è soffermata molto sul settore giovanile, importante tanto quanto la prima squadra, in quanto è quel luogo dove i piccoli talenti crescono e nascono le stelle del futuro. Si è sentito il bisogno di proteggere il vivaio introducendo:

- a) “Nuovi criteri per tutelare i minori;
- b) Nuovi requisiti medici;
- c) Miglioramenti ai programmi di sviluppo;
- d) Miglioramenti per favorire la diffusione del settore femminile.”<sup>52</sup>

Sono questi i motivi per cui dal 2018 si è diffuso il concetto di un Fair Play Finanziario 2.0, più forte ed esaustivo, volto a ridurre ulteriormente il debito complessivo che in quell’anno ammontava a €280.000.000, a fronte dell’€1.700.000.000 del 2010, con la speranza di poter mettere in atto, anche nei campionati calcistici europei, il concetto di *salary cap*, come illustrato nel *Capitolo 2*.<sup>53</sup>

## **1.6 Il Fair Play Finanziario secondo il N.O.I.F**

Il sistema normativo della F.I.G.C., delle Leghe e delle società di calcio che partecipano ai campionati italiani prende il nome di N.O.I.F. (*Norme Organizzative Interne Federali*). Così come le Licenze U.E.F.A. sono necessarie per l’ammissione alle competizioni europee, la partecipazione ai Campionati professionistici nazionali dipende dalle omonime Licenze, di competenza F.I.G.C., in virtù dei criteri annuali deliberati dal Consiglio Federale. Affinché possano essere rilasciate, le società calcistiche sono sottoposte ad analisi sotto il profilo sportivo-organizzativo, infrastrutturale, legale ed economico-finanziario.

Ai fini della trattazione occorre soffermarsi su quest’ultimo elemento. Per attuare tale revisione è necessario depositare il bilancio di esercizio revisionato, la relazione semestrale revisionata, un budget previsionale, il pagamento degli stipendi entro il mese di maggio, una relazione trimestrale revisionata e il rispetto del Fair Play Finanziario F.I.G.C.

---

<sup>52</sup> Redazione, *Uefa, il Comitato Esecutivo approva il Fair Play Finanziario 2.0*, [calciofinanza.it](http://calciofinanza.it), 2018

<sup>53</sup> Cfr. nota 52

Ma cosa significa rispettare il Fair Play Finanziario nazionale? Come lo si può fare? Per rispondere è possibile ricorrere ad un confronto rispetto a quanto richiesto dalla U.E.F.A., come mostrato nella Figura 12.

**Figura 12 – F.P.F. U.E.F.A. e F.P.F. Nazionale a confronto**

<b>F.P.F. U.E.F.A.</b>	<b>F.P.F. Nazionale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No overdue payables</i> derivanti da trasferimenti, stipendi, ritenute e contributi, al 30 Giugno e al 30 Settembre;</li> <li>• <i>Break-even rule</i>:</li> <li>• Indicatori di monitoraggio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No overdue payables</i> derivanti da trasferimenti, al 31 Marzo;</li> <li>• <i>Break-even rule</i>:</li> <li>• Indicatori di monitoraggio.</li> </ul>

*Fonte: elaborazione propria su dati F.I.G.C.*

Grazie alla normativa programmatica introdotta nella stagione 2015/2016 è stato possibile azzerare i debiti sportivi scaduti, ridurre i contenziosi e migliorare la credibilità internazionale. Anche sul fronte italiano sono consentite due deviazioni accettabili, pur nel rispetto del pareggio di bilancio, rispettivamente pari al 25% e al 50% del valore medio della produzione relativa ai tre esercizi in esame e, nel caso in cui il deficit dovesse essere maggiore a questa somma, la società avrà il dovere di coprire la differenza solo ed esclusivamente con mezzi propri. Nel secondo caso le sanzioni prevedono un ulteriore blocco dei trasferimenti per le prime due campagne acquisto utili.<sup>54</sup>

La Federcalcio ha sentito l'esigenza di introdurre dei sistemi di antidoping non solo per le prestazioni sportive ma anche amministrative, onde evitare che le società ricorressero ad artifici contabili, piuttosto che ad operazioni spregiudicate o azzardate, in condizioni di equilibrio finanziario, patrimoniale ed economico precario. Si è provveduto ad individuare un set di indicatori di bilancio con lo scopo di fissare dei limiti, al di sotto o al di sopra dei quali, la società di calcio viene considerata a rischio.

Il sistema di indicatori di controllo dell'equilibrio economico finanziario N.O.I.F. si articola in:

- a) Indicatore di Liquidità;
- b) Indicatore di Indebitamento;
- c) Indicatore del Costo del Lavoro Allargato.

### **Indicatore di Liquidità**

È un indicatore usato per determinare l'eventuale carenza finanziaria, calcolato come rapporto tra le Attività Correnti e le Passività Correnti (AC/PC), per il cui studio sono da considerare gli aggregati risultanti dal piano dei conti della F.I.G.C.

<sup>54</sup> Casamassima G., Talaricco A., *Licenze U.E.F.A., Licenze nazionali e Fair Play Finanziario in La sostenibilità economica e finanziaria del sistema calcio*, 2018

Per poter misurare tale valore è richiesto basarsi sulle risultanze del bilancio d’esercizio approvato, sulla relazione semestrale approvata e sulle situazioni patrimoniali intermedie approvate. Dal momento che non considera l’andamento prospettico, è definito *indicatore statico* e permette di comprendere se le Attività Correnti siano in grado o meno di coprire le Passività Correnti. Generalmente questo accade quando il suo valore è superiore ad 1 poiché, in caso contrario, si potrebbe andare incontro ad un incaglio finanziario. In riferimento a ciascuna stagione calcistica, la F.I.G.C. emana un documento con i valori soglia di riferimento, questi evolvono di anno in anno e, come testimoniato dalla storia più recente, nei momenti di difficoltà tendono ad essere alleggeriti. (cfr. Figura 13)

**Figura 13** – *L’evoluzione dei valori soglia dell’Indicatore di Liquidità*

Stagione	Valore soglia AC/PC
2021/2022	0,6
2020/2021	0,8
2019/2020	0,7
2018/2019	0,6

*Fonte: elaborazione propria su dati F.I.G.C.*

Nel corso del Consiglio Federale, tenutosi il 26 Aprile 2022, la proposta avanzata dal presidente Gabriele Gravina di subordinare il rilascio delle licenze nazionali all’indice di liquidità è stata approvata. Nonostante il voto contrario ed una controproposta a 0.4, è stato fissato a 0.5 per la massima serie della lega nostrana, accompagnato da due correttivi circa il patrimonio e il parametro del ricavi/costo del lavoro allargato. Se in passato, in caso di mancato raggiungimento della soglia, la pena si sarebbe limitata al divieto di operare sul mercato, con le nuove disposizioni si va incontro all’esclusione dal campionato. Ad oggi, le principali squadre a rischio risulterebbero essere tre: la Lazio e le due genovesi, Sampdoria e Genoa, a patto che non retrocedano. La Serie B, invece, ha preferito astenersi ma senza successo dal momento che è stato ugualmente modificato e portato a 0.7. Il presidente nello spiegare le proprie scelte ha affermato: *“non è una questione di contrapposizione, il mio unico obiettivo è l’evoluzione del calcio italiano. Non possiamo dire di cambiarlo e poi fare di tutto per conservare lo <<status quo>>. Non è accettabile. Bisogna spingere al massimo sull’acceleratore per un percorso di riforme. Questa è la mia posizione politica e quella della maggior parte dei consiglieri federali.”*<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Piccioni V., *F.I.G.C. passa l’indice di liquidità allo 0.5. La Lega Serie A vota contro, la B si astiene*, La Gazzetta dello Sport, 2022

### **Indicatore di Indebitamento**

Questo indicatore può essere calcolato come rapporto tra i Debiti al netto delle Attività Correnti ed i Ricavi (D/R), dove quest'ultimi sono dati dai valori medi degli ultimi tre bilanci d'esercizio che sono stati approvati e come tali, quindi, non sono puntali. Ogni qualvolta presenti un valore inferiore al livello soglia, fissato ad 1.2, è da considerare come indicatore correttivo al fine di ridurre, nella misura di un terzo, l'importo necessario per ripianare l'eventuale carenza finanziaria determinata dall'indicatore di Liquidità.

**Figura 14** – *L'evoluzione dei valori soglia dell'Indicatore di Indebitamento*

<b>Stagione</b>	<b>Valore soglia AC/R</b>
2021/2022	1,5
2020/2021	1,5
2019/2020	1,2
2018/2019	1,2

*Fonte: elaborazione propria su dati F.I.G.C.*

### **Indicatore di Costo del Lavoro Allargato**

È frutto del rapporto tra il Costo del Lavoro Allargato (CLA) ed i Ricavi (R), ove i primi sono comprensivi degli ammortamenti dei diritti alle prestazioni dei calciatori, mentre i secondi al netto delle Minusvalenze relative alle Plusvalenze e degli oneri sopportati.

Il Costo del Lavoro Allargato è il valore risultante dall'ultimo bilancio d'esercizio approvato, mentre i Ricavi sono dati dai loro valori medi degli ultimi tre bilanci d'esercizio approvati.

Il livello soglia è attualmente fissato a 0.8 e, nel caso in cui il valore dell'indicatore dovesse esservi al di sotto, verrà usato come correttivo per ridurre di un terzo l'importo necessario per eliminare la carenza finanziaria determinata dall'indicatore di Liquidità.

**Figura 15**– *L'evoluzione dei valori soglia dell'Indicatore del Costo del Lavoro*

<b>Stagione</b>	<b>Valore soglia CLA/R</b>
2021/2022	0,8
2020/2021	0,8
2019/2020	0,8
2018/2019	0,8

*Fonte: elaborazione propria su dati F.I.G.C.*

Dunque, qualora sia il valore dell'indicatore di Indebitamento e sia quello dell'indicatore di Costo del Lavoro Allargato dovessero essere inferiori alle loro rispettive soglie, l'ipotetica carenza finanziaria sarà ridotta dei due terzi. Per tutte le squadre che militano in Serie C è possibile applicare anche l'indicatore di patrimonializzazione, il rapporto tra Patrimonio e Attivo (P/A), il cui valore minimo è pari a 0.10.

Nell'eventualità in cui l'indicatore di Liquidità di un club italiano militante, nelle massime serie, non dovesse rispettare i limiti stabiliti dalla F.I.G.C., la Co.Vi.So.C.<sup>56</sup> può non accordare le partecipazioni ad operazioni di acquisizione del diritto alle prestazioni dei giocatori. Nel momento in cui l'indicatore viene ristabilito il provvedimento può essere revocato, dietro istanza della società, a patto che abbia provveduto a coprire l'incaglio finanziario tramite mezzi propri.<sup>57</sup>

**Figura 16** – I valori medi degli indicatori di controllo nei principali campionati italiani per il 2018/2019

	<b>Serie A</b>	<b>Serie B</b>	<b>Serie C</b>
<b>Indicatore di Liquidità</b>	0,855	0,757	0,941
<b>Indicatore di Indebitamento</b>	1,263	0,881	1,196
<b>Indicatore di Costo del Lavoro Allargato</b>	0,790	<u>0,817</u>	<u>1,068</u>

*Fonte: elaborazione propria su dati F.I.G.C.*

La *Figura 16* sopra riportata evidenzia i valori medi dei tre principali indicatori di controllo nei campionati di Serie A, Serie B e Serie C per la stagione 2018/2019. Analizzando i valori è possibile dedurre come gli indicatori di Liquidità e di Indebitamento siano stati rispettati a differenza dell'Indicatore di Costo del Lavoro Allargato. Come è stato precedentemente spiegato, il valore limite di quest'ultimo, per la suddetta stagione, è stato fissato a 0,8 motivo per cui in Serie B ( $0,817 > 0,8$ ) e in Serie C ( $1,068 > 0,8$ ) non sono stati in grado di adempiervi.

Grazie alla *Figura 17* vengono portati alla luce i valori medi degli indicatori di controllo di tre tra le principali squadre militanti in Serie A: A.S. Roma, Juventus F.C. e S.S. Lazio. Alla luce dei rispettivi valori soglia, si constata come i club siano stati fortemente in difficoltà, non avendo avuto le risorse sufficienti per poterli rispettare ed adempiere ai propri obblighi.

<sup>56</sup> La Co.Vi,So.C è la Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio, istituita dalla F.I.G.C. è un Organo che si occupa del monitoraggio economico-finanziario delle società calcistiche.

<sup>57</sup> Il paragrafo prende in riferimento quanto riportato nel materiale didattico condiviso dal prof. Fabrizio Di Lazzaro durante il corso di *Economia Aziendale dello Sport*, dal titolo *Sistema di indicatori di controllo dell'equilibrio economico finanziario (N.O.I.F.)* a.a. 2021-2022

**Figura 17** – I valori medi degli indicatori di controllo delle principali squadre di Serie A

	A.S. Roma		Juventus F.C.		S.S. Lazio	
	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020
<b>Indicatore di Liquidità*</b>	<u>0,39</u>	<u>0,34</u>	<u>0,44</u>	<u>0,60</u>	<u>0,49</u>	<u>0,49</u>
<b>Indicatore di Indebitamento**</b>	1,28	<u>3,74</u>	1,21	<u>1,23</u>	0,99	<u>1,46</u>
<b>Indicatore di Costo del Lavoro Allargato***</b>	<u>0,88</u>	<u>0,91</u>	<u>0,89</u>	<u>0,88</u>	0,76	0,65
<b>Patrimonializzazione****</b>	<u>-0,43</u>	<u>-0,76</u>	<u>-0,01</u>	0,25	0,20	<u>0,07</u>

Fonte: elaborazione propria su dati F.I.G.C.

\*valore minimo: 2019=0,6; 2020=0,7

\*\* valore massimo: 2019=1,5; 2020=1,2

\*\*\* valore massimo: 2019=2020=0,8

\*\*\*\*valore minimo: 2019=2020=0,15

### 1.7 L'impatto del COVID-19 sul Fair Play Finanziario

Se il 2009 può essere considerato lo spartiacque tra il calcio europeo del passato e quello del presente, il 2020 ha segnato profondamente l'intera popolazione mondiale, da qualsiasi punto di vista. È l'11 marzo del 2020 quando l'O.M.S. (Organizzazione Mondiale della Sanità) dichiara l'inizio di una pandemia globale, l'inizio di quella che per molti fu anche la fine e ancora oggi, a distanza di 2 anni, sono diversi gli interrogativi che non hanno trovato una risposta. Più di 440 milioni di casi da COVID-19, più di 6 milioni di morti nel mondo, numeri che fanno gelare il sangue e che riportano alla mente immagini che difficilmente potranno essere dimenticate.

Una pandemia senza precedenti, che ha impattato negativamente su ogni settore e lo sport non si è potuto sottrarre al suo triste destino. Basti pensare ai Giochi Olimpici di Tokyo 2020, i primi non solo ad essere posticipati ma anche ad essersi tenuti in un anno dispari, il 2021.

Viste le difficoltà riscontrate dalle società calcistiche nel raggiungimento degli obiettivi economici per la stagione 2019/2020 e nella redazione del *business plan* 2020/2021, il Comitato Esecutivo U.E.F.A. si è riunito decidendo di adattare le norme in vigore fino a quel momento del Fair Play Finanziario, con il fine di evitare sanzioni indirizzate a club che non avrebbero potuto raggiungere il tanto agognato pareggio di bilancio. A tale scopo, inoltre, le stagioni 2019/2020 e 2020/2021 non sarebbero dovute essere considerate come ben distinte

bensi come un'unica, dalla durata di 24 mesi. In virtù di ciò, il vincolo per cui i passivi non dovevano essere superiori a €30.000.000 nel triennio 2017/2020 è stato esteso al “triennio allargato” 2017/2021.

Inoltre, se al termine di questo periodo le società non fossero state in regola con i restanti vincoli, sarebbero potute non essere sanzionate a patto che il loro mancato rispetto fosse imputabile esclusivamente agli introiti venuti meno a causa della pandemia. Per poter dimostrare ciò, ai club è stato messo a disposizione un unico strumento: la possibilità di confrontare i ricavi precedenti e successivi al COVID-19, per poter individuare ed esaminare le voci maggiormente penalizzate, quali ad esempio i ricavi da match o merchandising.

Si tratta di misure d'emergenza volte ad “assicurare che i club continuino ad adempiere puntualmente ai loro obblighi riguardanti trasferimenti e stipendi, [...], a neutralizzare l'impatto negativo della pandemia, [...], a garantire la parità di trattamento dei club in cui l'impatto del COVID-19 possa aver influito in più periodi di rendicontazione, [...], mantenere lo spirito e l'intento del Fair Play Finanziario per la sostenibilità a lungo termine del calcio.”<sup>58</sup>

A livello nazionale, fino alla stagione 2019/2020, le Licenze necessarie per l'ammissione al campionato di Serie A venivano rilasciate a fronte del rispetto dei seguenti requisiti:

1. *Break-even rule*;
2. Al 31 marzo 2019 dovevano essere rispettati i valori soglia degli indicatori di Liquidità, Indebitamento e di Costo del Lavoro Allargato, rispettivamente pari a 0.6, 1.2, 0.8.
3. In quanto correttivi, l'indicatore di Indebitamento e di Costo del Lavoro Allargato, se inferiori ai loro limiti, sarebbero potuti essere utilizzati per diminuire la carenza finanziaria segnalata dall'indicatore di Liquidità per un massimo di due terzi del totale.

Per le stagioni 2020/2021 e 2021/2022 non ne è stato richiesto il rispetto.

In una prospettiva futura, la U.E.F.A. sta prevedendo di abbandonare la *break-even rule* a favore della *Football Earning Rule*, che può essere calcolata come il risultato netto di esercizio di un club, comprensivo delle *capital injections*<sup>59</sup> dei soci. In un futuro prossimo, la Licenza U.E.F.A. verrà rilasciata, se e solo se, non ci sarà patrimonio netto negativo e se ne richiederà la ricapitalizzazione in caso di sotto-patrimonializzazione, pena l'esclusione dalle competizioni.

Con il fine ultimo di limitare i costi dei club ed aumentare l'auto sufficienza del Sistema Calcio, verrà implementato il *Salary Cap* e, qualora si dovesse superare il limite, si provvederà ad introdurre la *Luxury Tax*, basata sulla trattenuta di una porzione dei premi ricevuti.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> *Misure temporanee di emergenza per il Fair Play Finanziario*, uefa.com, 2020

<sup>59</sup> Le *capital injections* sono degli investimenti di capitale in progetti e società, che potrebbe essere o meno in difficoltà finanziarie. In senso più ampio, ci si riferisce a ogni forma di investimento di capitale una tantum, compresi quelli effettuati in una startup o in società in crescita. questi conferimenti di capitale possono essere sotto forma di contanti, azioni o debiti.

Banton C., *What is a Capital Injections?*, investopedia.com, 2020

<sup>60</sup> Il paragrafo prende in riferimento quanto riportato nel materiale didattico condiviso dal prof. Fabrizio Di Lazzaro durante il corso di *Economia Aziendale dello Sport*, dal titolo *Sistema Licenze Nazionali 2019/2020 Serie A e Come Cambia il F.P.F. U.E.F.A. a seguito del COVID* a.a. 2021-2022

## 1.8 Il Fair Play Finanziario del futuro: la stagione 2025-2026

Un primo segno di svolta circa il Fair Play Finanziario sembrerebbe essere arrivato nell'Aprile del 2022 quando, a Nyon, il Comitato Esecutivo della U.E.F.A. ha provveduto ad approvare la più importante riforma normativa in materia di sostenibilità finanziaria, a partire dalla sua introduzione nel 2010: il nuovo regolamento "U.E.F.A. Licenze per Club e Sostenibilità Finanziaria". Nonostante il Fair Play Finanziario originale abbia aiutato nel "risollevarle le finanze del calcio europeo dal baratro", rivoluzionando la gestione della squadre di calcio del Vecchio Continente, l'evoluzione del settore e gli eventi a seguito della pandemia hanno reso necessario un intervento così drastico. Solvibilità, stabilità e controllo dei costi. Sono questi i tre pilastri, frutto della collaborazione con i principali stakeholder del settore, che riassumono le intenzioni della U.E.F.A. per salvare il calcio del futuro. Come analizzato nel paragrafo precedente, negli ultimi anni il sistema calcio europeo ha subito una perdita di circa €7.000.000.000 che ha spinto numerosi club ad indebitarsi ulteriormente nei confronti degli enti creditizi. Il nuovo piano prevede di garantire una maggiore tutela nei confronti dei creditori, grazie a dei controlli trimestrali ed ad un tolleranza minore verso i morosi, così da scoraggiare gli investimenti rischiosi a favore di quelli più sostenibili. Il concetto di stabilità può essere parzialmente accostato ad uno dei pilastri della precedente versione del Fair Play Finanziario: la *break-even rule*. Con l'esperienza maturata, la U.E.F.A. ha compreso come il pareggio di bilancio non potesse più essere considerato un valido indicatore dello stato di salute aziendale, per via della tendenza dei club a porre in essere delle operazioni contabili di natura fittizia, con il fine di "gonfiare" i ricavi per eguagliarli ai costi.

A partire dal prossimo Giugno il deficit massimo accettabile non sarà più di 30 milioni Euro, bensì verrà raddoppiato, se non triplicato per quei club "in buona salute". Una cifra elevata che sarà però comprensiva anche degli investimenti sugli stadi, sul vivaio, sul settore femminile e le donazione. In aggiunta, qualora il patrimonio netto dovesse essere negativo, ne verrà richiesto un miglioramento in bilancio di almeno il 10% nei 12 mesi successivi. Risulta essenziale fare un passo indietro per un ulteriore chiarimento: questo calcolo non verrà più effettuato sulla base della stagione bensì sull'anno solare, quindi 2023, 2024 e 2025. In aggiunta, ogni transazione dovrà essere rivalutata al *fair value*.

La rivoluzione principale, però, risiede nell'introduzione di "una norma che regolarizza i costi di gestione della squadra", con l'intento di controllare ulteriormente le uscite dei club inerenti agli stipendi dei giocatori ed ai trasferimenti, non consentendo di superare il 70% delle entrate complessive nel corso dell'anno solare.<sup>61</sup> Come precisato dal presidente Ceferin, le norme previste da questo cambiamento radicale entreranno in vigore a partire da Giugno 2022, in un percorso di adattamento graduale dalla durata di tre anni volto a salvaguardare questo sport da ipotetici shock futuri, pur incoraggiando gli investimenti razionali. Più nel dettaglio, nella stagione 2023-2024 verrà consentita una spesa fino ad un massimo del 90% del fatturato totale e 80% per il 2024-2025, fino ad arrivare al 70% previsto nel 2025-2026. Alla luce di questa precisazione è più semplice comprendere il motivo per cui il presidente Gravina ha posto un accento sull'indice di Liquidità, come approfondito nei precedenti paragrafi. Questa nuova disposizione è però ben lontana dal *salary cap* americano

---

<sup>61</sup> Il Comitato Esecutivo UEFA approva il nuovo regolamento sulla sostenibilità finanziaria, uefa.com. 2022

dal momento che non sono stati previsti dei limiti agli stipendi degli atleti o dei loro allenatori, si richiede “semplicemente” di saper ben calibrare le entrate e le uscite. In caso di eventuali violazioni si andrà incontro a sanzioni, sportive ed economiche, definite *ex ante* dall’Organo di controllo finanziario, in misura commisurata con le infrazioni commesse, tra cui il divieto di mettere in campo un determinato giocatore, penalizzazioni nei gironi delle competizioni europee o retrocessioni. Come mostrato nella *Figura 18*, nel caso in cui la violazione dovesse rientrare nelle schede gialle o arancioni, si andrà incontro solo ed esclusivamente a sanzioni di natura economica, in caso contrario queste verranno accompagnate da quelle sportive.

**Figura 18** – U.E.F.A. Licenze per Club e Sostenibilità Finanziaria: le eventuali sanzioni

<b>SC ratio cap 70%</b>	<b>BR1</b>	<b>BR2</b>	<b>BR3</b>	<b>BR4</b>
70-80%	10-25%	25-50%	50-75%	75-100%
80-90%	25-50%	50-75%	75-100%	
90-100%	50-75%	75-100%		
>100%	75-100%			

*Fonte: elaborazione propria su dati U.E.F.A.*

Questa riforma sembrerebbe colpire maggiormente l’Italia, la Spagna e la Turchia dal momento che i ricavi dei top club sono particolarmente bassi se messi a confronto con squadre del calibro di Bayern Monaco o P.S.G. Grazie alle sponsorizzazioni, le entrate di cui queste società possono godere sono elevate, delineando un cospicuo budget da investire nel corso delle campagne acquisti. Pur registrando importanti costi di gestione, le proprietà non risultano indebitate e questo consente loro di coprire facilmente gli eventuali debiti.

Il nuovo scenario che si sta delineando porterà i club della massima serie italiana a concentrare tutte le loro energie nel cercare di “mantenere controllati i monte ingaggi, valorizzare i loro prodotti dei settori giovanili, investire in strutture che permettano ricavi costanti, puliti e duraturi.” Sarà quindi utopico anche solo pensare di ammirare le grandi stelle del calcio europeo, e non, militare in Serie A, visti gli investimenti “folli” che comporterebbero.<sup>62</sup> È stato messo a tutti gli effetti un punto ad un capitolo della storia del calcio europeo, voltando pagina e scrivendo l’incipit del successivo.

<sup>62</sup> Turcato E., *Facciamo i conti: 10 domande e 10 risposte sul nuovo Fair Play Finanziario: cosa cambia per i club*, Eurosport, 2022

## Capitolo II

### Le possibili alternative al Fair Play Finanziario

#### 2.1 I modelli di sport business a confronto: il *competitive balance*

Quando nel *Capitolo I* si è introdotto il Fair Play Finanziario si è evidenziato come questo sia stato la risposta dell'allora presidente in carica, Michael Platini, alla situazione debitoria particolarmente critica in cui versavano gran parte dei club europei. È apparso come la miglior strada da percorrere per proteggere la stabilità finanziaria in un orizzonte di lungo termine. Dalle indagini precedentemente condotte è emerso quanto il Fair Play Finanziario abbia influenzato le società calcistiche nel gestire i propri flussi di entrate e di uscite, ma ciò non ha precluso numerose critiche. Dal 1997, la Deloitte Touche Tohmatsu, la prima società al mondo in termini di ricavi, che offre servizi di consulenza e revisione, redige annualmente la *Deloitte Football Money League*, la principale, nonché più affidabile, analisi circa la performance finanziaria di quei club che hanno generato più entrate nel corso della stagione di riferimento.<sup>63</sup> Le ricerche condotte negli ultimi anni hanno sottolineato quanto i regolamenti stiano rafforzando sempre più una ristretta cerchia di club, un élite, rendendo utopico anche solo pensare che le società più piccole possano vincere o quanto meno partecipare in determinate competizioni contro di esse. Come mostrato nella *Figura 19*, nonostante la stringente normativa a cui devono sottostare, le grandi squadre riescono a staccarsi in modo netto, in termini di ricavi, dalla concorrenza, tanto che il mercato calcistico può essere definito come un vero e proprio oligopolio. La ricchezza è concentrata nelle mani di pochi e questo genera un fenomeno noto con il nome di *ossificazione*<sup>64</sup> delle gerarchie, che si traduce in una messa in discussione di un elemento fondamentale per qualsiasi campionato sportivo, il *competitive balance*<sup>65</sup>, con cui ci si riferisce all'equilibrio nelle abilità sportive delle squadre. In un'ottica puramente sportiva, l'equilibrio competitivo è una misura della parità tra i partecipanti ad un campionato, una condizione per essere "uguali ed equi" in una gara. Molti sport sono attraenti agli occhi degli spettatori in quanto imprevedibili, siano essi tifosi o non, e i commissari delle leghe si sforzano nell'aumentare questo bilanciamento in quanto rende costantemente impegnati giocatori e fan nel corso di intere stagioni.<sup>66</sup> Maggiore è la competitività dei team partecipanti, maggiore sarà la difficoltà nell'ipotizzare i vincitori dei match, rendendo più avvincente il campionato, perché quando un torneo è equilibrato, le squadre scenderanno in campo con la medesima probabilità di vincere la sfida.

---

<sup>63</sup> *Deloitte Football Money League 2021*, deloitte.com

<sup>64</sup> D'Andrea A., Masciandaro D., *Financial Fair Play in European football: economics and political economy a review essay*, p.15, 2016

<sup>65</sup> Il concetto di *competitive balance* è stato introdotto per la prima volta da Simon Rottenberg nel 1956 quando cercò la correlazione tra gli spettatori delle partite di baseball e numerose variabili tra cui il prezzo del biglietto, la durata dell'incontro, le abilità dei giocatori e le attività svolgibili presso lo stadio. Il suo obiettivo risiedeva nel dimostrare il legame tra le vittorie di un club e la sua capacità ad attrarre spettatori paganti alla partita, ma i risultati furono ben diversi. Scopri che la presenza del tifo sugli spalti più che essere influenzata dalle squadre in campo dipendesse dall'imprevedibilità del risultato. Firrao F. P., Iannazzo P., *Una SuperLeague aveva senso, quali errori sono stati commessi?*, Il Sole 24 Ore, 2021

<sup>66</sup> Alwell K., *Analyzing Competitive Balance in Professional Sport*, p.3, 2020

Secondo l'economista Stefan Szymanski l'incertezza è propria del mondo del calcio e la si può distinguere tra:

1. **Incertezza di partita** (*match uncertainty*) – in riferimento al risultato di un determinato match;
2. **Incertezza di stagione** (*season uncertainty*) – si riferisce all'andamento di una squadra nel corso della stagione;
3. **Incertezza di campionato** (*championship uncertainty*) - in relazione al predominio di un numero esiguo di club nel corso del campionato.

**Figura 19** – *Deloitte Football Money League* delle stagioni 2004/2005, 2010/2011, 2019/2020<sup>67</sup>

	Stagione 2004/2005		Stagione 2010/2011		Stagione 2019/2020	
1	Real Madrid	€275.7	Real Madrid	€479.5	FC Barcellona	€715.1
2	Manchester United	€246.4	FC Barcellona	€450.7	Real Madrid	€691.8
3	Milan	€234.0	Manchester United	€367.0	Bayern Monaco	€634.1
4	Juventus	€229.4	Bayern Monaco	€321.4	Manchester United	€580.4
5	Chelsea	€220.8	Arsenal	€251.1	Liverpool	€558.6
6	FC Barcellona	€207.9	Chelsea	€249.8	Manchester City	€549.2
7	Bayern Monaco	€189.5	Milan	€235.1	Paris Saint-Germain	€540.6
8	Liverpool	€181.2	Inter	€211.4	Chelsea	€469.7
9	Inter	€177.2	Liverpool	€203.3	Tottenham	€445.7
10	Arsenal	€171.3	Schalke 04	€202.4	Juventus	€397.9
11	Roma	€131.8	Tottenham	€181.0	Arsenal	€388.0
12	Newcastle United	€128.9	Manchester City	€169.6	Borussia Dortmund	€331.8
13	Tottenham	€104.5	Juventus	€153.9	Atletico Madrid	€331.8
14	Schalke 04	€97.4	Olympique Marsiglia	€150.4	Inter	€291.5
15	Olympique Lione	€92.9	Roma	€143.5	Zenit San Pietroburgo	€236.5
16	Celtic	€92.7	Borussia Dortmund	€138.5	Schalke 04	€222.8
17	Manchester City	€90.1	Olympique Lione	€132.8	Everton	€212.0
18	Everton	€88.8	Amburgo	€128.8	Olympique Lione	€180.7
19	Valencia	€84.6	Valencia	€116.8	Napoli	€176.3
20	Lazio	€83.1	Napoli	€114.9	Eintracht Frankfurt	€174.0

*Fonte: elaborazione propria su dati Deloitte*

*(i dati sono espressi in milioni)*

<sup>67</sup> La Figura 19 è stata costruita mettendo a confronto i ricavi, espressi in milioni, delle prime 20 squadre risultanti dal *Deloitte Football Money League*. Più nello specifico è stato deciso di riportare tre stagioni: la 2004/2005 in quanto la prima di cui è stato possibile reperire i valori, la 2010/2011 per portare alla luce i primi effetti in seguito all'applicazione del Fair Play Finanziario e la 2019/2020, l'ultima rilasciata al momento della stesura dell'elaborato.

Le Leghe devono quindi mettere a disposizione dei campionati quegli strumenti più adeguati a garantire un determinato livello di equilibrio competitivo, senza il quale le partite diverrebbero prevedibili, ma non solo. Il mancato raggiungimento del *competitive balance* si traduce in un fallimento nel processo di massimizzazione del numero di spettatori dell'evento, sia sugli spalti che da casa.<sup>68</sup>

Il processo di ossificazione è facilmente comprensibile osservando i risultati conseguiti nelle ultime stagioni nei principali campionati europei. Nella *Figura 20*, qui di seguito riportata, sono elencati i vincitori rispettivamente di Ligue 1 (Francia), Bundesliga (Germania), Premier League (Inghilterra), Serie A (Italia) e LaLiga (Spagna), dalla stagione 2014/2015 alla 2020/2021, la più recente giunta al termine. Se ci si soffermasse sul caso italiano si potrebbe constatare come sei stagioni, sulle sette analizzate, abbiano visto imporsi il medesimo club, la Juventus, così come il Bayern Monaco vincitore indiscusso per la Germania. In Francia, fatta eccezione per le stagioni 2016/2017 e 2020/2021, è stato il Paris-Saint Germain a dettare il passo. La presenza costante di questi club, alle vette dei rispettivi campionati nazionali, si riflette in una diminuzione significativa dell'incertezza relativa ai nomi delle squadre che godono di una maggior probabilità di vittoria.

**Figura 20** – *Il processo di ossificazione dei risultati nei principali campionati europei*

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<b>Francia</b>	Paris Saint Germain	Paris Saint Germain	Monaco	Paris Saint Germain	Paris Saint Germain	Paris Saint Germain	Lilla
<b>Germania</b>	Bayern Monaco	Bayern Monaco	Bayern Monaco	Bayern Monaco	Bayern Monaco	Bayern Monaco	Bayern Monaco
<b>Inghilterra</b>	Chelsea	Leicester City	Chelsea	Manchester City	Manchester City	Liverpool	Manchester City
<b>Italia</b>	Juventus	Juventus	Juventus	Juventus	Juventus	Juventus	Inter
<b>Spagna</b>	Barcellona	Barcellona	Real Madrid	Barcellona	Barcellona	Real Madrid	Atletico Madrid

*Fonte: elaborazione propria*

Nel febbraio del 2017 la nota testa giornalistica “Il Sole 24 Ore” ha reso noto uno studio volto a portare alla luce i valori degli indici del *competitive balance*, calcolati come il rapporto tra la somma dei punti totalizzati al termine del campionato dalle ultime 5 e dalle prime 5 squadre classificate e il maggior fatturato nei principali campionati nazionali tra il 2011 e il 2016. Risultati che confutano quanto già in precedenza affermato.

<sup>68</sup> Etemad Z., Moradi M., Naghshbandi S, Yousefi B., *The comparison of competitive balance in Football Premier Leagues of England, Germany, Spain, France, Italy and Iran: A case study from 2009-2010 Season*, p. 674, 2011

È la Ligue 1, con il suo 55%, la massima divisione nazionale in cui si respira una maggiore competizione. La vittoria costante del Bayern Monaco ha influenzato notevolmente il valore dell'indice della Bundesliga, tanto da aggirarsi intorno al 48%. Uno dei valori più bassi si è registrato in Italia, 45,6%, a causa del numero esiguo di punti conquistati dalle ultime classificate.<sup>69</sup>

**Figura 21** – *L'indice di competitive balance dal 2011 al 2016*

<b>Campionato</b>	<b>Punti prime 5 squadre</b>	<b>Punti ultime 5 squadre</b>	<b>Indice di competitività</b>
Major League Soccer	1.281	835	65%
Brasileirao	1.469	930	63%
Chinese Super League	1.253	786	60%
<b>Ligue 1</b>	<b>1.621</b>	<b>907</b>	<b>55%</b>
Superlig	1.518	803	52.8%
Premier Liga	1.338	657	49%
<b>Bundesliga</b>	<b>1.630</b>	<b>793</b>	<b>48%</b>
<b>Premier League</b>	<b>1.811</b>	<b>847</b>	<b>46,7%</b>
<b>Liga Bbva</b>	<b>1.908</b>	<b>892</b>	<b>46,7%</b>
Eredivisie	1.614	742	45,9%
<b>Serie A</b>	<b>1.802</b>	<b>822</b>	<b>45,5%</b>
Primeira Liga	1.584	668	42%

*Fonte: elaborazione propria su dati Il Sole 24 Ore*

Un giocatore di hockey su ghiaccio, che ha da tempo deciso di appendere i pattini al chiodo, Curtis Joseph, una volta disse: *“No matter how many years you play, it’s always something new and exciting. It’s sport, you never know what may happen.”*<sup>70</sup> Poche parole in cui è racchiusa l’essenza dello sport ma che vengono private del loro valore nel momento in cui si conosce in anticipo i nomi dei potenziali vincitori, perdendo l’interesse degli sponsor e del pubblico, a testimonianza di quanto si necessiti dell’assenza di un totale squilibrio.<sup>71</sup> Un campionato non competitivo, quindi, non garantisce il guadagno dalle entrate provenienti dagli spettatori, indi per cui è possibile affermare che dietro l’aumento e il mantenimento dell’equilibrio competitivo si nascondono dei motivi puramente commerciali, che spingono le leghe ad adottare dei regolamenti più ferrei, così da poter meglio distribuire gli introiti e aumentare il saldo finale.

<sup>69</sup> *In Serie A c’è sempre meno concorrenza: l’indice di “competitive balance”,* Infondata, Il Sole 24 Ore, 2017

<sup>70</sup> *“Non importa da quanti anni giochi, è sempre un qualcosa di nuovo ed eccitante. È sport, non sai mai cosa può succedere.”*

<sup>71</sup> Goosens K., *Competitive balance in European football: comparison by adapting measures: national measure of seasonal imbalance and top 3*, pp. 84-85, 2006

Il concetto di *competitive balance* pone le sue radici negli Stati Uniti, ragion per cui le principali decisioni prese fanno riferimento ai modelli di *sport business* americani, nonostante le profonde differenze.

Sacrificio. Lavoro di squadra. Pari opportunità. Riconoscimento del merito. Sono questi i valori su cui si basa ogni sport di successo negli Stati Uniti d'America e che sembrerebbero essere discordanti con quanto analizzato fino a questo momento, tanto da spiegare perché il calcio non è apprezzato dagli americani tanto quanto dagli europei. I tifosi a stelle e strisce faticano ad accettare un pareggio al termine dei 90 minuti, secondo la loro ideologia ogni match deve potersi concludere con la proclamazione di un vincitore, generalmente quella squadra che abbia dimostrato di essere nettamente superiore rispetto agli avversari, in termini di performance e non solo.

Così come nel mondo della consulenza si parla spesso di *Big Four* facendo riferimento a quattro grandi aziende, quali Deloitte Touche Tohmatsu, PricewaterhouseCoopers (PwC), EY e KPMG, per lo sport americano questa dicitura sottintende le quattro grandi leghe professionistiche di football (National Football League – NFL), pallacanestro (National Basketball Association – NBA), baseball (Major League Baseball – MLB) e hockey (National Hockey League – NHL).

Nel corso del tempo si è definito un modello di business che differisce profondamente da quello europeo, tanto da poter parlare di *business vs competizione*. Nonostante le riluttanze iniziali, attualmente il sistema educativo statunitense ricopre un ruolo centrale nella formazione sportiva dei ragazzi, rendendola parte integrante dei programmi scolastici. Se in America gran parte delle società sportive sono gestite con lo scopo di lucro, diversa è la situazione nel Vecchio Continente dove convivono organizzazioni sportive commerciali, attività svolte presso strutture educative, associazioni senza scopo di lucro o gestite dal governo, introducendo lo svolgimento di competizioni sotto l'occhio vigile degli organi internazionali. Tale coinvolgimento ha permesso una diffusione, a livello globale, delle competizioni europee, a differenza di quelle americane che restano una “questione di prestigio”.<sup>72</sup> Inoltre, i campionati europei sono basati su un modello “open”, su un sistema meritocratico per cui è prevista la retrocessione di quelle squadre che hanno conseguito i peggiori risultati al termine del campionato e che sostituiranno le migliori della divisione inferiore, che invece godono di una promozione. Un sistema simile mette a disposizione di tutte le squadre la possibilità di militare nella massima divisione, potendosi confrontare con le eccellenze. Maggiore è invece la stabilità garantita dai modelli “closed” tipici del mondo americano, con i club e gli investitori certi della propria presenza e dell'impossibilità nel prendere parte ad ulteriori competizioni. I campionati sono caratterizzati da un numero prestabilito di squadre partecipanti, queste non potranno accedervi per merito sportivo generando smarrimento tra molti tifosi che si vedranno privati del proprio credo.<sup>73</sup> Nonostante ciò, questa impostazione facilita il rispetto del tanto agognato *competitive balance*, con il conseguente rafforzamento della situazione economica

---

<sup>72</sup> Davies T., *The American vs European sports model*, [magicleague.co.uk](http://magicleague.co.uk), 2020

<sup>73</sup> *North American vs European Sports System*, [sportsbite.blog](http://sportsbite.blog), 2017

dal momento che “la sopravvivenza di una lega sportiva professionistica negli U.S.A., da un alto, è direttamente connessa al mantenimento costante dell’interesse dei tifosi e, dall’altro, si traduce nel conseguimento di utili dovuti alla partecipazione dei sostenitori alle partite e alla vendita dei diritti tv.”<sup>74</sup>

Analogamente a come è stata costruita la *Figura 20*, la *Figura 22* permette di ammirare gli effetti nella pratica del raggiungimento di tale equilibrio. Ci si trova dinnanzi a quattro campionati altamente competitivi, con degli esiti difficili da poter pronosticare.

**Figura 22** – *I vincitori delle Big Four dello sport americano*

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>NFL</b>	Denver Broncos	New England Patriots	Philadelphia Eagles	New England Patriots	Kansas City Chiefs	Tampa Bay Buccaneers	L.A. Rams
<b>NBA</b>	Golden State Warriors	Cleveland Cavaliers	Golden State Warriors	Golden State Warriors	Toronto Raptors	L.A. Lakers	Milwaukee Bucks
<b>MLB</b>	Kansas City Royals	Chicago Cubs	Houston Astros	Boston Red Sox	Washington Nationals	L.A. Dodgers	Atlanta Braves
<b>NHL</b>	Chicago Blackhawks	Pittsburgh Penguins	Pittsburgh Penguins	Washington Capitals	St. Louis Blues	Tampa Bay Lightning	Tampa Bay Lightning

*Fonte: elaborazione propria*

Alla base di questi risultati vi è la consapevolezza che tutte le squadre partecipanti hanno una reale possibilità di conquistare la vittoria, rendendo i tornei avvincenti, spettacolari e imprevedibili, fino all’ultimo secondo. Una visione condivisa che può essere percepita anche in quanto affermato da Roger Goodell, direttore generale della *National Football League* dal 2006, nel corso di una sessione di domande con gli abbonati dei Kansas City Chiefs<sup>75</sup>: “*When you come into a season, every fan thinks that their football team has a chance to win the Super Bowl and that’s what I believe the 32 clubs are working towards.*”<sup>76</sup> Affinché questo sia possibile, le leghe americane attuano una serie di restrizioni con il fine di equilibrare il *playing field*, quali:

- Il *Draft*;
- Il *Salary cap*.

<sup>74</sup> Gobbi L., Porzio A., *Uno sguardo comparato sullo sport professionistico americano*, Parte I e Parte II, [regoledeglioccolo.gazzetta.it](http://regoledeglioccolo.gazzetta.it), 2017

<sup>75</sup> I Kansas City Chiefs sono una squadra di football americano del Missouri che gioca nella NFL.

<sup>76</sup> “Quando si entra in una stagione, ogni tifoso pensa che la propria squadra di calcio abbia una possibilità di vincere il Super Bowl ed è quello per cui credo che i 32 club stiano lavorando”

## Il Draft

Il primo strumento a cui si ricorre è il *draft* collegiale, letteralmente “pescaggio”, un elemento cardine degli sport professionistici americani. Secondo questo sistema ad ordine inverso, le squadre che hanno ottenuto i peggiori risultati nel corso dell’ultima stagione conclusasi hanno il privilegio di scegliere per prime tra le giovani e talentuose promesse dei team universitari, potendo accrescere la propria competitività e la probabilità di ottenere un miglior risultato al termine della stagione a venire. Applicando questo schema, quindi, la squadra vincitrice del Super Bowl<sup>77</sup> sarà la trentaduesima ed ultima a scegliere il proprio giocatore. Tuttavia, il *draft* risulta essere uno strumento particolarmente complesso dal momento che potrebbe incoraggiare il *tanking*, per cui una squadra decide di perdere intenzionalmente i match per godere, in un secondo momento, della precedenza nella scelta della rosa per la stagione successiva. Onde evitare tale fenomeno, la *National Basketball Association* e la *National Hockey League* hanno deciso di ricorrere ad un sistema di lotteria per l’assegnazione dell’ordine di scelta nel corso del *draft*. Nella N.B.A. le squadre che non hanno raggiunto i playoff vengono classificate dalla peggiore alla migliore e si vedono assegnate delle specifiche combinazioni per una lotteria ad estrazione tramite palline da ping-pong. Peggior è il piazzamento ottenuto nella precedente stagione, maggiori sono le combinazioni attribuite, aumentando la probabilità di poter fare una buona scelta, che non viene comunque garantita. Dal 2019, a seguito di una riforma finalizzata al miglioramento della qualità del gioco, gli ultimi tre classificati si vedono riconoscere la medesima probabilità di essere i primi in assoluto nella selezione del giovane talento, pari al 14%.<sup>78</sup>

## Il Salary Cap

Il secondo strumento a cui le leghe ricorrono per gestire l’equilibrio competitivo è il *salary cap*. Letteralmente può essere tradotto con il concetto di “tetto salariale”, infatti pone un limite al budget dei club da destinare al pagamento dei salari, con il fine di garantire una “condizione di parità nella capacità di assumere i migliori talenti”. Percorrendo questa strada le leghe cercano di evitare un accumulo di risparmi da parte delle grandi squadre che possa loro consentire di formare una rosa di campioni imbattibili, senza alcun limite di spesa. Se da un lato, nel rispetto del *competitive balance*, influenza gli stipendi dei giocatori, dall’altro distribuisce i proventi dai mercati principali, quali Chicago e New York, ai più piccoli, come Minnesota e Orlando. La N.F.L. e la N.H.L. sono i due campionati per eccellenza dove questa regolamentazione viene applicata ma è nell’N.B.A. che ha trovato la sua fortuna. Nel campionato di basket il *salary cap* è “il fulcro di una clausola contrattuale presente nel contratto collettivo di lavoro (*Collective Bargaining Agreement*) stipulato tra N.B.A., in quanto *partnership for profit* composta dai singoli club, e N.B.P.A. (*National Basketball Players Association*), in veste di mandatario unico per conto dell’universalità dei giocatori”.

---

<sup>77</sup> Ogni anno milioni e milioni di persone aspettano trepidanti il Super Bowl, l’evento sportivo più atteso negli Stati Uniti. È la finale della National Football League e vede sfidarsi sul campo da gioco i migliori giocatori del campionato, le due squadre vincitrici dell’American Football Conference e della National Football Conference, ma non solo. Celebre è il suo *half time*, un e vero e proprio show con star della musica internazionali che intrattengono il pubblico nel corso dell’intervallo. Un evento unico nel suo genere, dal valore di centinaia di miliardi di dollari, come testimoniato dagli spot pubblicitari dalla durata di 30 secondi che possono arrivare a costare anche 7 milioni di dollari. *Cos’è il Super Bowl, l’evento sportivo più seguito negli Stati Uniti*, tg24.sky.it, 2022

<sup>78</sup> Alwell K., *Analyzing Competitive Balance in Professional Sport*, pp. 25-27, 2020

In questi campionati possono essere previste delle eccezioni che alleggeriscono il *salary cap*, tanto da connotarlo come “soft”, in contrapposizione all’”hard” tipico nella N.F.L., e lo si calcola annualmente in relazione al B.R.I. (*Basketball Related Income*), l’indicatore della solidità finanziaria della lega, facilmente reperibile nel *Collective Bargaining Agreement N.B.A.* Nel fare ciò sono incluse tutte le entrate che le squadre ricevono dalle operazioni connesse al campionato, ne discerne una relazione direttamente proporzionale tra i salari degli atleti e la capacità della lega di saper generare dei profitti.<sup>79</sup>

Nel caso in cui una squadra dovesse superare il *soft salary cap* verrà investita dell’obbligo di pagare una *luxury tax*, una tassa di lusso, in base allo sforamento sostenuto rispetto al tetto salariale fissato e può essere incrementata se il club dovesse essere recidivo. Il 50% della somma raccolta tramite questo processo sanzionatorio viene devoluta a quei team che, a loro differenza, hanno saputo rispettare le regole. Se è vero che il *salary cap* può essere sfiorato in eccesso, sempre nei limiti imposti dalla *luxury tax*, questo non può accadere in direzione opposta. I club, infatti, hanno l’obbligo di destinare una somma minima del loro budget al pagamento degli ingaggi. Nel caso in cui ciò non accadesse, il disavanzo ottenuto dovrà essere ripartito tra i tesserati. Il *Collective Bargaining Agreement*, nel definire le norme necessarie per il corretto svolgimento del campionato, è affiancato dal *Revenue Sharing*, un sistema incentrato sulla ripartizione delle risorse di quelle squadre con un significativo giro di affari, a favore di club più modesti. Nel rispetto della sostenibilità, ogni società si impegna a versare una percentuale pari al valore medio di quanto speso per gli stipendi della rosa e tutti gli *small market team*, che registreranno un giro di affari inferiore al fondo, potranno goderne.<sup>80</sup> Dal momento che per la stagione 2022-2023 l’N.B.A., come comunicato da Shams Charania, reporter sportivo americano, il *salary cap* è stato fissato a \$121.000.000, il *salary floor* sarà pari a \$108.900.000, in quanto calcolato come suo 90%.<sup>81</sup>

Le principali differenze tra i due modelli di *sport business* possono essere, quindi, così sintetizzate:

### **Modello americano**

A causa delle Leghe Chiuse, solo determinate squadre possono partecipare al campionato e gli spettatori, piuttosto che essere interessati alla propria squadra, mostreranno un maggior interesse per l’evento in sé. Le società sono talmente tanto focalizzate sulla massimizzazione del profitto da essere disposte a trasferirsi in diverse città, purché ci siano maggiori opportunità finanziarie. Il raggiungimento di questo obiettivo sembrerebbe anche spiegare la subordinazione dell’accesso alla lega al pagamento delle franchigie piuttosto che ai risultati condotti e alla meritocrazia. Grazie a strumenti quali il *draft* o il *salary cap*, le leghe possono garantire un perfetto *competitive balance*, così da minimizzare le differenze tra grandi e piccoli club, potendo sempre offrire un prodotto accattivante.

---

<sup>79</sup> Cfr. nota 74

<sup>80</sup> Erba F., *La Bundesliga come il “revenue sharing” in Nba*, calciofinanza.it, 2020

<sup>81</sup> *Report: NBA informs teams of higher '22-23 cap than expected*, tsn.ca, 2022

## **Modello europeo**

Diametralmente opposto è il sistema alla base delle leghe europee, definite *open* per la possibilità dei partecipanti di essere promossi oppure retrocessi sulla base del proprio andamento stagionale. I veri tifosi sono sempre pronti a sostenere la propria squadra anche se questa non dovesse *performare* nel modo sperato. Le società incanalano tutti i loro sforzi nel conseguimento del miglior risultato possibile, in una massimizzazione dell'utilità, nonostante questa possa avere successive ripercussioni negative a discapito della sostenibilità.<sup>82</sup>

**Figura 23** – *Le differenze in sintesi tra il modello americano e il modello europeo*

	<b>Modello americano</b>	<b>Modello europeo</b>
<b>Leghe</b>	Chiuse	Aperte
<b>Aspetto culturale e sociale</b>	Interesse nell'evento in generale	Massima fidelizzazione
<b>Obiettivi dei club</b>	Massimizzazione del profitto	Massimizzazione dell'utilità
<b>Competitive balance</b>	<i>Draft e Salary cap</i>	Squilibrato

*Fonte: elaborazione propria*

Percorrendo le strade fin qui descritte, le leghe degli U.S.A. sono state in grado di raggiungere il loro obiettivo: offrire ai propri spettatori dei campionati quanto più equilibrati e spettacolari possibili, in grado di tenere tutti con il fiato sospeso fino all'ultima giornata di gioco. Giunti a questo punto alcune domande sorgono spontanee: *è possibile applicare questi strumenti anche in Europa? Quali potrebbero essere gli ostacoli da dover superare? Il salary cap nel mondo del calcio europeo è solo utopia? E se non fosse l'unica alternativa? Cosa accadrebbe se fosse introdotto in altri campionati, come quello di Formula 1?*

## **2.2 Il Fallimento della Superlega europea**

Nel pomeriggio del 18 Aprile 2021 il modo in cui si era abituati a pensare al calcio fino a quel momento ha iniziato a vacillare. *“Top European Soccer Teams Form Breakaway League”*<sup>83</sup> così recita il titolo di un articolo del “New York Times” nel riportare l'imminente nascita di una lega non riconosciuta dalla U.E.F.A. Arsenal, Atletico Madrid, Barcellona, Chelsea, Inter, Juventus, Liverpool, Manchester City, Manchester United, Milan, Real Madrid e Tottenham Hotspur. Dodici squadre desiderose di creare una competizione esclusiva composta da venti club, i più prestigiosi d'Europa, dietro finanziamento della JP Morgan, una delle più importanti banche americane, nella speranza di raggiungere un perfetto equilibrio competitivo. Un torneo che sembrava però perdere quella meritocrazia tipica dello sport europeo, avvicinandosi ai modelli chiusi americani in precedenza descritti. Secondo quanto riportato sul sito ufficiale, la Superlega sarebbe sorta in risposta ad un mondo influenzato dagli strascichi della pandemia, con il Coronavirus che ha dimostrato quanto

<sup>82</sup> *SuperLeague, chimera o possibilità? Un confronto con Usa e basket*, Econopoly, Il Sole 24 Ore, 2021

<sup>83</sup> *“Le migliori squadre di calcio europee formano la Breakaway League”*

si sentisse “la necessità di una visione strategica e di un approccio commerciale per aumentare il valore dell’intera piramide calcistica europea.”<sup>84</sup>

Nonostante la voce circolasse già da tempo fu un vero e proprio fulmine a ciel sereno, in grado di destabilizzare chiunque, appassionati e non. L’obiettivo fu principalmente uno: creare un torneo alternativo alla Champions League che consentisse di guadagnare senza dover dividere i profitti con degli intermediari organizzatori, come la U.E.F.A. Circa 25 partite per potersi aggiudicare l’agognato trofeo, meno di quanto necessario per alzare la vecchia Coppa dei Campioni, ma allo stesso tempo, €85.000.000 in più sul piatto. Un’idea tanto rivoluzionaria quanto mal comunicata. I club fondatori non hanno saputo inquadrare la notizia nel corretto contesto, permettendo alla U.E.F.A. di approfittare della situazione, facendo leva sull’amore dei tifosi nei confronti di questo sport, grazie anche all’appoggio dei media. Numerose sono state le contestazioni e gli interventi di figure di spicco, tra cui il Primo Ministro britannico Boris Johnson, che hanno portato alcuni club a tornare indietro sui propri passi, per primi il Chelsea e il Manchester City, seguiti dalle altre squadre della Premier, preoccupati dalle eventuali ripercussioni. Gli ideatori di questa Superlega mai si sarebbero attesi delle simili reazioni da parte dell’opinione pubblica, che ne ha chiesto a gran voce la loro estromissione dai rispettivi campionati nazionali.

Sono bastate 48 ore per invertire i ruoli, 48 ore per vedere le dodici squadre fondatrici abbandonare il loro stesso progetto, 48 ore sono state sufficienti per far fallire la Superlega europea, almeno per il momento.<sup>85</sup> L’idea alla base di questo progetto può essere definita in tanti modi ma non errata. Legittimamente si era pensato che la U.E.F.A. potesse mettere in discussione i meccanismi secondo cui i suoi tornei si svolgono, con un occhio di riguardo agli interessi dei principali partecipanti, ma sono gli errori commessi ad avere fatto la differenza. Primo tra tutti, il presunto presidente della Superlega, Florentino Perez, si è auto definito “salvatore del calcio”, credendo di andare incontro agli interessi del pubblico più giovane, prevedendo un campionato articolato in soli big match, dimenticando la passione che scorre nelle vene di ogni tifoso di calcio, in grado di emozionarsi anche dinnanzi a partite contro club più modesti, ed è questo il bello dello sport. Non c’è quindi da meravigliarsi se per la prima volta sono stati loro a scendere in campo, perché l’attaccamento alla maglia è tutto per un tifoso. Non si deve poi dimenticare come il progetto sarebbe venuto alla luce a ridosso delle convocazioni nazionali per la partecipazione al Campionato U.E.F.A. EURO 2020, rimandato al 2021 a causa della pandemia, rischiando così di compromettere, non solo il normale svolgimento dell’evento, bensì anche la carriera dei giocatori.<sup>86</sup>

Con una prima analisi, per lo più superficiale, verrebbe quasi scontato definire la Superlega costruita sul modello degli sport professionistici americani, tanto che molti l’hanno definita “l’N.B.A. del calcio”, ma non è propriamente corretto. Dato il ruolo rivestito nella società odierna dai social media, non c’è da meravigliarsi delle numerose opinioni, per lo più errate, che sono circolate in quei giorni, perché, parafrasando quanto detto

---

<sup>84</sup> [thesuperleague.it](https://thesuperleague.it)

<sup>85</sup> Longhi L., *Perché è fallita la Superlega*, Treccani, 2021

<sup>86</sup> Turano G., *Dieci cose da sapere sul fallimento della Superlega*, Espresso, La Repubblica, 2021

dal celebre scrittore Umberto Eco, conferiscono il diritto di parola a chiunque, rendendolo al pari di un Premio Nobel.<sup>87</sup> Un'importante somiglianza che si può riscontrare risiede nell'assenza di retrocessioni, con la maggior parte dei club certa della propria partecipazione anche nel futuro. Una struttura che ha segnato una profonda rottura rispetto a quanto conosciuto fino a quel momento. La Superlega non è nata per sostituire i campionati nazionali, come accade invece con l'N.B.A. o l'N.F.L., ma solo per accostarli, piuttosto avrebbe preso il posto dell'attuale U.E.F.A. Champions League.<sup>88</sup> Nel precedente paragrafo ci si è concentrati molto sul concetto di *salary cap* e sul suo ruolo rivestito nel continente americano, lo stesso non si potrebbe dire in quello europeo. Con la Superlega, per la prima volta nella storia del calcio continentale, si è manifestato un interesse nel limitare l'incremento vertiginoso degli stipendi dei giocatori, motivo per cui si parla di familiarità con il design oltre oceano, specie per la possibilità di trattenere nella loro interezza le entrate derivanti dagli accordi di sponsorizzazione. Secondo il regolamento redatto, le società si sarebbero dovute impegnare ad impiegare solo il 55% dei loro profitti nel sostenere le spese connesse ai trasferimenti, ai compensi degli agenti e agli stipendi, circa 20 punti percentuali in meno rispetto a quanto abituati a fare. In aggiunta a questo, era stata prevista una clausola di perequazione fiscale con il fine di normalizzare e calcolare con un'aliquota del 45% l'imposta sul reddito sugli ingaggi così da non svantaggiare dei club rispetto ad altri. Atletico Madrid, Barcellona e Real Madrid, in quanto spagnoli, sono soliti pagare un'aliquota maggiore rispetto agli italiani o agli inglesi, ma grazie a questa formula sarebbero stati protetti in termini di limiti di spesa (*cfr. Figura 24*). L'idea di base del progetto era quella di promettere a tutti i partecipanti, dei profitti positivi al lordo degli interessi, delle tasse degli ammortamenti e degli utili netti, evitando la maturazione e l'accumulo di perdite.<sup>89</sup>

Volendo sintetizzare, se il progetto fosse andato in porto e, di conseguenza, se la Superlega fosse diventata realtà, venendo alla luce, i campionati nazionali, tra cui la Serie A, sarebbero stati privati dei maggiori esponenti, perdendo anche parte del loro significato e *appeal*. Sarebbe diminuito l'interesse generale nei loro confronti, le squadre non avrebbero più avuto motivo di lottare se non per la vetta. I calendari di gara avrebbero necessitato di una compressione dal momento che il numero dei partecipanti si sarebbe ridotto. Proprio come nel basket, sarebbero sorte coppe minori in grado di generare introiti inferiori anche all'attuale Europa League.<sup>90</sup>

---

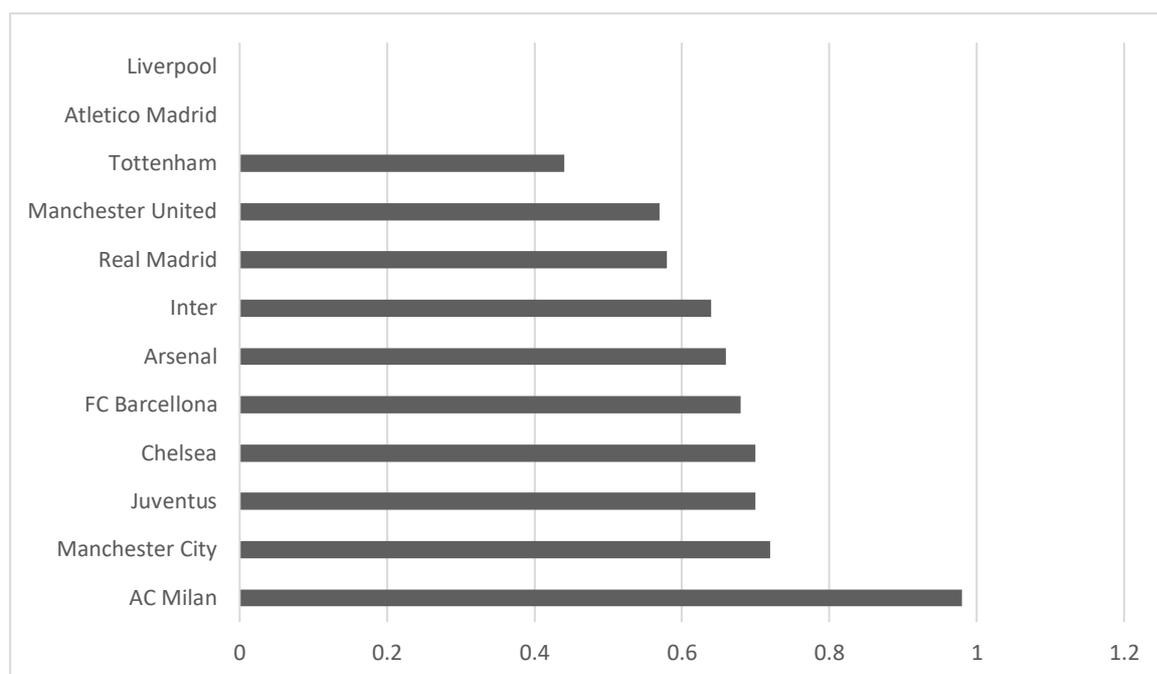
<sup>87</sup> "I social media danno diritto di parola a legioni di imbecilli che prima parlavano solo al bar dopo un bicchiere di vino, senza danneggiare la collettività. Venivano messi a tacere, ora hanno lo stesso diritto di parola di un Premio Nobel. È l'invasione degli imbecilli" Umberto Eco, 2015

<sup>88</sup> Di Niro C., *La Superlega non è l'Nba del calcio, perché i due modelli non sono paragonabili*, Il Riformista, 2021

<sup>89</sup> Ahmed M., Massoudi A., *Leaked Super League plans reveal goal of US-style football finances*, Financial Times, 2021

<sup>90</sup> *Superlega europea di calcio: cos'è e come funziona*, SkySport, 2021

**Figura 24 - L'onere salariale dei club fondatori della Superlega<sup>91</sup>**



*Fonte: elaborazione propria su dati Financial Times*

Finalmente nel 2017, dopo le numerose vicissitudini già descritte, si sono potuti ammirare i primi esiti positivi del Fair Play Finanziario, tanto che si registrarono €600.000.000 di profitti aggregati. Nonostante ciò, il divario tecnico ed economico tra i club non era diminuito come sperato, bensì incrementato, come testimoniato dall'assenza del *competitive balance*. Florentino Perez e i suoi seguaci videro nella Superlega l'occasione perfetta per far risaltare questo problema agli occhi della U.E.F.A., con scarsi risultati. Questa si è trovata dinanzi ad un bivio: i contratti vincolanti da un lato e il rispetto della libera concorrenza nell'Unione Europea dall'altro. Ben presto lo scontro si è spostato in un'aula di tribunale con Barcellona, Juventus e Real Madrid rappresentati da uno dei più noti giuristi in ambito calcistico, Jean-Louis Dupont<sup>92</sup>, ma *la Superlega è davvero fallita?*

Più volte i club fondatori hanno affermato di non essersi pentiti delle proprie scelte, hanno preferito prendere tempo, riflettere, manipolare i loro piani, in virtù degli impegni presi e delle clausole firmate. Come riportato

<sup>91</sup> Il grafico della *Figura 24* è stato realizzato prendendo in esame il rapporto tra i salari e i ricavi per la stagione 2019/2020. A causa delle difficoltà riscontrate nel reperire i dati, Liverpool e Atletico Madrid risultano pari a 0.

<sup>92</sup> Le società sportive professionistiche, come si conoscono oggi, sono nate con la legge sul professionismo sportivo del 1981. In un primo momento lo scopo di lucro non venne contemplato tanto da essere previsto l'obbligo di reinvestimento degli utili nell'attività sportiva. Ma da lì a poco le cose sarebbero cambiate e la norma venne abolita con la legge n. 586 del 1996. Jean-Louis Dupont è noto per essere l'avvocato che ha difeso Jean Marc Bosman nel 1995 davanti alla Corte di Giustizia della Comunità Europea, in quella che è passata alla storia come la *Sentenza Bosman* (sentenza 15/12/1995, causa C-145/93). Per suo effetto, allo scadere di un contratto, i giocatori sarebbero stati proclamati *free agent* e avrebbero avuto diritto a trasferirsi presso un'altra squadra senza che la precedente ricevesse un indennizzo. Il principio su cui si basa afferma il diritto di libera circolazione nella Comunità europea, nella fattispecie limitato dalla presenza delle indennità di trasferimento. La sentenza incise pesantemente sugli attivi delle squadre di calcio in quanto solite patrimonializzare i diritti alle indennità.

La nota prende in riferimento quanto riportato nel materiale didattico condiviso dalla prof.ssa Simona Caricasulo e dal prof. Massimo Nardinocchi durante il corso di *Economia Aziendale dello Sport*, dal titolo *Lo sport professionistico: introduzione* a.a. 2021-2022

dal Financial Times, il 2022 sembrerebbe essere l'anno di svolta per questo ambizioso quanto controverso progetto. "Imparare dai propri errori" potrebbe diventare la filosofia alla base di questa Superlega 2.0, con la speranza di conquistare quell'appoggio dei tifosi e dei media di cui tanto si era sentita la mancanza. Nell'Agosto del 2021 hanno iniziato a circolare i primi *rumors* inerenti ad un format più elastico fondato su un sistema di promozioni e retrocessioni tra una Superlega 1 e una Superlega 2, dando finalmente peso al merito sportivo così da attrarre quanti più spettatori possibili. L'introduzione di questa seconda divisione è un segnale forte della volontà di riprogettarsi sotto il profilo organizzativo e legale, ma affinché ciò sia possibile è necessario eliminare quanto ha infangato l'immagine dei grandi club coinvolti. Proprio per questo hanno deciso di rivolgersi ad una società di pubbliche relazioni, la Flint<sup>93</sup>, che ha provveduto alla pubblicazione di un documento intitolato "*Aprire la strada alla Super League; strategie per la ricostruzione, la ripartenza e il trionfo.*", per affermarsi ulteriormente come unici plausibili salvatori del calcio mondiale.<sup>94</sup> Le società guidate da Joan Laporta, Andrea Agnelli e Florentino Perez stanno anche programmando, per l'estate del 2022, una tournée estiva articolata in una serie di incontri amichevoli negli Stati Uniti. Un impegno precampionato con lo scopo di compensare quelle ingenti perdite subite nel corso del 2020 e non ancora recuperate.<sup>95</sup> Tra il 2 e il 3 Marzo 2022 ha avuto luogo a Londra una delle principali manifestazioni sportive incentrate sul calcio, la *FT Business of Football Summit*, organizzata dal Financial Times, nel corso della quale il presidente della U.E.F.A. Ceferin ha fatto notare come questo *concept*, assolutamente "non calcistico", per riportare le sue parole, sia stato promosso in due situazioni non idonee, durante una pandemia globale e a ridosso dello scoppio di una potenziale Terza Guerra Mondiale, come se vivessero "in un mondo parallelo".<sup>96</sup>

Non si sa con esattezza se vedrà la luce o meno, solo il tempo potrà dirlo, ma una cosa è certa, la Superlega è nata per essere indipendente dalla U.E.F.A. e così sempre sarà, qualunque siano le decisioni prese, non dovranno quindi sorprendere le numerose polemiche che ne deriveranno.

### **2.3 Il superamento del Fair Play Finanziario**

*"U.E.F.A. to blow final whistle over financial fair-play: it will be announced a new system of financial control that will leave much more freedom of spending to clubs."*

*Tancredi Palmeri, via Twitter, 24 marzo 2021*

"Nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma" disse Lavoisier, colui che segnò l'inizio della chimica moderna, *ma sarà vero anche per il Fair Play Finanziario?* Nel marzo del 2021 Tancredi Palmeri, in passato collaboratore della "Gazzetta dello Sport", comunicò tramite il suo account Twitter quanto poco mancasse prima che la U.E.F.A. sostituisse il progetto del Fair Play Finanziario con un nuovo sistema di controllo, in grado di garantire maggior autonomia ai club nello gestire le proprie spese. Dopo più di 10 anni dalla sua

---

<sup>93</sup> La Flint Culture è una società di consulenza per la comunicazione specializzata nei settori culturale e creativo. Con sedi in tutto il mondo, offre competenze specialistiche. [flint-culture.com](http://flint-culture.com)

<sup>94</sup> *Superlega: Juve, Real e Barça pronte al rilancio*, [calciofinanza.it](http://calciofinanza.it), 2022

<sup>95</sup> *I club della Superlega pensano a un torneo estivo negli Usa*, [calciofinanza.it](http://calciofinanza.it), 2022

<sup>96</sup> *Agnelli: "La Superlega non ha fallito, il calcio europeo ha bisogno di riforme"*, SkySport, 2022

introduzione, quel tanto criticato *corpus* di norme, che è stato il focus principale della trattazione fino a questo momento, si vede privato di uno dei suoi pilastri cardini: la *break even rule*, il raggiungimento del pareggio su un periodo di tre anni. Una drastica riorganizzazione per cui i club, partecipanti alle competizioni europee, avrebbero a disposizione un budget destinato al pagamento degli stipendi non più limitato al 70% delle entrate, a patto che siano disposti a pagare una tassa sul lusso, una somma equivalente o maggiore alla spesa in eccesso da distribuire poi alle altre squadre.<sup>97</sup> Per poter continuare a far parte delle competizioni europee, quindi, diverrebbe necessario pagare un'esigua somma di denaro in più per il privilegio di avere determinati atleti che scendono in campo vestendo la casacca del proprio club. Nei piani della U.E.F.A. vi è quindi la volontà di emulare quegli strumenti tanto acclamati nei campionati di baseball e basket statunitensi, quali il *salary cap* e la *luxury tax*, anche per in parte fermare quelle società ancora speranzose di proseguire con l'attuazione del progetto della Superlega. Ogni qualvolta si impiantano in un contesto degli elementi provenienti da un altro mondo sono numerosi i fattori da tenere in considerazione, tra cui gli effetti che potrebbero generare. Prima di procedere occorre comprendere quale sia la situazione vigente nel mondo del calcio e per farlo si può ricorrere a quella classifica, annualmente stilata da *Forbes* grazie ad interviste con le società, gli agenti, gli sponsor e più esperti in materia, che porta alla luce gli stipendi dei calciatori più pagati per la stagione di riferimento. Analizzandola si constata come solo uno di questi non militi in una squadra europea, Andres Iniesta, dal 2018 in Giappone.

**Figura 25** – *La classifica Forbes dei calciatori più pagati nel 2021*

	<b>Calciatore</b>	<b>Squadra</b>	<b>Stipendio Lordo</b>	<b>Sponsor</b>	<b>Guadagno totale</b>
<b>1</b>	Cristiano Ronaldo	Manchester United	\$70.000.000	\$55.000.000	\$125.000.000
<b>2</b>	Lionel Messi	Paris-Saint Germain	\$75.000.000	\$35.000.000	\$110.000.000
<b>3</b>	Neymar	Paris-Saint Germain	\$75.000.000	\$20.000.000	\$95.000.000
<b>4</b>	Kilyan Mbappé	Paris-Saint Germain	\$28.000.000	\$15.000.000	\$43.000.000
<b>5</b>	Mohamed Salah	Liverpool	\$25.000.000	\$16.000.000	\$41.000.000
<b>6</b>	Robert Lewandowski	Bayern Monaco	\$27.000.000	\$8.000.000	\$35.000.000
<b>7</b>	Andres Iniesta	Vissel Kobe	\$31.000.000	\$4.000.000	\$35.000.000
<b>8</b>	Paul Pogba	Manchester United	\$27.000.000	\$7.000.000	\$34.000.000
<b>9</b>	Gareth Bale	Real Madrid	\$26.000.000	\$6.000.000	\$32.000.000
<b>10</b>	Eden Hazard	Real Madrid	\$26.000.000	\$3.000.000	\$29.000.000

*Fonte: elaborazione propria su dati Forbes*

*(I valori sono espressi in dollari americani secondo gli attuali tassi di cambio. Sono escluse le spese per i cartellini.)*

<sup>97</sup> Keighley F., *UEFA's salary cap plans to replace Financial Fair Play rules including "luxury tax"*, Mirror, 2021

La stagione 2021-2022 ha visto il ritorno al Manchester United di uno dei calciatori più forti della storia del calcio, Cristiano Ronaldo, nonché atleta più popolare al mondo, come testimoniano i numeri dei suoi profili social. \$125.000.000 al lordo delle tasse, di cui \$55.000.000 provenienti da sponsorizzazioni e partnership con colossi come Nike e Herbalife, senza tralasciare l'espansione senza freni del suo marchio personale, CR7. Sono solo tre gli atleti in grado di surclassarlo dal punto di vista commerciale, il tennista Roger Federer con \$90.000.000, il cestista LeBron James con \$65.000.000 e il numero uno del golf Tiger Woods con \$60.000.000, a testimonianza della sua volontà di continuare ad imporsi nonostante l'età, considerata un ostacolo in questo sport, divenendo anche il primo ad aver guadagnato oltre un miliardo in carriera. Analizzando le tre posizioni successive nella classifica si può constatare un predominio del club francese, il P.S.G., tra cui spicca il nome di Lionel Messi. Dopo 21 anni da protagonista tra le file dei Blaugrana, oggi Messi è il perfetto esempio dell'opposizione de LaLiga alla spesa salariale dell'F.C. Barcellona, che si è visto costretto a salutare uno dei numeri 10 più importati che abbia mai calpestato l'erba di quel rettangolo verde. Dieci giocatori, 585 milioni di dollari, 15 milioni in più rispetto alla stagione 2020-2021, per lo più provenienti dalle sponsorizzazioni a causa dei lasciti della pandemia, che portano i club ad essere ancora molto cauti nell'agire, basti pensare che si sono registrate perdite per circa \$8.500.000.000. Ma ciò non ha rappresentato un ostacolo alla crescita dei salari, tutt'altro. I migliori esponenti del calcio mondiale godono di uno stipendio di dieci volte superiore a quello destinato ai loro coetanei nella M.L.S. americana.<sup>98</sup> Si tratta di somme esorbitanti, apparentemente ingiustificabili, che pongono i club in una posizione controversa. Come ha fatto notare il presidente del Milan, Paolo Scaroni, l'essere in grado di sostenere il pagamento di cifre così elevate non ha permesso al mondo calcistico di godere di alcuni aiuti statali, stanziati a favore di tutti quegli ambienti maggiormente colpiti dal COVID-19. Le società calcistiche hanno dimostrato di non poter diminuire le proprie uscite nonostante stessero vivendo una situazione tanto particolare e delicata quanto quella vissuta negli ultimi anni a causa della pandemia. Se non si fossero limitati ad alcuni semplici posticipi nei pagamenti delle mensilità, ma avessero provveduto a dei tagli tra il 10% e il 20%, i campionati avrebbero perso qualità e contenuto tecnico, con i giocatori più talentuosi pronti ad abbandonare il Paese per recarsi altrove. Canada, Cina, Giappone, sono solo alcuni esempi di mete scelte dai giocatori italiani attratti dalle offerte faraoniche, in grado di convincerli ad allontanarsi sempre di più dal calcio che conta, dal calcio europeo. "Per molti il denaro è ormai un concetto metafisico, il parametro di uno status e di una gerarchia", i giocatori spesso faticano ad accettare che un compagno di squadra, non bravo tanto quanto loro, sia stato abile nel negoziare un contratto più conveniente. L'introduzione del *salary cap* potrebbe essere una soluzione valida anche da questo punto di vista, in quanto potrebbe far riporre una maggiore attenzione sulla meritocrazia interna agli spogliatoi.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Settimi C., *The World's Highest-Paid Soccer Players 2021: Manchester United's Cristiano Ronaldo Reclaims Top Spot From PSG's Lionel Messi*, Forbes, 2021

<sup>99</sup> Condò P., *Stadi nuovi e salary cap, le riforme necessarie per salvare il calcio*, La Repubblica, 2022

In un modo completamente stravolto da un evento unico nel suo genere, la U.E.F.A. ha sentito il bisogno di modernizzarsi e l'adozione di questo sistema sembrerebbe essere la soluzione più ovvia, visti i successi registrati negli Stati Uniti. Appare quindi come la giusta strada da intraprendere per garantire alle società un maggior controllo delle proprie finanze, con uno sguardo al passato, al presente e, soprattutto, al futuro. Sostenibilità e competitività potrebbero essere considerate come le due parole chiave su cui si fonderebbe questa nuova rivoluzione.

Un nuovo piano che risulta essere più trasparente ed equo se paragonato al precedente Fair Play Finanziario, fortemente indebolito dalle sfide legali e dalle manovre politiche messe in atto dai club più ricchi d'Europa, per poterlo oltrepassare. Da un lato, infatti, le squadre conoscono *ex-ante* le sanzioni a cui andrebbero incontro in caso di violazioni, dall'altro i proprietari più facoltosi hanno l'opportunità di andare oltre il reddito del loro club, a patto che siano disposti a far fronte alla *luxury tax*, la cui distribuzione successiva aumenta la competitività. Nel calcolare questi strumenti si fa ricorso esclusivamente alle spese recenti delle società consentendo ad esse una migliore pianificazione del proprio futuro. Quindi, se è vero che il Fair Play Finanziario è stato fortemente criticato negli anni, per la protezione nei confronti dei club di élite, il contrario non si può dire faccia il *salary cap*, per cui all'incrementare delle entrate, aumentano le disponibilità da destinare agli stipendi, con una maggiore flessibilità in termini di tetto salariale. Con l'adozione di un simile sistema i club statali e quelli di proprietà di oligarchi possono essere agevolati nella raccolta di denaro e porsi allo stesso livello delle grandi squadre europee.<sup>100</sup>

*Ma il modello americano può essere impiantato in Europa senza alcuna modifica?*

Per trovare una risposta a questa domanda occorre fare un passo indietro e presentare le due tipologie di *cap* vigenti al momento. Come visto nel primo paragrafo di questo capitolo, negli Stati Uniti si adotta un tetto salariale a favore sia della sostenibilità che della parità, tutti devono avere la possibilità di destinare la medesima somma di denaro al pagamento degli ingaggi. È un modello che funziona proprio perché in atto in campionati chiusi dove, vista l'assenza di una possibile retrocessione, è più semplice garantire la parità. Esiste però un'altra versione di *cap* a favore solo ed esclusivamente della sostenibilità, per cui ogni squadra dovrebbe poter spendere tanto quanto guadagna. Difficilmente la prima tipologia descritta potrebbe funzionare in un campionato di calcio e il motivo principale risiede nei livelli di entrate profondamente diversi tra club della stessa lega. Se si prendesse come esempio la Premier League si potrebbe constatare come, nella stagione 2017-2018, i club abbiano realizzato un fatturato di circa \$5.800.000.000, \$290.000.000 per ciascuno dei 20 club partecipanti. Se il tetto salariale fosse fissato al 60% delle entrate, i giocatori delle squadre più ricche sarebbero sicuramente le principali vittime del taglio dei salari. Affinché questo strumento possa portare a risultati positivi nei campionati europei, questi si dovrebbero allineare alla N.F.L., dove le entrate tendono ad essere sullo stesso livello grazie ad una distribuzione equa degli introiti da sponsorizzazioni, ma uno scenario simile diventa utopico anche solo pensarlo nel mondo calcistico. Analizzando il secondo *cap*, invece, si evince

---

<sup>100</sup> Ziegler M., *Uefa plans salary cap and 'luxury tax' for teams who breach it*, The Times, 2021

come permetta di rafforzare quella ristretta cerchia di élite delineando un forte legame con il Fair Play Finanziario, nonostante questo si riferisca alle perdite piuttosto che agli stipendi.

Il *salary cap* potrebbe funzionare solo se venisse applicato su scala globale ed omogeneamente, ma è difficile che ciò avvenga. Su un orizzonte di lungo termine la stabilità verrebbe maggiormente garantita con il raggiungimento della *total transparency*<sup>101</sup>. Un'eccessiva burocrazia rischia di soffocare i club non consentendo loro di investire, motivo per cui sarebbe più opportuno assicurarsi che gli investimenti siano sostenuti dalle giuste quantità di denaro e che un eventuale fallimento non generi una reazione a catena. Le società non devono vedere nella propria squadra uno strumento tramite cui arricchirsi bensì il mezzo per rendere orgogliosi i propri tifosi.<sup>102</sup>

L'idea di adottare una simile strategia è stata appresa con non poco scetticismo, come è possibile dedurre anche dalle dichiarazioni rilasciate da numerosi giornalisti, tra cui Marco Iaria della "Gazzetta dello Sport" e Marco Bellinazzo de "Il Sole 24 Ore". I due hanno evidenziato quanto l'Europa sia basata su un sistema piramidale, ben lontano dalle leghe chiuse e centralizzate americane, motivo per cui potrebbe non essere molto compatibile. Inoltre, come più volte ribadito, il *salary cap* per natura non può prescindere dalla *salary floor line* e dalla tassa sul lusso, ma è ancora difficile comprendere come questa possa essere distribuita tra le diverse squadre, in virtù delle differenti tassazioni vigenti nei vari Paesi e senza che i rispettivi campionati ne possano trarre un vantaggio. Un'ulteriore distinzione tra i due mondi risiede nella presenza o meno del "cartellino del giocatore". Infatti, se nel Vecchio Continente, nel corso delle sessioni di mercato, si è solito discutere in merito a cessioni e acquisiti a pagamento o meno, in base alla scadenza degli accordi, lo stesso non accade oltreoceano.<sup>103</sup> Proprio a tal proposito il Segretario Generale della *Fédération Internationale des Associations de Footballeurs Professionnels* (F.I.F.P.R.O.), il sindacato internazionale dei calciatori professionisti, Jonas Baer-Hoffmann, ha definito i tetti salariali come "filosoficamente ed economicamente incompatibili con un sistema di tasse di trasferimento", nonostante possa essere citato in fase di trattative, evidenziando quanto sia fondamentale raggiungere un equilibrio con questo organo prima di poter prendere una decisione definitiva. Le differenze fino a questo momento evidenziate sono frutto delle diverse concezioni di sport professionistico vigenti nei due continenti, talmente forti da non consentire una semplice traslazione del modello senza apportare alcuna modifica. Vista la situazione corrente in Europa, potrebbe essere opportuno cercare di contenere, piuttosto che incrementare, i gap tra i club, proteggere il loro *know how*, specie quello investito per lo sviluppo del vivaio, con la consapevolezza che i risultati non potranno essere visti nel breve periodo. Inoltre non persiste la certezza che la U.E.F.A., nell'evenienza in cui attuasse questa strada, trovi effettivamente il modo per poter stimolare quel *competitive balance* tanto agognato e su cui si baserebbero i benefici di un eventuale *salary cap*, come ribadito da Thomas Hoehn<sup>104</sup>. La *luxury tax* potrebbe non essere sufficiente a

---

<sup>101</sup> Quando si parla *total transparency* si fa riferimento a quel modo di operare delle organizzazioni, governi ed individui fornendo oneste ed autentiche informazioni relative ad ogni aspetto del loro operato, dalla *governance* alla cultura organizzativa, passando per le materie prime impiegate nella produzione.

<sup>102</sup> Marcotti G., *U.S.- style salary cap would fail in Europe's top soccer leagues. Here's why*, espn.com, 2020

<sup>103</sup> Pellecchia C., *l'Europa, con il suo sistema piramidale, è troppo diversa dai modelli chiusi americani*, rivistaundici.com, 2017

<sup>104</sup> Thomas Hoehn è un noto economista che ha dedicato la sua carriera all'analisi dei mercati e della concorrenza. Nel 1999, insieme a Stefan Szymanski, ha redatto un articolo ancora oggi attuale dal titolo *The Americanisation of European football*.

creare le adeguate condizioni di parità, anzi, potrebbe peggiorare la situazione, rendendo necessarie delle restrizioni più stringenti. I problemi attuali, quindi, non cesseranno di esistere ma, semplicemente, assumeranno una nuova forma.<sup>105</sup>

È vero il Fair Play Finanziario ha incontrato numerosi ostacoli da superare lungo il suo percorso, molteplici sono state le critiche avanzatogli contro ma nonostante tutto ha comunque conseguito risultati positivi, consentendo il passaggio da un calcio come fonte di debito ad una di reddito. Negli ultimi anni, specie nel corso delle sessioni di calciomercato, più volte è stato definito come “morto”, giunto ormai alla sua fine. Nel momento in cui queste righe vengono scritte, il 7 Aprile 2022 sembra essere il nuovo punto di svolta nella storia di questo sport, il momento in cui i nuovi regolamenti entreranno in vigore, ma si dovrà aspettare almeno il 2023 prima che il *salary cap* venga applicato al 70%, così da lasciare alle società il tempo necessario per potersi allineare. I club che non saranno in grado di ridurre i costi, opereranno in senso opposto, provvedendo ad incrementare i ricavi e portando la U.E.F.A. ad affrontare una nuova problematica: le plusvalenze e la loro gestione. Nonostante tutto vi è una cosa certa, se è vero che chi riporta a fine stagione un fatturato maggiore, gode del diritto di poter spendere di più, allora si può affermare con certezza che il Fair Play Finanziario sia ormai giunto al suo capolinea.

---

<sup>105</sup> Dalleres F., *Why a salary cap and luxury tax are unlikely to succeed where Financial Fair Play failed and make European football more competitive*, CITY A.M., 2021

## Capitolo III

### Il circus Formula 1: lo sport per ricchi che appassiona i poveri<sup>106</sup>

*“Durante una gara dipendi da una vettura che è molto complicata, che può sempre darti dei problemi. Non è una semplice racchetta da tennis con cui colpisci una palla. Dipendi da una squadra intera che collabora, da un insieme di forze e di persone che lottano per un obiettivo comune. È molto complesso. Se fosse facile, saremmo tutti campioni.”*

Ayrton Senna

#### 3.1 La storia della Formula 1: dalla F.O.C.A. al F.O.M.

Due luci verdi che si spengono. Cinque luci rosse che si illuminano, una ad una, per poi spegnersi simultaneamente dopo un lasso di tempo che può variare dai quattro ai sette secondi. “Scatenate l’inferno” direbbe il Gladiatore ma in questo caso l’arena prende la forma di un circuito, con i suoi rettilinei e le sue *chicane*, i guerrieri che combattono contro la morte sono travestiti da piloti, che a bordo delle proprie monoposto si sfidano, arrivando a sfiorare anche i 360 Km/h, sotto gli occhi di migliaia e migliaia di appassionati, pronti a tifare da ogni parte del globo.

È il 1901 quando per la prima volta viene impiegata l’espressione “Grand Prix” con riferimento ad una gara automobilistica svoltasi in Francia, a Le Mans. Tre anni dopo vide la luce la F.I.A. (*Federazione Internazionale dell’Automobile*), con l’obiettivo di promuovere gli sport automobilistici ed il loro svolgimento in condizioni di assoluta sicurezza. Nel periodo a cavallo tra la I e la II Guerra Mondiale il progetto di un campionato tra piloti venne abbandonato, per poi essere ripreso nel 1946 sotto il nome di “Formula A”, per volontà della C.S.I. (*Commission sportive internationale*), ma è il 1950 a segnare l’anno di svolta e il punto di inizio di questa analisi. A Silverstone, infatti, ebbe luogo la prima tappa del campionato mondiale, dominato dai principali produttori dell’anteguerra, per lo più italiani, quali Alfa Romeo, Ferrari, Maserati e Mercedes Benz. Nonostante le numerose difficoltà iniziali, legate principalmente all’assenza degli iscritti e alle decine di decessi, il successo fu straordinario. Una prima svolta arrivò nel 1968 con la F.I.A. che deliberò a favore della liberalizzazione delle sponsorizzazioni. A partire da quel momento le livree delle monoposto si poterono forgiare di colori diversi da quelli nazionali fino a diventare oggi delle vere opere d’arte. Gli anni Settanta hanno ricoperto un ruolo importante nella storia della Formula 1, specie per come la conosciamo oggi, in quanto l’ex pilota ed imprenditore, Bernie Ecclestone, si occupò della riorganizzazione della gestione dei diritti commerciali, trasformandola in un business globale dal valore di miliardi di dollari. Ma non solo. Divenuto presidente della F.O.C.A. (*Formula One Constructors’ Association*), aiutò le singole squadre a prendere consapevolezza del proprio valore e della possibilità di negoziare con i proprietari dei circuiti, fino a quel momento unici controllori di molteplici aspetti. A ridosso degli anni Ottanta, a sostituzione della Commissione Sportiva

---

<sup>106</sup> Il titolo, in parte provocatorio, del Capitolo III parafrasa una delle più celebri citazioni del tre volte campione di Formula 1, Andreas Nikolaus (Niki) Lauda, noto per indossare sempre un cappellino rosso con la visiera, in seguito al terribile incidente del 1976 che lo lasciò parziale sfigurato in volto.

*“La Formula Uno è uno sport per ricchi, in parte è vero, ma sono i poveri i veri appassionati. Con grande spirito di sacrificio molti meccanici sono diventati grandi piloti. Chi ha passione arriva comunque, certo però i ricchi hanno più chances.”*

Internazionale della F.I.A, nacque la F.I.S.A. (*Federation Internationale du Sport Automobile*) che ben presto entrò in contrasto con la F.O.C.A. in materia di introiti e regolamenti tanto che quest'ultima decise di boicottare una gara. Passata alla storia come la "Guerra F.I.S.A.- F.O.C.A.", arrivò ad oscurare quanto accadeva in pista, fino al 1981 quando venne siglato l'"Accordo della Concordia", con cui tutto giunse ad una fine e le scuderie poterono fiorire in quello che da molti è considerato come uno dei periodi più luminosi della Formula 1. Questo patto attribuì il pieno controllo della negoziazione dei diritti televisivi alla F.O.C.A. ma la tregua durò poco. Sei anni dopo Ecclestone diede vita alla F.O.P.A. (*Formula One Promotion and Administration*), oggi nota con l'acronimo di F.O.M. (*Formula One Management*)<sup>107</sup>, investita del potere di amministrare i contratti con reti televisive per ciascuna scuderia.

Una delle peculiarità di questo sport è il ruolo di prim'ordine rivestito dai notevoli progressi tecnologici raggiunti nel corso degli anni, con le auto sempre più veloci, potenti ma soprattutto sicure. Parallelamente, infatti, vennero introdotti i primi aiuti elettronici per i piloti, minando le loro abilità, motivo per cui l'elettronica venne bandita nel 1994, ennesimo anno cruciale dell'automobilismo. Dal 1986, anno in cui perse la vita Elio De Angelis a Le Castellet, non vennero registrati decessi di piloti alla guida di una monoposto, nonostante i numerosi incidenti, ma ben presto tutto cambiò. Il Gran Premio di Imola del 1994 è passato alla storia come il "weekend nero" che cambiò per sempre il volto della Formula 1. Un tracciato tanto spettacolare quanto pericoloso che ha visto le morti di due piloti, Roland Ratzenberger e Ayrton Senna, il ferimento di un terzo, di alcuni tifosi sulle tribune e di diversi meccanici della "Rossa". Ancora oggi, a distanza di 28 anni, ci si domanda perché si decise di proseguire a gareggiare dopo il primo incidente ma "*show must go on*" sembrerebbe essere la risposta. Bastarono poche ore per tornare indietro nel tempo, agli anni Settanta, e respirare quell'aria di terrore di cui i paddock erano intrinseci. Dopo quel tragico giorno la F.I.A. decise immediatamente di apportare modifiche ai propri regolamenti per cercare di salvaguardare la vita dei piloti, i quali, capitanati dal tedesco Michael Schumacher, decisero di unirsi sotto la G.P.D.A. (*Gran Prix Drivers' Association*), un sindacato che si impegna a rappresentare gli interessi dei propri membri, specie in materia di sicurezza.

Lo stesso Kaiser<sup>108</sup>, con la sua Ferrari, divenne la figura di spicco in una Formula 1 caotica e ricca di problemi come quella a cavallo del nuovo millennio. Un pilota brillante che era solito spingersi oltre il limite causando non pochi problemi alla popolarità del campionato, con le nuove leve consapevoli di aver poche chance di vittoria, lasciando spazio a numerose incertezze circa il futuro della disciplina, fino al 2006, anno del suo primo ritiro.

Come nel calcio, anche la storia dell'automobilismo è stata macchiata da casi di scommesse e manipolazione dei risultati, eliminando definitivamente lo spirito sportivo che aveva dominato, fino a quel momento, lo sport più ricco che ci fosse, così, come per i piloti, i produttori decisero di riunirsi sotto la G.P.M.A. (*Grand Prix*

---

<sup>107</sup> Con l'Accordo della Concordia è stato anche stabilito come il termine Formula Uno sia di proprietà, in via esclusiva, della F.I.A. "F1" è un marchio figurativo registrato i cui diritti sono detenuti dal F.O.M., stabilendo la necessità di una licenza per il suo sfruttamento con scopi commerciali.

<sup>108</sup> Il *Kaiser*, l'Imperatore, è il soprannome con cui era solito riferirsi a Michael Schumacher, pilota che vanta nel suo *palmares* ben 7 titoli mondiali (1994, 1995, 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004) e che ha reso la Ferrari imbattibile all'inizio del nuovo Millennio.

*manufacturers Association*), con lo scopo di negoziare una maggior quota del profitto commerciale della Formula 1 e un ruolo di rilievo nella sua gestione.

Con il fine di accrescere la fama del campionato mondiale, la stagione 2006 venne arricchita con due ulteriori tappe, in Bahrein e in Cina, ma ben presto cominciarono a farsi sentire le ripercussioni della crisi economica sul comparto, tanto che la BWW Sauber, la Honda e la Toyota decisero di uscire dalla scena.

Il campionato del 2013 può essere definito come la stagione di passaggio dello scettro, da un lato, infatti, Michael Schumacher ufficializzò il suo secondo, e definitivo, ritiro dalle piste, dall'altro, invece, Lewis Hamilton accettò il trasferimento alla Mercedes, firmando, senza saperlo, l'inizio di un sogno. Prestazioni superlative che gli hanno consentito di battere ogni record possibile e di laurearsi sette volte campione mondiale, di cui quattro consecutive, eguagliando il tedesco<sup>109</sup>. Dove non l'ha fermato il Covid e la pandemia è sembrato invece riuscirci il pilota di casa Red Bull, Max Verstappen, conquistando il titolo all'ultima curva, dell'ultimo giro, dell'ultimo Gran Prix del campionato 2021, mettendo un punto al suo predominio.<sup>110111</sup>

La storia della Formula 1 è un viaggio che ha una partenza ma non ancora una fine, si evolve nel tempo e con essa gli organi che la gestiscono. I tifosi di questo sport sono alla ricerca delle emozioni crude che è in grado di offrire, motivo per cui la F.I.A. opera nel regolare e giudicare i centinaia di eventi che ogni anno si svolgono sotto la sua giurisdizione, garantendo sempre la massima sicurezza.<sup>112</sup> Nel cercare di rimanere sempre al passo con i tempi e con le esigenze, nel 2011 l'allora presidente della F.I.A., Jean Todt, decise di appoggiare l'idea di Alejandro Agag rendendo reale quanto fino a quel momento solo ipotizzato: far correre le monoposto per le strade delle città più belle del mondo, con i migliori piloti e team, mostrando a tutti cosa fosse in grado di fare la mobilità sostenibile. Nacque così la "Formula E" che fece il suo debutto mondiale nel parco Olimpico di Pechino nel 2014 e ad oggi è un marchio di intrattenimento globale incentrato sul settore automobilistico. Se inizialmente era visto come un campionato minore, attualmente è un punto di arrivo per i più talentuosi atleti del motorsport su scala internazionale, nonché piattaforma per lo sviluppo della tecnologia dei veicoli elettrici e della mobilità sostenibile.<sup>113</sup>

I contributi di Jean Todt, però, non si limitarono a questo. La Formula 1 è nota per essere uno sport prevalentemente maschile muovendosi controcorrente in un mondo sempre più volto all'equità di genere, ma passi avanti sono stati compiuti in tale direzione. Nel Dicembre del 2011, il presidente della F.I.A. ha approvato il progetto per la nascita del W.I.M.C. (*Women in Motorsport Commission*) ottenendo il sostegno di tutte le Autorità Sportive Nazionali e dell'industria automobilistica. Alla base di questa decisione vi fu il desiderio di promuovere il ruolo delle donne nel mondo del motorsport attraverso i media, gli eventi, i partner e tutte le parti interessate. Per favorire il loro inserimento sono stati sviluppati programmi sociali ed educativi

---

<sup>109</sup> La statica è aggiornata all'Aprile 2022, momento in cui si è provveduto alla stesura di questo Capitolo.

<sup>110</sup> *About Formula 1*, corp..formula1.com

<sup>111</sup> Williamson M., *A brief history of Formula One*, en.espn.co.uk, 2015

<sup>112</sup> *Organisation*, fia.com

<sup>113</sup> Il paragrafo prende in riferimento quanto riportato nel materiale condiviso per il *Programma Volontari* del Roma E-Prix 2022 a cui ho avuto la possibilità di prendere parte nell'Aprile 2022.

come *The Girls On Track – Karting Challenge*, sostenuto dal programma Erasmus+ dell'Unione Europea, rivolto alle ragazze tra i 13 e i 18 anni, con l'aspirazione di infrangere gli stereotipi ed incoraggiarle ad ascoltare i propri sogni, senza farsi mai abbattere.<sup>114</sup>

**Figura 26** – *Formula 1: l'evoluzione dei loghi*<sup>115</sup>



*Fonte: elaborazione propria*

### 3.2 Il campionato mondiale e le sue scuderie

Il termine “sport” è oggi considerato universale, privo di un significato codificato, tanto che nella Carta Olimpica<sup>116</sup> si contano circa 138 ricorrenze ma nessuna sua definizione univoca. Secondo l'Enciclopedia Britannica lo sport è quell'insieme di “gare fisiche perseguite per gli obiettivi e le sfide che comportano.” Tutti gli sport fanno parte di qualsiasi cultura, sia essa passata o presente, ma ognuna lo declina in un modo

<sup>114</sup> *Women in Motorsport*, fia.com

<sup>115</sup> La storia della Formula 1 può essere ripercorsa anche tramite i suoi quattro loghi che si sono alternati a partire dalla fine degli anni Ottanta. Il primo, risalente al 1985, fu un semplice rettangolo blu riportante la dicitura “FIA – FORMULA ONE”, ma venne presto sostituito. A partire dal 1987 venne utilizzato un logo molto più compatto in cui la scritta della FIA “si fonde con la silhouette di una monoposto”. Sette anni dopo venne ideato il monogramma più iconico, riconosciuto a livello mondiale, che segnò una rottura rispetto al passato. Due semplici caratteri: una “F” nera e un “1” rosso a simboleggiare, rispettivamente, la forza dei piloti e le frecce del tachimetro tra loro collegate, per conferire un senso di velocità. Inoltre, ai più attenti, non sfuggirà l'effetto ottico per cui, dall'unione di questi due simboli, ne nasce un terzo, un “1” bianco. Lewis Hamilton fu l'ultimo a poter festeggiare la vittoria di un Gran Premio sotto questo logo in quanto venne sostituito nel 2017. Nel novembre di quell'anno, per la prima volta, si adottò la grafica più criticata della storia: due monoposto che tagliano insieme un ipotetico traguardo.

*Formula 1, la storia dei loghi del Mondiale: dalle origini a oggi*, Sky Sport, 2020

<sup>116</sup> La Carta Olimpica, pubblicata per la prima volta nel 1908, è la raccolta e la “codificazione dei principi fondamentali” adottati dal I.O.C. (International Olympic Committee), stabilisce le modalità da seguire per lo svolgimento dei Giochi Olimpici e regola i rapporti tra le Federazioni Internazionali, i Comitati Olimpici Nazionali e il Movimento Olimpico. *Olympics Charter*, olympics.com

differente.<sup>117</sup> Diversa è invece l'accezione conferitagli dall'Enciclopedia Treccani per cui può essere definito come “un'attività tesa a sviluppare le capacità fisiche e insieme psichiche, e anche come il complesso degli esercizi e delle manifestazioni, soprattutto agonistiche, in cui tale attività si realizza.”<sup>118</sup> Ai fini delle analisi I.S.T.A.T. (*Istituto Nazionale di Statistica*), sono rientrate nel concetto di sport qualsiasi “tipo di pratica sportiva, svolta sia continuativamente sia saltuariamente, in modo agonistico o amatoriale, in forma organizzata o occasionale, purché esercitata nel tempo libero e con la sola esclusione di quella esercitata da atleti, insegnanti, allenatori per motivi lavorativi e professionali.”<sup>119</sup>

Riassumendo, si può affermare di essere in presenza di sport quando una persona svolge attività psico-fisica in modo ordinato e continuativo, all'interno di un contesto ben organizzato, per concorrere in una competizione secondo norme codificate da un soggetto sovraordinato.

Le aziende sportive operano in un sistema complesso, un ambiente di ambienti, ben distinti ed interdipendenti tra di loro, con cui sono chiamate ad interagire e a stringere rapporti dinamici. Questo sistema economico è autonomo e prevede la compresenza di quattro soggetti, la cui composizione varia a seconda degli output desiderati:

- **Soggetti regolatori** – disciplinano le modalità di accesso e di pratica di una disciplina sportiva, di svolgimento delle competizioni, dei processi e di irrogazione delle eventuali sanzioni per illeciti commessi. Tendono ad essere strutturati in Federazioni o Associazioni di discipline sportive riconosciute, associate, in attesa di riconoscimento e non riconosciute. Si citano l'O.I.C. (*International Olympic Committee*), a livello internazionale, e il C.O.N.I. (*Comitato Olimpico Nazionale Italiano*), a livello nazionale.
- **Soggetti produttori per lo sport** – rientrano in questa categoria le imprese produttrici di beni e servizi il cui output è impiegato nella pratica sportiva in senso stretto ed in senso ampio. Possono essere classificati in produttori di beni ad uso individuale, di beni ad uso collettivo, di impianti specializzati o polivalenti.
- **Soggetti produttori dello sport** – sono entità che organizzano risorse immateriali, materiali ed umane con il fine di consentire ad un atleta la pratica agonistica di uno sport. L'output finale è intangibile, complesso ed unico, orientato alla partecipazione, con il miglior risultato possibile, ad una competizione propria dello sport.
- **Soggetti utilizzatori** – con tale espressione si è solito fare riferimento all'unione degli atleti, in quanto consumatori di ciò che viene prodotto, e dei tifosi sugli spalti.

---

<sup>117</sup> Guttman A., *Sports*, Encyclopaedia Britannica, 2021

<sup>118</sup> Bonetta G., Casini P., Porro N., *Sport*, in *Universo del Corpo*, Treccani, 2000

<sup>119</sup> *Sport*, in *La pratica sportiva in Italia. Glossario*, I.S.T.A.T., 2013

All'interno di questo delicato sistema, gli sport possono essere classificati sulla base della loro capacità nel generare i flussi finanziari e della loro diffusione sul territorio. Dalla combinazione di queste due variabili si individuano quattro diversi raggruppamenti strategici (*cfr. Figura 27*):

1. Sport come attività di specializzazione;
2. Sport ad alta intensità di business;
3. Sport come localismo;
4. Sport amatoriale.

### **Sport come attività di specializzazione**

Rientrano in questa categoria quegli sport, praticati da un'élite altamente specializzata di atleti, caratterizzati da un'elevata capacità nel generare flussi finanziari, che spiega le dimensioni rilevanti dell'indotto che da essi ne deriva. Affinché queste discipline possano essere svolte si richiede una massimizzazione delle componenti tecnologiche coinvolte, tale da rendere le sponsorizzazioni un elemento chiave e una barriera all'entrata. Si evince come la prestazione fisica non sia l'unica determinante per il raggiungimento dei risultati, motivo per cui spesso tali discipline non rientrano negli sport che prendono parte ai Giochi Olimpici.

### **Sport ad alta intensità di business**

L'assenza delle barriere all'entrata è il fulcro delle discipline di massa e ad alta capacità di generare flussi finanziari. Si tratta di sport particolarmente diffusi e praticati, come il calcio in Europa e il baseball in Nord America, che si rivolgono ai tifosi, agli spettatori, ai cultori, ai media, agli sponsor o, più semplicemente, ai praticanti occasionali. Un mercato tanto ampio da farli rientrare nella categoria dello sport come spettacolo, dal *ticketing* sino alla cessione dei diritti televisivi.

### **Sport come localismo**

Una pratica elitaria e una bassa capacità nel generare flussi finanziari sono le due variabili che contraddistinguono gli sport come forme di localismo. Si tratta di attività con una diffusione limitata dal punto di vista geografico e culturale, particolarmente legati alla storia di una determinata località, come ad esempio il Palio di Siena e il calcio fiorentino. Rivestono un ruolo di prim'ordine nella pubblica amministrazione, sono eventi da valorizzare in quanto in grado di incrementare il turismo nel territorio.

### **Sport amatoriale**

Lo sport di base, momento particolarmente importante nella vita delle Federazioni, rientra negli sport amatoriali. Si tratta di Organizzazioni, Associazioni o Società ad alta diffusione ma con una modesta capacità di generare flussi finanziari.<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> G. Piantoni, *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, 1999

**Figura 27** – *La classificazione degli sport del sistema sport*

	<i>Capacità di generare flussi finanziari</i>		
		<b>ALTA</b>	<b>BASSA</b>
<b>Diffusione della pratica sportiva</b>	<b>ELITARIA</b>	Sport di Specializzazione	Sport come localismo
	<b>DI MASSA</b>	Sport ad alta intensità di business	Sport amatoriale

*Fonte: elaborazione propria*

Sulla base delle informazioni sopra riportate si evince il motivo per cui la Formula 1, insieme ai restanti sport del comparto automobilistico, rientri tra le attività di specializzazione.

L'indotto generato da queste discipline non ha eguali specie se messo in relazione con il numero esiguo di partecipanti ai rispettivi campionati mondiali. Senza molte difficoltà, possono essere definiti come le rassegne iridate a cui prende parte il minor numero di atleti in assoluto. A sostegno di questa tesi è possibile analizzare alcune evidenze. Il primo dato da considerare è la presenza, sulla linea di partenza, di sole 20 vetture, pronte a far ruggire il proprio motore, due piloti per ciascuna delle attuali 10 scuderie iscritte (*cfr. Figura 29*). Numeri irrisori se confrontati con quelli più elevanti delle altre discipline, basti pensare al mondo calcistico. Nell'autunno del 2022, ad esempio, è previsto lo svolgimento della *2022 FIFA World Cup* in Qatar, a cui prenderanno parte ben 32 Nazioni, ciascuna pronta a schierare rose da 26 giocatori, tra titolari e riserve, per un totale di ben 832 atleti, una cifra di circa 42 volte maggiore rispetto alla Formula 1. In aggiunta, non sono da sottovalutare le numerose difficoltà a cui si andrebbe in contro nel decidere di iniziare a praticare queste discipline, non solo dal punto di vista economico. Risulterà molto più complesso, ad esempio, individuare un autodromo dove esercitarsi piuttosto che un campo per giocare a basket. Semplici dati che consentono di comprendere quanto esclusiva sia questa competizione e, soprattutto, quanto ancor più prestigioso sia poterne far parte.

**Figura 28** – Numero di partecipanti al campionato di Formula 1 dal 1950 al 2022<sup>121</sup>

<b>Stagione</b>	<b>N. partecipanti</b>	<b>Stagione</b>	<b>N. partecipanti</b>	<b>Stagione</b>	<b>N. partecipanti</b>
<b>1950</b>	55	<b>1975</b>	43	<b>2000</b>	22
<b>1951</b>	42	<b>1976</b>	40	<b>2001</b>	26
<b>1952</b>	72	<b>1977</b>	42	<b>2002</b>	22
<b>1953</b>	70	<b>1978</b>	32	<b>2003</b>	24
<b>1954</b>	65	<b>1979</b>	32	<b>2004</b>	25
<b>1995</b>	46	<b>1980</b>	28	<b>2005</b>	25
<b>1956</b>	51	<b>1981</b>	31	<b>2006</b>	27
<b>1957</b>	51	<b>1982</b>	34	<b>2007</b>	25
<b>1958</b>	49	<b>1983</b>	32	<b>2008</b>	22
<b>1959</b>	48	<b>1984</b>	30	<b>2009</b>	25
<b>1960</b>	59	<b>1985</b>	31	<b>2010</b>	27
<b>1961</b>	37	<b>1986</b>	29	<b>2011</b>	28
<b>1962</b>	35	<b>1987</b>	28	<b>2012</b>	25
<b>1963</b>	35	<b>1988</b>	35	<b>2013</b>	23
<b>1964</b>	30	<b>1989</b>	34	<b>2014</b>	23
<b>1965</b>	32	<b>1990</b>	34	<b>2015</b>	21
<b>1966</b>	25	<b>1991</b>	36	<b>2016</b>	24
<b>1967</b>	27	<b>1992</b>	32	<b>2017</b>	23
<b>1968</b>	28	<b>1993</b>	31	<b>2018</b>	20
<b>1969</b>	21	<b>1994</b>	37	<b>2019</b>	20
<b>1970</b>	32	<b>1995</b>	34	<b>2020</b>	23
<b>1971</b>	34	<b>1996</b>	23	<b>2021</b>	21
<b>1972</b>	35	<b>1997</b>	25	<b>2022</b>	20*
<b>1973</b>	34	<b>1998</b>	23		
<b>1974</b>	46	<b>1999</b>	23		

*Fonte: elaborazione propria su dati formula1.com*

*\*aggiornato ad Aprile 2022*

<sup>121</sup> Nel redigere la *Figura 18* sono state prese in esame le Classifiche Piloti dalla Stagione 1950 alla Stagione 2022. Come è possibile notare il numero dei partecipanti si è notevolmente ridotto nel corso della storia di questo sport. Nello specifico le somme riportate tengono in considerazione solo quei piloti che hanno portato a termine almeno un Gran Premio nel corso dell'intero Campionato. Nei calcoli sono stati inclusi anche quei piloti subentrati nel corso della stagione come sostituti, motivo per cui, in alcuni anni, risultano più di 20 piloti.

**Figura 29** – Evoluzione del numero di partecipanti al Campionato di Formula 1 dal 1950 al 2022



Fonte: elaborazione propria su dati formula1.com

**Figura 30** – Formula 1: line-up 2022

Scuderia	Pilota A	Pilota B
Alfa Romeo	Zhou Guanyu	Valtteri Bottas
Alpha Tauri	Pierre Gasly	Yuki Tsunoda
Alpine	Fernando Alonso	Esteban Ocon
Aston Martin	Sebastian Vettel	Lance Stroll
Ferrari	Charles Leclerc	Carlos Sainz
Haas	Kevin Magnussen	Mick Schumacher
McLaren	Daniel Ricciardo	Lando Norris
Mercedes	Lewis Hamilton	George Russell
Red Bull	Max Verstappen	Sergio Perez
Williams	Nicholas Latifi	Alex Albon

Fonte: elaborazione propria su dati formula1.com

### 3.2.1. Paradosso: l'automobilismo è uno sport?

*“L'automobilismo e il motociclismo non possono essere considerati sport. Insomma, stanno a sedere! Che fatica fanno?!”<sup>122</sup>*

Una provocazione che racchiude l'opinione di centinaia e centinaia di persone da ogni parte del globo, evidenziando quanto ancora ci sia una forte disinformazione a riguardo. L'automobilismo è tanto spettacolare quanto controverso. Molto spesso quando si guarda una delle tappe del campionato di Formula 1 una domanda sorge spontanea, specie nella mente dei neofiti, *può essere considerato davvero uno sport?* Il punto di partenza di questa analisi è il concetto stesso di sport, nonostante sia complesso poterne formulare una definizione univoca. Poiché si può affermare di essere in presenza di uno sport quando c'è un'attività organizzata orientata al risultato, nel corso di competizioni che si svolgono sulla base di regole definite *ex ante*, che la risposta è affermativa. Anche Vicky Chandhok, presidente della F.M.S.C.I. (*Federation of Motor Sports Clubs of India*), non ha dubbi, la gara è l'essenza stessa dell'automobilismo, motivo per cui è lecito definirlo, non solo come sport, bensì come uno dei più *hi-tech* e rischiosi al mondo, dal momento che i partecipanti sono chiamati, in frazioni di secondo, a prendere decisioni che potrebbero mettere a repentaglio la loro vita.<sup>123</sup> Spesso si sente dire: *“Sono solo auto che girano in cerchio, chiunque potrebbe farlo”*, ma anche qui non c'è nulla di più sbagliato. Ogni curva di un circuito si traduce in uno sforzo, anche mentale, non indifferente, motivo per cui sarebbe errato non considerare i piloti degli atleti. Si allenano duramente per spingere il proprio fisico oltre ogni limite nel corso di un Gran Prix e gli si richiede, inoltre, lo sviluppo avanzato dei propri riflessi. Un livello di preparazione, quindi, di gran lunga superiore rispetto ad atleti di altre discipline. Se ad un calciatore sono consentiti 15 minuti di pausa tra il primo ed il secondo tempo o, più semplicemente, ha la possibilità di riprendere fiato a seconda delle azioni che si svolgono in campo, nell'automobilismo questo non accade. È assolutamente fondamentale che mantengano un elevato livello di concentrazione per tutta la durata della gara, anche mentre si confrontano sulla strategia con il proprio team, perché la minima distrazione potrebbe essere fatale. Allenamenti costanti e più volte al giorno sembrerebbero essere la chiave per una carriera di successo in questo mondo, ma non solo, perché le reazioni di un velocista e la resistenza di un maratoneta non sono sufficienti. La performance e i risultati conseguiti al termine di una gara, sono il perfetto connubio tra le abilità dell'atleta, le sue capacità naturali, il lavoro del team e le componenti tecnologiche impiegate nel creare dei veri capolavori di ingegneria. Si deduce come questo non sia uno sport individuale, bensì, di squadra. Centinaia di tecnici, ingegneri e progettisti studiano costantemente per individuare le migliorie da apportare alle auto, con il fine di ottenere il miglior piazzamento possibile e lottare per la vetta del Campionato Costruttori. Questi team sono fondamentali, senza, infatti, verrebbe a mancare ogni forma di competizione, non esisterebbe la Formula 1. In questi settanta anni di storia, le auto si sono evolute drasticamente, anche per poter garantire

---

<sup>122</sup> La citazione riportata si riferisce a quanto detto nel corso di una trasmissione radiofonica italiana a ridosso della conclusione del Gran Premio d'Italia del 2017.

<sup>123</sup> Mishra A. K., *Is Formula 1 a sport?*, Forbes India, 2013

una maggiore sicurezza, basti pensare all'introduzione, tanto discussa quanto innovativa, dell'*Halo*.<sup>124</sup> Nulla può essere lasciato al caso, neanche gli pneumatici, di cui il colosso italiano Pirelli è il fornitore ufficiale riconosciuto dalla F.I.A.

Le monoposto sono particolarmente complesse da guidare, tuttavia sono importanti tanto quanto i propri piloti, ed è qui che è racchiuso il motivo principale per cui l'automobilismo, accompagnato dal motociclismo, non potrà mai diventare disciplina olimpica: l'investimento tecnologico è importante al pari della prestazione puramente sportiva dell'atleta. Molti tifosi sognano di vedere i propri beniamini scontrarsi per conquistare ulteriormente l'Olimpo e quell'agognata medaglia a cinque cerchi, ma purtroppo non è possibile e difficilmente potrà esserlo in futuro, a causa degli elevanti costi che ne deriverebbero. Questi due sport, infatti, non sono conformi a 2 dei 74 requisiti enumerati all'interno della Carta Olimpica e da cui dipende la partecipazione o meno ai Giochi Olimpici. In particolare, affinché ne possa far parte, uno sport deve essere ampiamente praticato in almeno 40 Paesi e 3 continenti dalle donne e in non meno di 75 Nazioni e 4 continenti dagli uomini. In aggiunta, deve poter aumentare il "valore e il fascino" della manifestazione, pur conservandone e riflettendone le tradizioni moderne. Non possono prendere parte alle Olimpiadi gli "sport della mente", come ad esempio gli scacchi e, per l'appunto, quelli dipendenti dalla propulsione meccanica.<sup>125</sup> Dal momento che ogni team lavora per poter realizzare il miglior mezzo possibile, i piloti finirebbero per gareggiare con mezzi diversi tra di essi infrangendo una regola fondamentale: la possibilità di competere alle medesime condizioni. Sarebbe infatti essenziale mettere a disposizione dei piloti la medesima attrezzatura, meccanici e tecnici. Operando in questa direzione, però, ogni *riders* guiderebbe esclusivamente per la propria Nazione, senza alcun team alle proprie spalle, motivo per cui appare ancora molto utopico. Una soluzione, nel breve termine, sembrerebbe arrivare direttamente dal Campionato di Formula E, dove le monoposto vengono progettate appositamente per i circuiti cittadini e sono ben lontane da ogni eventuale problema legato ai contratti di esclusività.<sup>126</sup> Nonostante tutto questo, nel 2011, il Comitato Olimpico Internazionale ha riconosciuto la F.I.A. a testimonianza, non solo della rilevanza sociale ed economica di queste discipline, ma di come queste possano essere considerate degli sport a tutti gli effetti.

La volontà di poter vestire le livree delle monoposto dei Cinque Cerchi è ancora tanta come testimoniano i *F.I.A. Motorsport Games*, che si sono svolti a Roma presso l'Autodromo A.C.I. Vallelunga, nel 2019. Da ben 49 Paesi diversi si sono riuniti 166 atleti che hanno avuto la possibilità di sfidarsi su macchine assolutamente identiche, alla pari, riuniti sotto le rispettive bandiere nazionali.<sup>127</sup> Si tratta di piccoli passi ma, allo stesso

---

<sup>124</sup> L'*Halo* è un sistema di sicurezza introdotto a partire dalla stagione 2018 dietro volontà della Federazione Internazionale, con il fine ultimo di proteggere i piloti nel caso di eventuali incidenti. Si compone di una staffa ricurva realizzata in titanio ed ha causato non pochi problemi in termini di aerodinamica e peso sulle monoposto, ma anche la visibilità ne ha risentito. Inizialmente è stato altamente criticato ma le principali lamentele non sono provenute dal *circus* bensì dai telespettatori, che non hanno perso tempo nel manifestare le proprie perplessità sui social network, specie relative alla pessima visuale dell'*on-board* camera, la telecamera posta sulla vettura che consente di riprendere la pista. *Formula 1, ecco cos'è l'Halo e perché non piace ai tifosi*, La Repubblica, 2018

<sup>125</sup> The Editors of Encyclopaedia Britannica, *How Are Sports Chosen for the Olympics?*, Encyclopedia Britannica

<sup>126</sup> *Perché non ci sono sport motoristici alle Olimpiadi?*, Focus, 2018

<sup>127</sup> Balfour A., *Formula 1's Olympic Connection*, flxperiences.com, 2020

tempo, di segnali forti di un desiderio sempre più vivo di poter, un giorno, vedere la torcia olimpica vegliare sopra il circuito.

*"I am delighted the F.I.A. is now part of the Olympic family as this is a confirmation of the strength of our sporting credentials as well as a recognition of the values of respect, excellence, and friendship which we actively share with the Olympic movement."*<sup>128</sup>

*Jean Todd, President of the FIA, 2011*

### 3.3 Il ruolo delle sponsorizzazioni in Formula 1

Nel mondo della beneficenza, dell'arte, dello spettacolo e dello sport, le sponsorizzazioni rappresentano quel mezzo di scambio grazie a cui le organizzazioni operanti nel settore possono avere accesso a delle risorse eterogenee da partner commerciali, in cambio di affiliazione e valorizzazione promozionale. Negli ultimi due decenni il ritmo di crescita di queste tecniche di marketing di primo rango è stato maggiore rispetto alla pubblicità tradizionale e, nonostante la crisi dovuta al COVID-19, il 72% dei marchi coinvolti sta cercando di estendere i propri diritti. Nel 2020 il valore del mercato globale delle sponsorizzazioni sportive è stato stimato intorno ai \$57.000.000.000, con una previsione di crescita fino a \$90.000.000.000 entro il 2027. Su scala regionale, più di un terzo delle entrate globali di sponsorizzazioni sportive del Nord America, sono state il frutto delle leghe professionistiche di successo, quali N.B.A. e N.F.L.<sup>129</sup>

Gli sport hanno sempre catturato l'attenzione delle persone e hanno un potenziale per influenzarne una vasta gamma. Indipendentemente dal fatto che siano praticanti o meri spettatori, la maggior parte della gente è a conoscenza di uno sport, a livello locale, nazionale o internazionale, grazie ai media. Le sponsorizzazioni avvengono ad ogni livello, con le squadre scolastiche che possono ricevere kit *brandizzati* e gli atleti d'élite che vengono pagati con ingenti somme di denaro per indossare determinati indumenti. Questi accordi, infatti, possono riguardare:

- **Gli individui** – gli atleti sono chiamati a vestire con determinati capi riportanti loghi specifici e sponsorizzano dei prodotti in cambio del pagamento degli allenamenti, delle competizioni e delle spese per i viaggi;
- **Le squadre e i club** – tutti i componenti del team indossano kit forniti dagli sponsor il cui nome, in determinati contesti, può essere inglobato in quello della società;
- **Le discipline** – alcuni campionati sono stati rinominati con il nome di uno sponsor;
- **Gli eventi** – con l'intento di finanziare l'intera manifestazione, alcune società forniscono prodotti gratuiti ai partecipanti e apportano il proprio nome sulle strutture.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> "Sono lieto che la F.I.A. faccia ora parte della famiglia olimpica poiché questa è una conferma della forza delle nostre credenziali sportive, nonché un riconoscimento dei valori di rispetto, eccellenza e amicizia che condividiamo attivamente con il movimento olimpico".

<sup>129</sup> Gough C., *Sports sponsorship - Statistics & Facts*, Statista, 2021

<sup>130</sup> Commercialisation in sport, in *Physical Education: Socio-cultural influences*, bbc.co.uk

Nonostante gli sponsor siano particolarmente attratti da questo successo sportivo, l'impatto dei loro contributi sulle prestazioni tende ad essere ancora piuttosto opaco. In generale, una sponsorizzazione può essere definita come "la fornitura di assistenza finanziaria o in natura ad un'attività, da parte di un'organizzazione commerciale, con lo scopo di raggiungere obiettivi di tale natura."<sup>131</sup> Alla base vi è una relazione bilaterale, in cui ognuna delle parti coinvolte contribuisce ad accrescere il successo altrui, in una relazione *win-win*, in caso contrario verrebbe meno la motivazione che spinge a siglare un simile accordo. Gli studiosi della materia hanno evidenziato come, da un lato, aiutano ad accrescere il valore finanziario del marchio dell'azienda sponsor e, dall'altro, siano la fonte principale di risorse per affrontare le competizioni a cui le organizzazioni sportive decidono di partecipare, basti pensare alla partnership siglata tra Shell e Ferrari nel 1995. Ancora oggi, la multinazionale britannica si impegna a fornire alla scuderia di Maranello diverse risorse, tra cui investimenti finanziari, prodotti petroliferi e competenze tecnologiche, a fronte dei risultati dei test relativi ai prodotti di Formula 1, delle conoscenze e delle risorse di sponsorizzazione, per soddisfare i propri obiettivi promozionali: creare consapevolezza per i propri prodotti premium, sostenere la posizione percepita di leader tecnologico, consolidare le relazioni con i principali stakeholder attraverso l'ospitalità agli eventi e l'incoraggiamento all'acquisto mediante promozioni a tema presso i numerosi punti vendita. La natura meccanica dell'automobilismo e degli altri sport motoristici, a differenza del calcio e/o del basket, consente ad una gamma di sponsor molto più diversificata di contribuire ai componenti delle vetture, per una somma che nel 2017 si aggirava intorno ai \$5.750.000.000, con un tasso di crescita stimato al 10% fino al 2025.

Le organizzazioni sportive, specie quelle operanti in contesti altamente competitivi come quello automobilistico, tendono ad essere particolarmente dipendenti dai processi di sponsorizzazione.

Queste alleanze inter-organizzative agiscono al pari di un *quasi-mercato*<sup>132</sup>, permettendo ai team di far leva sulle proprie capacità di base, come merce di scambio che facilita l'accesso a risorse aggiuntive, eterogenee e non necessariamente legate a dei vantaggi competitivi sostenibili.

I teorici della strategia dello sport hanno esteso la *Resource Based View*<sup>133</sup>, secondo cui le risorse interne ad una organizzazione sono rare, preziose, inimitabili e non sostituibili, oltre i confini aziendali, con lo scopo di riconoscere il contributo competitivo delle alleanze tra le imprese e le loro risorse associate. Se le alleanze, come le sponsorizzazioni, comportano chiari benefici nel breve periodo, in termini di accesso alle risorse, lo stesso non può essere detto delle relazioni inter-organizzative, in quanto potrebbero comportare dipendenze dannose se durature nel tempo. Infatti, se una risorsa, come il fornitore di pneumatici per una scuderia, può

---

<sup>131</sup> Meenaghan J.A., *Commercial sponsorship*, pag. 9, 1983

<sup>132</sup> Con l'espressione "quasi mercato" ci si riferisce ad "un modello economico molto prossimo al libero mercato, di cui si cerca di ridurre o eliminare gli aspetti più negativi". *Quasi-mercato*, in *Neologismi*, Treccani, 2018

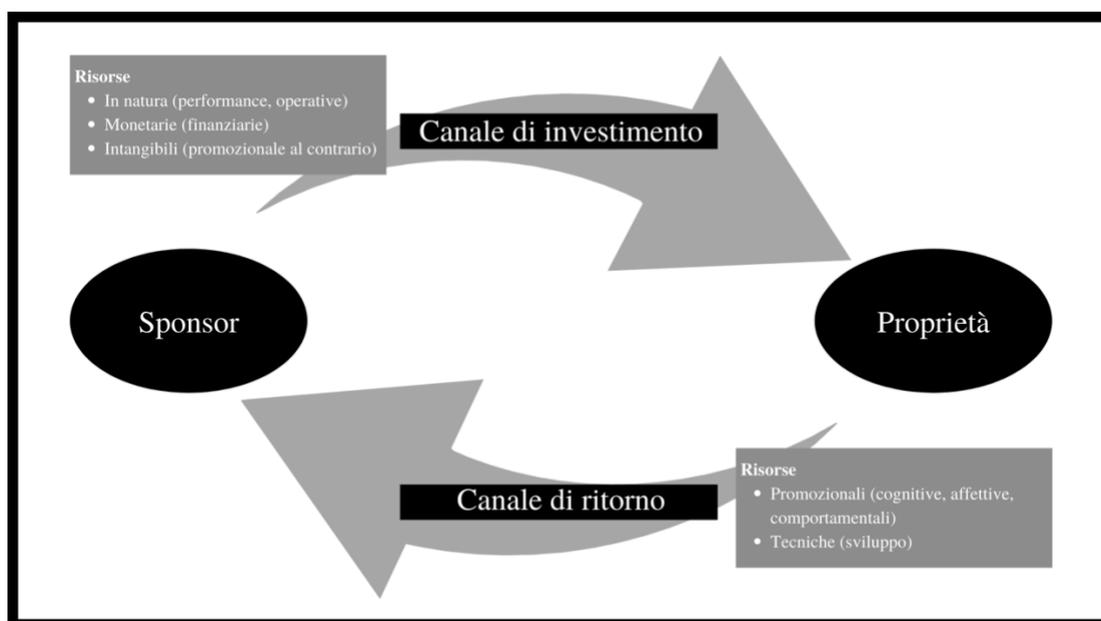
<sup>133</sup> La *Resource Based View* è una teoria focalizzata sull'evidenziare il ruolo ricoperto dalle risorse aziendali nel processo di acquisizione e mantenimento del vantaggio competitivo di un'impresa. Con tale scopo è fondamentale che le risorse siano idiosincratice e non imitabili. *Resource Based View*, in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012

Secondo la R.B.V. le risorse organizzative sono distribuite in modo eterogeneo nelle aziende e non conferiscono benefici identici a chi ne è in possesso. La sostenibilità del vantaggio dipende dalla rarità, dal valore, dall'inimitabilità e dalla non sostituibilità delle risorse associate. Se una particolare risorsa è rara tra i concorrenti, preziosa nel contesto competitivo, difficile da imitare e non ha sostituti comparabili, allora ha il potenziale per creare un vantaggio competitivo sostenibile.

essere preziosa in un contesto in cui ogni squadra è responsabile delle proprie gomme, non lo sarà nel momento in cui verrà designato un unico fornitore ufficiale per tutti i partecipanti al campionato, come successo nel 2011. Pertanto, il portafoglio di risorse a cui si ha accesso grazie ad una sponsorizzazione è un'importante considerazione competitiva e le organizzazioni devono essere prudenti nello sviluppare le proprie strategie in materia.

Il grafico sotto riportato illustra il ciclo di performance di una sponsorizzazione, per cui le risorse elargite dallo sponsor, tramite un canale di investimento, possono migliorare la performance competitiva della proprietà, in cambio di un incremento dei ritorni grazie alle risorse promozionali e tecniche che questa elargisce. In ambito sportivo lo si può meglio comprendere prendendo in esame il mondo del nuoto. L'azienda produttrice di abbigliamento sportivo specializzato Speedo sponsorizza la squadra olimpica australiana. Secondo l'accordo stipulato, l'azienda britannica si impegna a fornire tutte le attrezzature necessarie al team (canale di investimento), divenendo fornitore ufficiale della squadra olimpica, che dovrà invece preoccuparsi di impiegare la segnaletica brandizzata nel corso degli eventi di qualificazione a cinque cerchi e fornire i risultati dei test dei propri atleti (canale di ritorno). Le attrezzature messe a disposizione sono rare, poiché non disponibili agli atleti delle altre Nazioni, e preziose, in quanto bisogno competitivo in grado di migliorare le prestazioni della squadra. Nel caso in cui gli atleti fossero all'altezza degli avversari e riuscissero ad avanzare dalle batterie alle finali, fino a raggiungere il podio, il marchio Speedo potrebbe godere di un'esposizione senza eguali, come dimostrano gli accaduti delle Olimpiadi di Pechino nel 2008.

**Figura 31** – *Il ciclo di performance di una sponsorizzazione*



*Fonte: elaborazione propria*

Dal momento che tramite le sponsorizzazioni si ha la possibilità di avere accesso a risorse più o meno rilevanti per la sopravvivenza di un team, che è possibile distinguere tra:

- Sponsorizzazioni basate sulle prestazioni;
- Sponsorizzazioni finanziarie;
- Sponsorizzazioni operative.

### **Sponsorizzazioni basate sulle prestazioni**

Rientrano in questa categoria tutte quelle sponsorizzazioni caratterizzate da un'elevata correlazione industriale tra i partner coinvolti e la competizione sportiva, fornendo l'accesso a risorse rilevanti per la performance, con il fine di migliorare la posizione strategica di tutte le parti coinvolte. Nel *circus* tendono ad essere comuni alleanze con i produttori dei componenti automobilistici, con le aziende di ingegneria aerodinamica o partnership di alta tecnologia incentrate sul miglioramento delle prestazioni in pista, si pensi ai freni Brembo o agli pneumatici Pirelli. Se, infatti, uno sponsor opera in un'industria strategicamente collegata al contesto competitivo di una squadra, è più probabile che possa offrire delle *risorse complementari*<sup>134</sup> per poter incrementare i risultati e vincere sulla concorrenza. Tuttavia, man mano che l'organizzazione accumula esperienza nel tempo, la necessità di accedere a risorse legate alla performance tende a diminuire perché i team maturano, divenendo sempre più autosufficienti e meno dipendenti da fonti esterne, come dimostrato nel 2001 da uno studio condotto da Bergmann Lichtenstein e Brush, dal titolo *How do "resource bundles" develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration*. I manager a capo di una scuderia giovane dovrebbero dare la priorità a quelle sponsorizzazioni che permettono loro di ottenere risorse direttamente connesse alla performance competitiva e, solo dopo aver maturato esperienza, spostare la propria attenzione verso quelle di natura più finanziaria.

### **Sponsorizzazioni finanziarie**

Le risorse finanziarie sono particolarmente versatili, sono connotate da una natura trasformativa e, per molte organizzazioni, tra cui le scuderie, rappresentano anche lo scopo ultimo. Nel contesto della Formula 1 si citano Heineken, Coca Cola, Pepsi, Estrella Galicia, Ferrari e Universal Music Group, sponsor che contribuiscono alla squadra con risorse monetarie, non direttamente rilevanti per le prestazioni tecniche o per le operazioni commerciali, e forniscono flessibilità in quanto possono essere scambiate con risorse ritenute maggiormente necessarie, a testimonianza di quanto non siano rare. Tendono ad essere onnipresenti, motivo per cui devono essere sfruttate attraverso uno scambio aggiuntivo, prima che ci si possa aspettare una qualche influenza sulla performance nelle competizioni sportive. Nonostante siano imprescindibili per la sopravvivenza di una squadra nel lungo termine, nel 2001 è stato dimostrato da Brush, Green e Hart in *From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, come siano rilevanti, ma non

---

<sup>134</sup> Le risorse complementari generano, collettivamente, "rendite maggiori della somma di quelle ottenute dalle dotazioni individuali di ogni partner coinvolto". Dyer J.H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, in *Academy of Management Review* 23, pagg. 660–679, 1998

fondamentali, nelle prime fasi di sviluppo organizzativo, come invece potrebbero essere quelle relative direttamente alla performance. A partire dal 1995 le risorse finanziarie basate sugli sponsor hanno assunto un ruolo sempre meno rilevanti in un'ottica di scioglimento della squadra, a seguito di un cambiamento istituzionale basato sul fornire una maggiore ricompensa al termine delle gare.

Le sponsorizzazioni basate sulle prestazioni e quelle finanziarie tendono ad essere particolarmente connesse tra di loro. I risultati conseguiti sulla pista possono influenzare la sopravvivenza della squadra attraverso l'accesso diretto o meno alle risorse. Migliori saranno le performance, maggiori saranno le risorse finanziarie a cui una scuderia avrà accesso, grazie ai premi in denaro ottenuti, e i potenziali sponsor cercheranno di allinearsi con i più prestigiosi, facilitando l'accesso ad ulteriori risorse.

### **Sponsorizzazioni operative**

Con l'espressione "sponsorizzazioni operative" ci si riferisce a tutte quelle risorse che contribuiscono al costante funzionamento di un'organizzazione, pur non essendo monetarie e non influenzando la competizione con le squadre rivali. Così come per la maggior parte delle imprese rientrano in questa categoria le attrezzature da ufficio, l'accesso ad Internet o i servizi base per i dipendenti, allo stesso modo per le scuderie rientrano gli sponsor della logistica (ad esempio DHL, FedEx), le risorse umane (ad esempio Workday, Randstad), la cancelleria (ad esempio IKON) o la consulenza gestionale (ad esempio Accenture). Queste risorse non rappresentano la base primaria per la concorrenza in un settore, motivo per cui non sono rare e difficilmente possono rappresentare una fonte di vantaggio competitivo.

Nonostante le sponsorizzazioni consentano lo scambio di risorse inter-organizzative, la capacità di un'organizzazione nel saper gestire questa relazione può essere limitata e soggetta a rendimenti decrescenti. La capacità di gestione delle alleanze delle aziende, infatti, può essere influenzata negativamente da fattori quali la valutazione dei partner, la coordinazione, i costi di integrazione e l'attenzione agli investimenti. La gestione di un numero di sponsorizzazioni elevato e in continua crescita può essere sfidante per un team, mettendo a dura prova la capacità di massimizzazione dei diversi ritorni, in quanto l'efficacia con cui l'azienda può selezionare e controllare i propri partner è correlata negativamente al numero di alleanze che sta gestendo. Un numero eccessivo di collaborazioni, quindi, potrebbe generare rendimenti decrescenti e danneggiare l'andamento della squadra.<sup>135136</sup>

Dal momento che tutti i continenti, fatta eccezione per l'Antartide, ospitano almeno un Gran Premio nel corso della stagione, che si può definire la Formula 1 come la competizione sportiva più internazionale, dove le

---

<sup>135</sup> Chan K., Cobbs J., Jense J., Tyler B., *Prioritizing Sponsorship Resources in Formula One Racing: A Longitudinal Analysis*, 2017

<sup>136</sup> Cobbs J., Jensen J., Tyler B., *The sponsorship performance cycle: longitudinal evidence of sponsors' contribution to Formula One team achievement*, 2022

sponsorizzazioni figurano come investimenti pari fino al 70% delle entrate di ciascuna scuderia. Di questo dato non solo ne trae beneficio la spettacolarità dello sport bensì si traduce in milioni di dollari, assegnati sotto forma di premi ai team dalla F1 Management. Al termine della stagione 2016, che ha visto il trionfo della Mercedes sia per il Campionato Piloti che Costruttori, sono stati solo 13 i punti a separare il sesto e il settimo posto, circa \$8.000.000 (sono stati assegnati \$67.000.000 al sesto team classificato e \$59.000.000 al settimo), con l'undicesima costretta a ritirarsi dalle scene per mancanza di risorse. Andando a ritroso nel tempo, alla stagione 2006, l'ultima disputata prima dei cambiamenti apportati al sistema dei punteggi, la disparità tra le medesime posizioni era solo di un punto, a testimonianza di come i risultati sarebbero potuti essere ben diversi con l'aggiunta o la perdita di alcuni sponsor basati sulle sponsorizzazioni. Ciò non suggerisce che i team attuali stiano trascurando la nascita di nuove alleanze bensì l'importanza di concentrarsi su quelle che potrebbero fornire l'accesso alle risorse di performance, così da poter conseguire migliori risultati in termini di prestazioni. Come ribadito più volte, in questo contesto anche l'esperienza maturata gioca un ruolo di prim'ordine, che si traduce in due punti aggiuntivi nel Campionato Costruttori rispetto alla stagione precedente, rendendo il team ancora più desiderabile agli occhi di plausibili sponsor futuri.

Negli ultimi decenni, è evidente un interesse crescente per le sponsorizzazioni legate al *circus*, visti gli elevati introiti che è in grado di generare, non solo dal punto di vista finanziario. Simili campagne, infatti, permettono alle aziende di essere coinvolte nella vita delle comunità, creando una percezione positiva intorno al proprio brand ed incrementando la propria notorietà. Queste alleanze forniscono numerose opportunità di esposizione, sviluppando una connessione cuore-mente che si traduce in un legame molto forte con i tifosi, maggiore rispetto a quello che potrebbe derivare dalla mera pubblicità.<sup>137</sup>

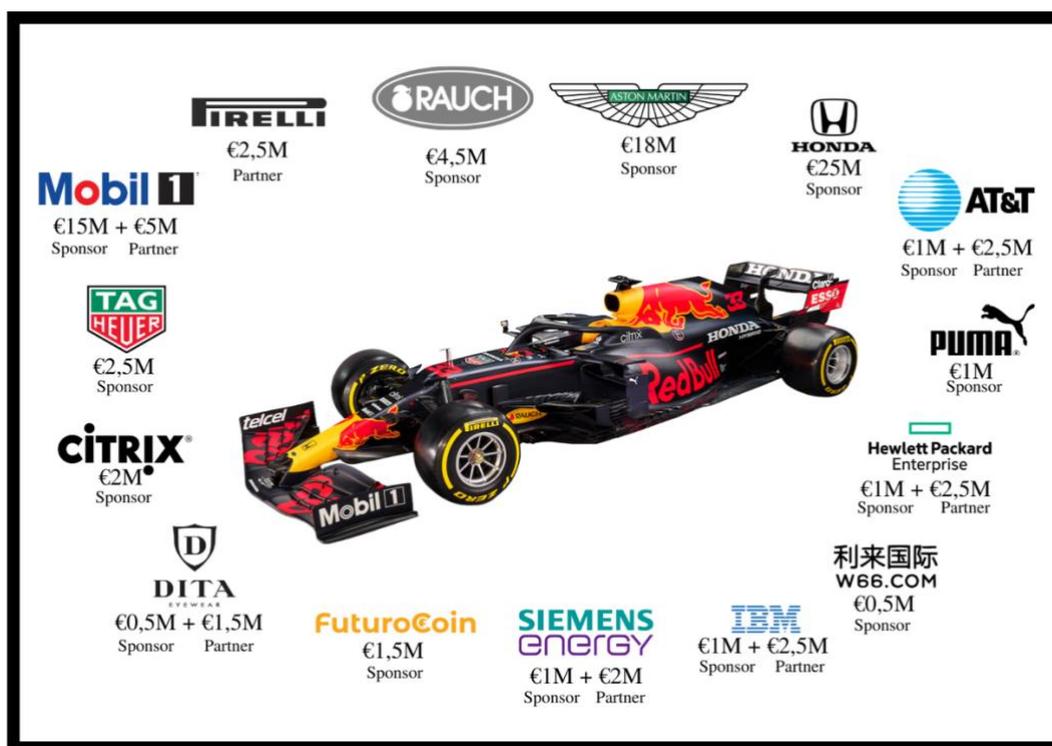
In Formula 1 si crea un rapporto simbiotico tra lo sport e i marchi che decidono di sponsorizzare le scuderie, che senza di essi non avrebbero modo di esistere. Prima di compiere un passo importante quale lo stringere una simile alleanza, ambe le parti coinvolte devono tenere in considerazione diversi fattori, primo tra tutti l'identificazione del team con gli obiettivi della campagna che si ha intenzione di porre in essere. A partire dal 2016, il celebre marchio statunitense Ray-Ban, sinonimo di stile, ha siglato una partnership con la Scuderia Ferrari, facendo leva sul prestigio dei loro nomi. Diverso fu il caso di ROKiT che fece il suo ingresso in questo mondo, accostandosi alla Williams Racing, nello stesso anno, quando ancora in pochi ne conoscevano l'esistenza. Quindi se da un lato i marchi più maturi e consolidati vedono nella Formula 1 quello strumento tramite cui creare una connessione emotiva con il proprio pubblico, dall'altro i più giovani hanno bisogno di aumentare la propria consapevolezza. Nell'era moderna anche l'interazione con i social media ricopre un ruolo fondamentale in quest'ottica. Grazie ai diritti sui titoli di un Gran Premio o di denominazione di premi, come il *DHL Fastest Pit Stop* e il *Pirelli Pole Position Award*, i brand possono pubblicare sui propri profili social dei contenuti esclusivi. Ogni sponsor, quindi, deve valutare se sia più conveniente, per il raggiungimento dei propri obiettivi, sponsorizzare una scuderia o l'intera Formula 1, anche in prospettiva di vendite future. Per un

---

<sup>137</sup> Firica J., *Sports Sponsorship – Means of Communication*, pag. 4, 2008

tifoso è molto più semplice individuare e memorizzare i marchi accostati ad una squadra piuttosto che all'intero sport, dal momento che si possono identificare con i piloti e l'intero team alle loro spalle, aumentando la fidelizzazione. L'attenzione dei fan viene catturata principalmente dai loghi appostati sulle livree e sulle tute dei piloti, tuttavia se entrambe le monoposto che corrono per un team si dovessero ritirare non ci sarebbe più modo di vedere gli sponsor per il resto del Gran Premio, così come alcune scuderie ricevono un tempo di trasmissione maggiore rispetto ad altre, sulla base del proprio prestigio (si pensi alle differenze tra Mercedes e Haas). Problemi, questi, che non sorgerebbero nel caso in cui si decidesse di diventare partner dell'intera disciplina che, in aggiunta, offre servizi su cui nessuna scuderia potrebbe avere il controllo, come le "previsioni di battaglia" alimentate da AWS. I team, naturalmente, devono impegnarsi nel cercare di coinvolgere sempre di più i propri tifosi, dando loro l'opportunità di avvicinarsi ai propri idoli. La Formula 1 consegna ai brand l'opportunità di connettersi con i consumatori in modi che nessun'altra forma di marketing potrebbe. I tifosi sono estremamente appassionati del loro sport e se gli sponsor sono in grado di stabilire con essi una buona connessione emotiva, potranno renderli veri sostenitori del marchio, generando esiti positivi sulle cifre delle vendite e diminuendo gli effetti della attività della concorrenza.<sup>138</sup>

**Figura 32** – Gli sponsor Red Bull per la stagione 2021



Fonte: elaborazione propria

<sup>138</sup> Hallett L., *Motorsport Insights: How Effective Is F1 Sponsorship For A Brand?*, National Motorsport Academy

### 3.3.1 Le conseguenze della guerra sulle sponsorizzazioni in Formula 1

Alle 4:27, ora italiana, della notte a cavallo tra il 23 e il 24 febbraio 2022 il Capo del Governo russo, Vladimir Putin, ha annunciato “un’operazione speciale per smilitarizzare l’Ucraina” dando inizio a quello che potrebbe essere il preludio di un’ipotetica Terza Guerra Mondiale. Un conflitto politico, storico e culturale che pone le sue radici nel 2014 quando il presidente ucraino, Viktor Yanukovich, decise di porre fine, momentaneamente, all’accordo per il libero scambio con l’Unione Europa, scatenando insurrezioni e lo scoppio di una guerra civile nelle province di Donetsk e Lugansk, oggi rivendicate dai russi. Ad aprile 2022 si contavano più di 47.000 decessi, 11 milioni di profughi, 1.800 edifici distrutti, per un totale di \$565 miliardi di danni.<sup>139</sup> Da un giorno all’altro un mondo intero si è ritrovato catapultato in un film di guerra, quelle pagine di storia lette sui libri quando si andava a scuola sono diventate la quotidianità. Improvvisamente l’intera popolazione mondiale è scivolata in un incubo fatto di sangue e di minacce nucleari. Città bombardate, famiglie divise, sogni infranti, con ripercussioni su ogni singolo aspetto della vita, anche nello sport. Numerosi atleti sono stati richiamati in patria per prestare servizio militare, tanti altri hanno trovato asilo in altre Nazioni per poter continuare i propri allenamenti, così come diversi sono purtroppo coloro che non ce l’hanno fatta. Per la prima volta nella storia, la Formula 1 si è trovata a vivere in prima persona un conflitto esterno ai confini dei circuiti. Numerosi piloti, tra cui Verstappen, Hamilton e Vettel, hanno dimostrato il proprio dissenso verso la situazione attuale e hanno espresso a gran voce la loro volontà di non correre il Gran Premio di Sochi il prossimo 25 Settembre. La F.I.A. si è ben presto pronunciata, accogliendo a gran voce la loro richiesta tanto da eliminare la tappa dal Campionato anche per le stagioni a venire.

Sulla linea di partenza, però, vi è un solo team statunitense, la Haas, che a partire dall’ultimo giorno di test pre-stagionali a Barcellona ha deciso di non sfoggiare i colori del proprio *title sponsor*, Uralkali, in segno di protesta contro l’invasione che in quei giorni era da poco iniziata. La monoposto si è vista spogliata dei propri colori abituali per vestirsi di un candido bianco, ma non è stato sufficiente. Il colosso chimico russo è infatti di proprietà di Dmitry Mazepin, nonché padre di Nikita, primo pilota della scuderia.<sup>140</sup> La decisione della Federazione in merito è stata semplice: i piloti russi e bielorusi avrebbero potuto partecipare al mondiale 2022 come neutrali, senza vestire quindi i colori della propria Nazione. Dal momento che la famiglia è particolarmente vicina a Putin, la Haas ha preso la difficile decisione di scindere in via anticipata il proprio contratto con il ragazzo, sostituendolo con Kevin Magnussen. Non sono mancate le polemiche con l’ormai ex-pilota, deluso e arrabbiato, che sarebbe stato anche disposto a correre senza bandiera, se soltanto la scuderia avesse acconsentito. Il presidente, Gené Haas, nel pronunciarsi in merito alla questione, nel corso di una intervista rilasciata al magazine *Kickin’ the Tyres*, ha ammesso di aver ricevuto pressioni da parte degli altri sponsor in quanto particolarmente contrari a veder accostato il proprio nome a quello di un partner e di un pilota di nazionalità russa.<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> reuters.com

<sup>140</sup> *F1, via la bandiera russa dalla Haas VF-22: scompare anche lo sponsor Uralkali*, Corriere dello Sport, 2022

<sup>141</sup> Jordan J., *Gene Haas Lays Out Decision on Cutting Russian Nikita Mazepin From Haas F1, Replacement Options and Outside Pressures*, Kickin’ the Tyres, 2022

Figura 33 – Le dichiarazioni di N. Mazepin<sup>142</sup>



Fonte: profilo Twitter @nikita\_mazepin

Figura 34 – I cambiamenti dovuti alla guerra<sup>143</sup>



Fonte: elaborazione propria

La Haas, però, non è stata l'unica scuderia coinvolta in questo polverone. Anche in casa Ferrari, infatti, è stato necessario prendere alcuni accorgimenti. Oltre ad aver devoluto più di un milione di euro a favore del popolo ucraino, la scuderia simbolo del Made in Italy ha deciso di procedere con la sospensione della partnership con l'azienda russa, specializzata in software di sicurezza, Kaspersky. Se si analizzano i caschi dei piloti (cfr. Figura 34) è possibile constatare come il logo sia stato rimosso e sostituito sia con il motto #essereFerrari che con un adesivo contro la guerra, con il fine di veicolare un messaggio di solidarietà. Si tratta di piccoli cambiamenti ma in realtà nascondono un significato molto più profondo e, soprattutto, centinaia di migliaia di Euro. A differenza dei rivali, però, è stato deciso di confermare momentaneamente Robert Shwartzman nel ruolo di *test driver* e di valutare la sua posizione giorno dopo giorno, alla luce degli eventi e del proseguirsi dello scontro.<sup>144</sup>

### 3.4 L'impatto sociale ed economico della Formula 1

Come di consueto, al termine della stagione 2021, la Formula 1, tramite i suoi canali ufficiali, ha reso noti i dati inerenti all'audience raggiunta. Con un tasso di crescita pari al 4% rispetto all'anno precedente, il Campionato concluso ha registrato un pubblico televisivo cumulativo di 1,55 miliardi di persone, un incremento significativo, frutto di un aumento dei tifosi in diversi mercati, tra cui i Paesi Bassi (+81%), Stati

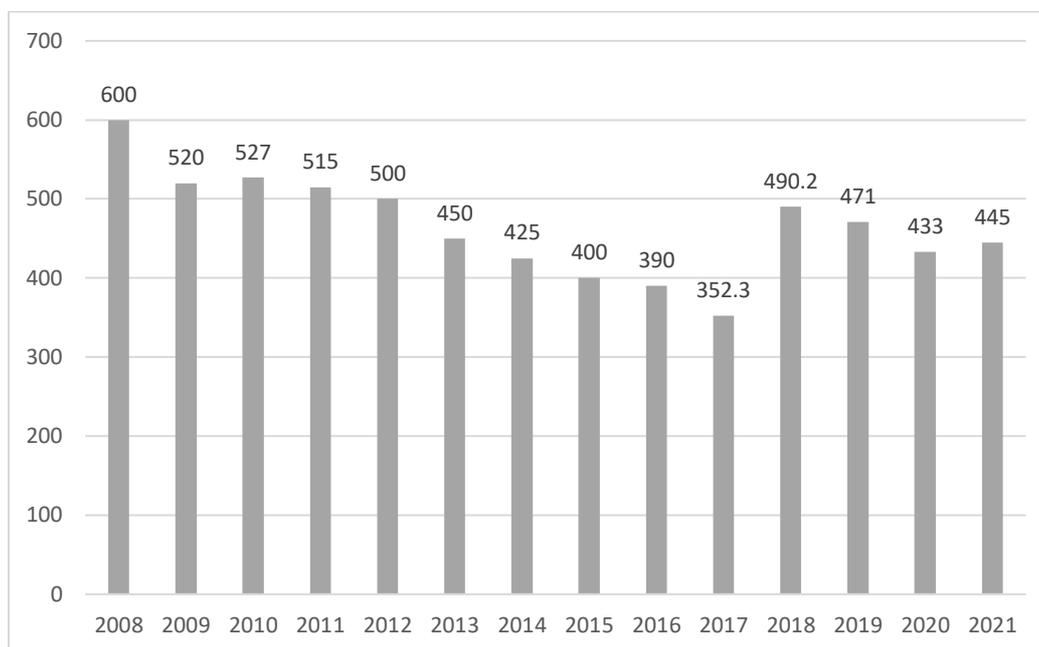
<sup>142</sup> Il 5 marzo 2022 il russo Nikita Mazepin decise di rilasciare alcune dichiarazioni circa la situazione che stava vivendo tramite i propri profili social. "Cari fan e followers, sono molto dispiaciuto nel sentire che il mio contratto con la F1 sia giunto al termine. Pur comprendendo le difficoltà, la decisione della FIA e la mia volontà di accettare le condizioni proposte per continuare [ndr. a gareggiare] sono state completamente ignorate e nessun processo è stato seguito in questo atto unilaterale. A tutti quelli che hanno cercato di capire, va il mio eterno grazie. Ho fatto tesoro del mio tempo trascorso in F1 e spero genuinamente di poter tornare tutti insieme in tempi migliori. Avrò molto altro da dire nei prossimi giorni. Nikita"

<sup>143</sup> Nelle due immagini in alto è possibile notare i cambiamenti apportati alla livrea della monoposto di casa Haas nel corso dei test di Barcellona 2022. Immagini forti che hanno colpito al cuore di molti. La Scuderia, infatti, prese la decisione di scendere in pista senza alcun tipo di sponsor sulla propria macchina. Nelle foto in basso, invece, il focus è deviato sui caschi del pilota monegasco Charles Leclerc. A partire dalla stagione 2022, di comune accordo con Kaspersky, la Ferrari ha rimosso il logo dell'azienda di sicurezza sostituendolo con un adesivo contro la guerra.

<sup>144</sup> Sparisci D., *F1, la Ferrari si tiene il collaudatore russo Robert Shwartzman. Ma sospende lo sponsor Kaspersky*, Corriere della Sera, 2022

Uniti (+58%), Francia (+48%), Italia (+40%) e Regno Unito (+39%). Sono state ben 445 milioni le persone ad essersi sintonizzate almeno ad una gara nel corso dell'intero Mondiale, con la Cina a primeggiare con 70,8 milioni di spettatori "unici".

**Figura 35** – *Formula 1: numero di telespettatori, a livello globale, dal 2008 al 2021*



*Fonte: elaborazione propria su dati Statista  
(i dati sono espressi in milioni di dollari)*

Un aiuto in questa direzione sembrerebbe essere arrivato dal mondo dei *social*, dove il *circus* ha dimostrato essere la lega sportiva con il più elevato tasso di coinvolgimento dei propri *followers*. L'engagement è incrementato notevolmente, circa del 74% rispetto al 2020, a testimonianza dell'impatto che sta avendo nei tempo moderni questa disciplina, anche se messa a confronto con le altre più di massa. Nonostante le restrizioni dovute alla pandemia, nel 2021 gli autodromi si sono fatti trovare pronti e sono tornati ad accogliere la vera anima e il vero cuore di questo sport: 2,69 milioni di fan desiderosi di tornare a vivere dal vivo l'adrenalina che solo queste gare sono in grado di suscitare.<sup>145</sup> Questi dati suggeriscono quanto l'età media di coloro che si avvicinano a questo mondo, per la prima volta, si stia abbassando sempre di più. È una Formula 1 che piace, specialmente ai più giovani. A partire dal marzo del 2019 è iniziata una collaborazione con The Insights Family, leader mondiale nel fornire informazioni inerenti al mercato per le famiglie, che consente l'accesso ai dati in tempo reale dei principali mercati chiave. Conducendo le opportune analisi, su un campione totale di 162.774 adolescenti, è stato possibile comprendere al meglio le nuove generazioni, costruendo delle strategie di marketing personalizzate. Dal momento che il 41% dei ragazzi di età compresa tra i 3 e i 18 anni ha mostrato un interesse elevato per gli eSports, sono stati pensati degli eventi *ad hoc* nel corso dei mesi del *lockdown*, con i piloti da protagonisti. Rilasciando i videogiochi ufficiali, è stata data la possibilità al pubblico di provare in

<sup>145</sup> *Formula 1 announces TV, race attendance and digital audience figures for 2021*, formula1.com, 2022

prima persona cosa significhi trovarsi nell'abitacolo di una monoposto e guidare quei tracciati dove, generalmente, i propri beniamini sono soliti sfidarsi. I ragazzi prediligono l'uso delle piattaforme digitali, come Instagram e TikTok, per poter vedere gli *highlights* di una gara, i contenuti inediti dei piloti e il dietro le quinte. Le nuove generazioni sono costantemente connesse, fin dalla tenera età hanno a disposizione tutte le informazioni di cui hanno bisogno e questo rappresenta una delle nuove sfide che i brand devono affrontare. Sulla base di queste evidenze, la Formula 1 ha scelto, in coerenza con un approccio assolutamente proattivo, di investire nella ricerca e sviluppare una strategia basata su modi sempre più creativi ed innovativi per il coinvolgimento del nuovo pubblico, cercando di mostrare ciò che già centinaia di milioni di persone conoscono.<sup>146</sup><sup>147</sup> In questa direzione un aiuto molto importante è arrivato dal mondo delle *docufiction* targate Netflix. Nel 2018, il colosso statunitense ha preso la decisione di ampliare il proprio catalogo offrendo uno spettacolo che si spinge oltre i muri del paddock, approfondendo la vita dei protagonisti, riuscendo a mostrare anche quello che succede oltre la pista. *Drive to Survive* ha esteso la portata di questo sport su scala globale, sapendo catturare l'attenzione anche di coloro che non hanno mai mostrato interesse per l'automobilismo, sapendone cogliere la vera essenza e permettendo a chiunque di comprendere le dinamiche generalmente più nascoste. Il risultato è stato un prodotto che senza alcun dubbio funziona e che è riuscito nel suo intento di accrescere l'*appeal* dell'intera Formula 1.<sup>148</sup> Ogni stagione si incentra sul Campionato passato, ne cattura i momenti salienti e le controversie che ne hanno fatto da padrone, ridimensionando i grandi documentari sportivi al livello di un reality, in un tutti contro tutti che sfocia in fuochi d'artificio sulla pista. Nonostante molte scene siano state romanzate ed enfatizzate ai fini della narrazione, al termine della visione lo spettatore sente di conoscere davvero questi ragazzi, per lo più ventenni, che cessano di essere dei semplici atleti alla guida della rispettiva vettura ma assumono finalmente un volto. Agli occhi dell'audience sono divenuti protagonisti di un dramma con un'elevata posta in gioco, delle celebrità a tutti gli effetti. Si sentiva la necessità di formare un nuovo pubblico e lo show ha fornito alle nuove generazioni dei nuovi motivi per tifare, rappresentando una via di uscita per uno sport modellato, fino a quel momento, sulla scia di un prodotto di intrattenimento ormai obsoleto. Gli stessi *drivers* hanno constatato gli effetti positivi di questo prodotto, con i *fandom* notevolmente incrementanti negli ultimi anni. Uno show a volte invadente ma mai fuori luogo, una rappresentazione più accurata delle dinamiche in pista rispetto alle tradizionali interviste post-gara, in cui riesce a trasparire la vera personalità di ciascun partecipante. La nascita di *podcast* e canali Youtube curati direttamente dai fan copre, ad oggi, quei vuoti tralasciati dai media. I social sono ormai un'estensione della carriera e della vita dei piloti, ricoprendo un ruolo chiave nella promozione della loro immagine, fondamentale per attrarre nuovi sponsor. Inevitabili sono state le numerose critiche secondo cui la Formula 1 si stia avvicinando sempre più ad una nuova dimensione di intrattenimento piuttosto che di sport.<sup>149</sup> I produttori di questo programma hanno compreso di aver raggiunto il successo quando hanno realizzato di aver compiuto

---

<sup>146</sup> *The insights family data drives Formula 1 to help understand its future fans*, The Insight Family, 2021

<sup>147</sup> *Formula 1 in crescita: boom tra i giovani e sui social network*, Corriere dello Sport, 2021

<sup>148</sup> Aspden P., *Drive to Survive — Netflix's F1 thrill ride returns but is it good for the sport?*, Financial Times, 2022

<sup>149</sup> Adler D., *Netflix, "Drive to Survive", and the New Cult of F1 Fandom*, Vanity Fair, 2022

l'impresa più ardua: trasformare in fan gli americani, da sempre contrari a passare del tempo a vedere delle auto girare in tondo. Ai loro occhi ha cessato di essere uno sport troppo difficile, viste le numerose variabili da tenere sotto controllo, ed è divenuto uno scontro tra giganti, lotte di potere e tradimenti inaspettati. Circa 400 milioni di essi ha deciso di recarsi al Gran Premio degli Stati Uniti nel 2021 e la F.I.A., per venire incontro ad una domanda sempre maggiore, ha deciso di arricchire il Campionato 2022 con una tappa a Miami.<sup>150151</sup>

*Ma cosa significa ospitare un simile evento?*

Da quando, nel 2017, la Liberty Media ha fatto il suo ingresso nel *circus*, è stato fin da subito prefissato un chiaro obiettivo di lungo termine: creare il più grande spettacolo possibile. Vista l'enorme seguito che una singola gara porta, i benefici generati sono molteplici perché la Formula 1 è uno sport con un patrimonio unico nel suo genere. Alle città ospitanti di un Gran Premio viene offerta un'opportunità senza eguali: la chance di rafforzare la propria economia stimolando la spesa dei consumatori e creando nuove opportunità, sia nel settore secondario che terziario. Degli studi condotti dalla P.W.C. circa il GP dell'Azerbaijan a Baku, hanno evidenziato come tra l'edizione del 2016 e quella del 2017 ci sia stato un incremento del valore economico di circa 277,3 milioni di dollari. Un contributo importante deriva anche dalla trasmissione in diretta delle gare in oltre 200 territori in tutto il mondo. In questo modo, i Paesi ospitanti possono mostrarsi agli occhi del grande pubblico come la destinazione perfetta per i grandi eventi sportivi e di intrattenimento. Le ripercussioni sul turismo sono elevate, basti pensare che in media il 50% del pubblico di una tappa del Mondiale viene dall'estero e questo si traduce in un aumento dell'occupazione presso gli hotel e i punti di ristorazione. Anno dopo anno, la Formula 1 necessita di una maggiore manodopera, incrementando i posti dei lavoro nei diversi settori.<sup>152</sup> In quest'ottica la *Breda University of Applied Sciences* (BUas) ha realizzato uno studio scientifico circa l'impatto economico, sociale e societario del Gran Premio d'Olanda, riportando risultati più che positivi. Ai fini della loro analisi, i ricercatori si sono attenuti alle linee guida definite dal W.E.S.P. (*Working Group Evaluation Sport Events*), ideate per scoprire gli effetti di un evento sportivo sull'economia regionale. Definita la spesa aggiuntiva come la spesa totale a cui si sottrae l'importo che avrebbero sborsato i visitatori o gli organizzatori in quel territorio, in quel dato periodo, si è registrato un valore pari a €22.300.000 a Zandvoort, con la creazione di €8.900.000 di valore aggiunto, calcolato sulla base di una percentuale della spesa aggiuntiva meno il fatturato proveniente dal *ticketing*. Tre giorni di evento che hanno richiesto la creazione di 244 posti di lavoro per garantire la migliore esperienza possibile a 126.650 visitatori, di cui l'87% non avrebbe mai visitato il comune se non avesse ospitato l'evento. Tutti, a partire dagli imprenditori fino ad arrivare ai turisti, passando per i residenti, hanno accolto con entusiasmo questa esperienza, che l'inorgoglisce e che

---

<sup>150</sup> Lawrence A., *'Big egos, power struggles, stunning betrayals': how Netflix's Drive to Survive turned Americans into F1 fans*, The Guardian, 2021

<sup>151</sup> Nel 2012, nel corso di un'intervista rilasciata a GQ, Lewis Hamilton espresse il suo pensiero circa la possibilità o meno di vedere finalmente gli americani approcciarsi al mondo della Formula 1. In tale occasione disse: *"It's really a matter of getting the car in front of people. Once you hear it and see it, feel the noise. Then maybe they'll turn out for a race."* ("È davvero una questione di portare la macchina davanti alla gente. Una volta che la si sente e la si vede, si sente il rumore, allora forse verranno a vedere una gara.") Riley D., *Lewis Hamilton (and Formula One) Is Coming to America*, GQ, 2012

<sup>152</sup> Avison B., *The benefits of hosting Formula 1*, hostcity.com, 2018

difficilmente riusciranno a dimenticare. Gli albergatori hanno registrato un fatturato maggiore rispetto a quanto avrebbero potuto incassare in un weekend analogo, pur sopportando gli stessi costi e lo stesso numero di personale, ma incrementando il loro tariffario. Analogamente, visti gli ottimi risultati e i benefici che ne hanno tratto, i ristoratori hanno espresso il desiderio di essere nuovamente coinvolti in eventi simili. Una manifestazione unica come un Gran Premio ha una portata tale da poter rafforzare l'immagine della città ospitante, dandole rilevanza e permettendo a numerosi turisti di visitarla, scoprendo le sue meraviglie.<sup>153</sup><sup>154</sup>

Ogni qualvolta si decide di partecipare ad un evento sportivo, infatti, non ci si limita a consumare esclusivamente la gara in modo isolato bensì anche l'atmosfera, l'abbigliamento, la musica e gli eventuali festeggiamenti. L'insieme di questi elementi fa sì che il prodotto si estenda oltre le competizioni, rendendo difficile il suo controllo e richiedendo un maggior impegno nel garantire al consumatore la miglior esperienza possibile. Questa categoria di spettatori tende ad avere una forte identificazione con il proprio team del cuore, al punto di essere disposti a percorrere distanze significative, viaggiare per tutto il mondo per esprimere il proprio supporto, acquistare il merchandising e a spendere cifre, anche particolarmente elevate, per i biglietti. Un investimento di tempo e denaro che si ripercuote nella scelta degli eventi a cui prendere parte. In situazioni simili, i partecipanti cercando di vivere al massimo delle prestazioni degli atleti e delle esperienze di cui solo in quel contesto si può godere, rendono i servizi periferici un punto di attenzione saliente. La decisione viene quindi influenzata dalla sua immagine, definita come "la somma di credenze, idee e impressioni che si possono avere in seguito ad una potenziale visita", un mix di fattori culturali, naturali e sociali. Ospitare un evento sportivo, con le attività di *co-branding*, di *brand leverage* e di *product bungling* che comporta, può aiutare a migliorare l'immagine di una destinazione, aumentando la probabilità di attirare nuove visitatori nel futuro prossimo. Gli spettatori della Formula 1 sono particolarmente attratti dalla velocità, dai sorpassi e dalle abilità dei piloti, motivo per cui sarebbe produttivo, per le città ospitanti un Gran Premio, creare delle connessioni psicologiche volte ad esaltare i top atleti e le loro scuderie, così da migliorare lo spettacolo ed incrementare l'affluenza. Il prezzo da sostenere per poter prendere parte ad eventi simili è forse uno dei più elevati sulla scena sportiva, facendo sì che gli spettatori vogliano vivere esperienze di elevato livello, rendendo necessario uno studio attento dei loro bisogni ed aspettative, così da poter migliorare. Le eventuali esperienze negative hanno il potere di indurre il tifoso ad abbandonare l'evento prima della sua fine o, più semplicemente, di non tornarci nel futuro.<sup>155</sup>

Per avere un ulteriore quadro generale, la stessa F.I.A. ha commissionato a EY-Parthenon, una società di consulenza con sede a Boston, uno studio mondiale, unico nel suo genere, circa l'impatto economico e sociale dell'industria degli sport motoristici. L'analisi ha sottolineato ulteriormente l'importanza di un settore il cui

---

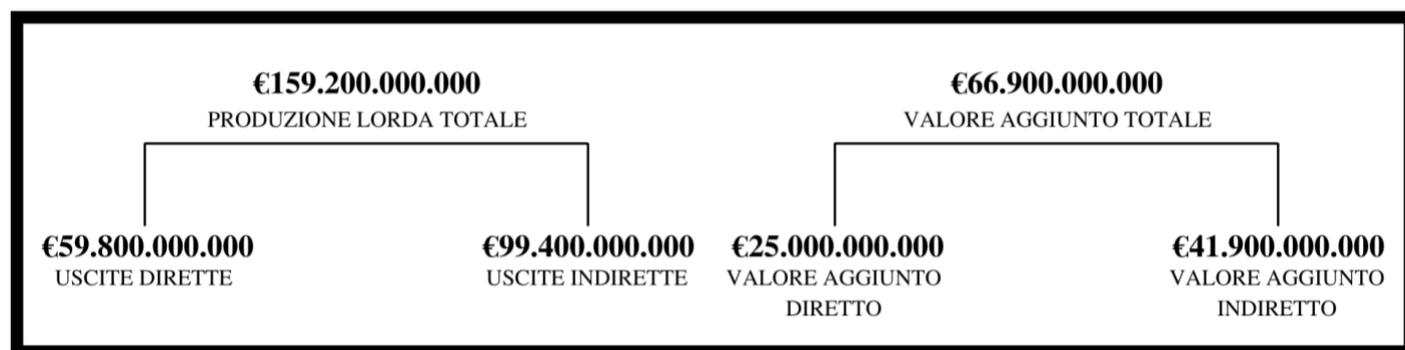
<sup>153</sup>Ratgers L., Klijs J., Van de Graaf J., Zegres K., *Onderzoeksrapportage impact Dutch Grand Prix Zandvoort 2021*, 2022

<sup>154</sup> *Positive economic and social impact of 2021 F1 Heineken Dutch Grand Prix*, formula1.com, 2022

<sup>155</sup> Aman M. S., Gilbert C., Wanabe Y., Zhang J. J., *Attracting international spectators to a sport event held in Asia. The case of Formula One Petronas Malaysia Grand Prix*, pagg. 197-202, 209-211, 2017

valore si aggira intorno ai 159,2 miliardi di euro per produzione lorda totale annua<sup>156</sup>, dimostrando quanto sia fondamentale per il risollevarlo dell'economia globale a seguito della pandemia. Il contributo economico che genera riflette l'attività frutto del lavoro di 2,7 milioni di partecipanti che prendono parte a più di 60.700 eventi in ogni parte del globo. Nel 2019 la produzione lorda diretta dell'intero comparto si è aggirata intorno ai €59.000.000.000, ma è il valore aggiunto diretto, pari a €25.000.000.000, ad essere un più appropriato indicatore circa il contributo relativo di un'industria all'economia. La peculiarità di questo comparto risiede nel flusso di domanda che può far sorgere nei confronti dei fornitori di beni e servizi intermedi, motoristici ma non solo, basti pensare al denaro aggiuntivo speso dai visitatori presso i ristoranti. Di particolare rilievo è l'impatto sul mondo dell'occupazione che questi sport generano: si può parlare di circa 576.000 posti di lavoro diretti e 924.000 indiretti, con ben 2.7000.000 partecipanti, sia formali (funzionari, commissari e volontari che assistono formalmente allo svolgimento delle competizioni) che informali (membri di club locali che non prendono parte formalmente agli eventi). Cifre a cui si possono aggiungere anche i 302.000 addetti non retribuiti, che decidono di prendere parte volontariamente a queste manifestazioni sulla base della loro passione per queste discipline e mossi dal desiderio di poterne far parte in prima persona.<sup>157158</sup>

**Figura 36** – *Motorsport: produzione lorda e valore aggiunto*



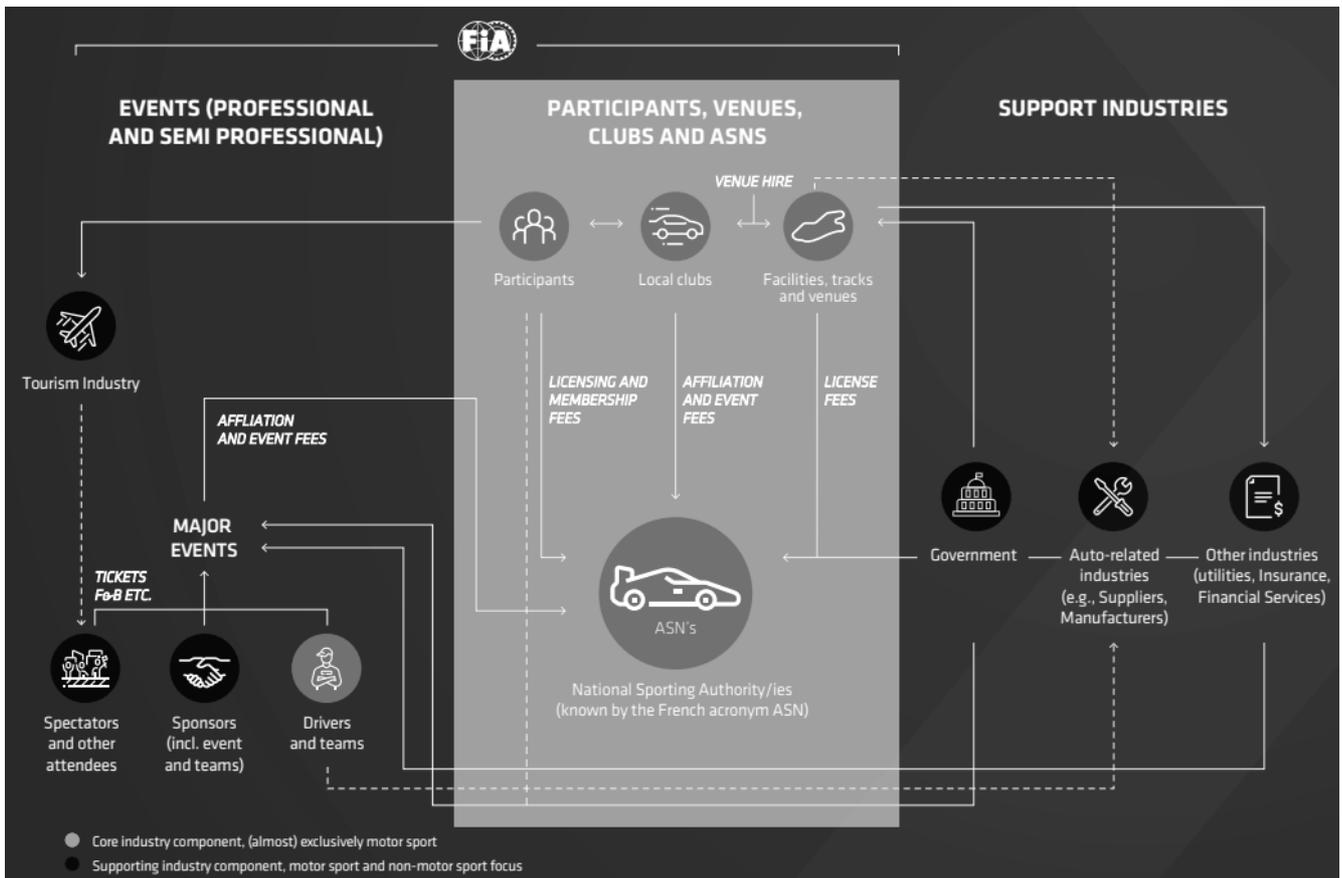
*Fonte: elaborazione propria su dati EY-Parthenon*

<sup>156</sup> La produzione lorda totale annua è data “dal valore di mercato dei beni e dei servizi prodotti dall’industria degli sport motoristici, a cui si aggiungono gli effetti di flusso della spesa diretta in tutta l’economia”. Pastuglia L., *Dalla F1 al rally, studio FIA sui guadagni del Motorsport: “Affari per 160 miliardi di euro”*, La Gazzetta dello Sport, 2021

<sup>157</sup> *A report on the Global Contribution of Motor Sport to Economy and Community Development*, EY-Parthenon, 2021

<sup>158</sup> *FIA presents a worldwide study on economic and social impact of motor sport*, fia.com, 2021

**Figura 37 – Motorsport: mappa dell'industria**



Fonte: EY-Parthenon

### 3.5 Le ripercussioni del COVID19 sulla Formula 1

*“Lewis ti senti sicuro del viaggio che hai fatto fino in Australia? Sei soddisfatto della decisione presa dalla F.I.A.?”*

*“Sono molto sorpreso di essere qui ora, sono sconvolto nel vederci seduti tutti qui, in questa stanza. La Formula 1 è andata avanti e fuori è pieno di tifosi. No, non sono soddisfatto.”*

*“Lewis, sei stato schietto lì dove gli altri non si sono sbilanciati quindi: perché siamo ancora qui?”*

*“Il denaro è re”.*

*Drive to Survive, Stagione 3, Episodio 1<sup>159</sup>*

Come si è dedotto dal *Capitolo I*, il COVID-19 ha avuto un impatto significativo non solo sulla salute pubblica, sull'economia globale e sulla società, bensì ha colpito duramente anche l'intera industria sportiva, le cui leghe sono state obbligate a sospendere i propri campionati, tra cui anche la Formula 1. La F.I.A. si è trovata costretta a prendere una decisione impensabile fino a quel momento, nel tentativo di contenere i contagi: cancellare numerose tappe del Campionato 2020 a partire dall'Australia, seguita da Bahrain e Vietnam, facendo vivere

<sup>159</sup> Quanto riportato è stato estrapolato dall'intervista che ha preceduto l'inizio del Gran Premio d'Australia del 2020. Le domande sopra citate sono state poste dal giornalista della testata Motorsport, Alex Kalinauckas, al pluricampione Lewis Hamilton. Le risposte del pilota hanno sconvolto tutti per la sua schiettezza, a differenza di altri non si è nascosto ed ha espresso tutte le sue preoccupazioni. Ancora una volta è stato evidenziato ciò che muove questo mondo: il denaro.

nell'incertezza le restanti.<sup>160</sup> Tutto ciò ha avuto delle ripercussioni significative sulla valutazione in Borsa del Formula One Group. Si può parlare di una perdita del 45% del valore precedente, pari a circa \$5.000.000.000. La stagione è potuta ripartire solo a luglio e nonostante le numerose difficoltà, tra cui le diverse positività dei piloti, è stato possibile tagliare il traguardo ben 17 volte anche se solo quattro gare hanno potuto mantenere le date stabilite originariamente. Nonostante ciò, sono stati riscoperti alcuni circuiti mentre altri, come il Mugello, hanno avuto l'onore di ospitare per la prima volta una tappa del Mondiale. Sfortunatamente anche nel corso dell'anno seguente non si è potuta garantire la continuità sperata, con tre Gran Premi andati incontro ad una triste cancellazione.<sup>161</sup> La stagione 2020 verrà sicuramente ricordata come la più imprevedibile della storia, con ripercussioni molto forti anche sulla sfera privata dei singoli piloti, costretti a rimanere nelle "proprie bolle" lontani da casa. Più volte si è ripetuto quanto questo sia un mondo caratterizzato da un'elevata specializzazione sul fronte tecnologico e, per l'occasione, questa conoscenza è stata messa a disposizione dell'intera umanità. Il contributo della Formula 1 alla lotta contro questo "virus sconosciuto" è avvenuta tramite il *Progetto Pitlane*, con le scuderie inglesi impegnate in una proficua collaborazione con il fine di aiutare nel *reverse engineering* dei dispositivi medici esistenti, nella produzione su scala globale di ventilatori e nella progettazione, nella produzione di prototipi e nello svolgimento dei test dei nuovi dispositivi respiratori per il proprio Paese. In questa nuova sfida i team di Formula 1 hanno dovuto abbandonare le solite rivalità, lasciandole sulla pista, per condividere risorse e capacità, massimizzando il risultato del loro operato.<sup>162</sup>

Tra le numerose cose per cui la stagione 2020 verrà ricordata si deve sicuramente annoverare la performance senza eguali di Lewis Hamilton, in grado non solo di imporsi e vincere l'ennesimo titolo ma, soprattutto, di rimettere in discussione l'eterno dibattito: *è la macchina o il pilota a fare la differenza?*. La sua abilità nel vincere con solo tre ruote il Gran Premio di Gran Bretagna, a Silverstone, sembrerebbero dare una risposta nitida a questo storico dilemma. Campione dentro e fuori dal paddock, nello stesso periodo è stato il primo ad aderire alla campagna lanciata dalla Formula 1 *We race as one* a favore dell'uguaglianza e ha coinvolto tutti i suoi rivali nel sostenere il *Black Lives Matter*.

Come riportato nel rapporto rilasciato dalla Liberty Media, a causa della pandemia la Formula 1 ha registrato una perdita pari a 386 milioni di dollari tra il 2019 e il 2020, con una diminuzione del reddito del 44%. I cambiamenti necessari per cercare di salvare il mondiale hanno avuto delle ripercussioni sugli accordi di trasmissione, sulle sponsorizzazioni e sull'assenza di spettatori paganti. I guadagni complessivi sono stati sottoposti ad un tragico declino passando da \$2.022.000.000 nel 2019 a \$1.145.000.000, con una diminuzione del 43%. Con il COVID-19 vero vincitore della stagione, quel profitto complessivo di 17 milioni di dollari si è ben presto trasformato in una perdita operativa dal valore di ben 386 milioni di dollari. Di conseguenza, anche i pagamenti alle squadre partecipanti sono stati fortemente influenzati dai ricavi del *circus*, passando da \$1.012.000.000 a \$711.000.000. Nel terzo trimestre del 2020 si era registrata una perdita pari a \$104.000.000

---

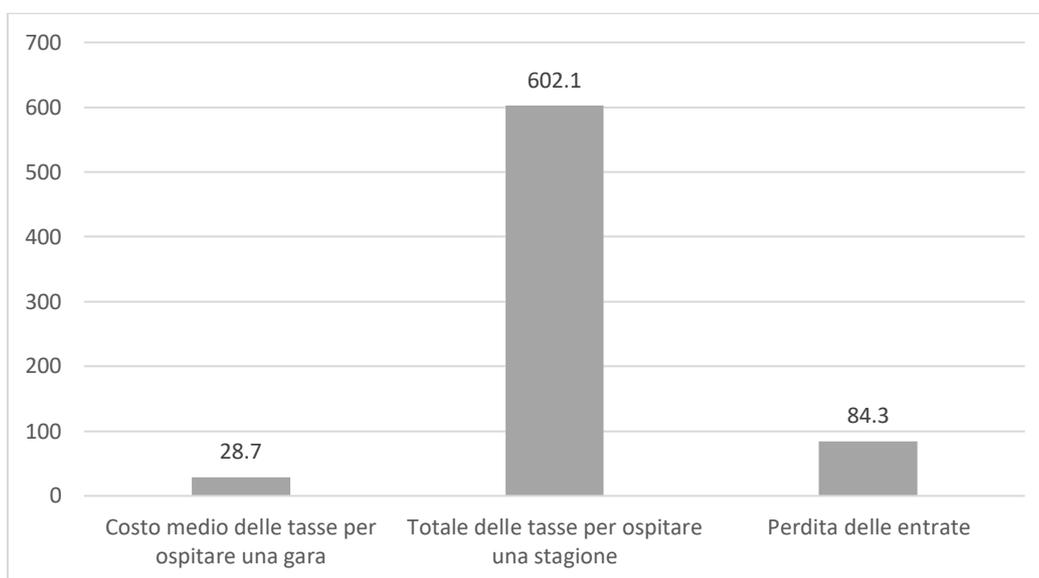
<sup>160</sup> Lange D., COVID-19: impact on the Formula One Group's stock 2020, Statista, 2020

<sup>161</sup> Gough C., *Coronavirus (COVID-19) disease pandemic effect on the sports industry - Statistics & Facts*, Statista, 2021

<sup>162</sup> *UK-based F1 teams unite around 'Project Pitlane' to assist with ventilator production*, formula1.com, 2020

che, a distanza di un anno, è stata trasformata in un profitto di \$80.000.000, constatando un incremento delle entrate pari al 12% (si è passati da \$597.000.000 a \$668.000.000). Si tratta di numeri in crescita, specchio di una lenta ripresa. Fondamentale in questo senso è stato l'ampliamento del calendario per il 2021 con l'entrata di cinque nuove tappe, tra cui alcune anche non europee, e per il ritorno, anche se parziale, dei tifosi. Dopo aver rivisto i termini di alcuni accordi di trasmissione, i canoni sono stati incrementati generando un aumento dei ricavi dai diritti dei media, accostati da una forte crescita degli abbonamenti. Il comparto ha visto anche l'entrata di nuovi sponsor, pronti a far parte di questo grande mondo. La F.I.A. aveva previsto l'introduzione di un budget cap di \$175.000.000 nel 2021 per garantire un futuro migliore ma a causa della situazione critica vissuta si decise di ridurlo, inizialmente a \$150.000.000 e successivamente, dietro richiesta dei singoli team, a \$100.000.000, lasciando lo spazio ad un nuovo grande dibattito: *ha senso parlare di budget cap in un campionato come quello automobilistico o sarebbe più opportuno lasciarlo ad altre discipline?*<sup>163164</sup>

**Figura 38** – *Formula 1: perdita delle entrate a causa della pandemia da COVID19 da marzo 2020*

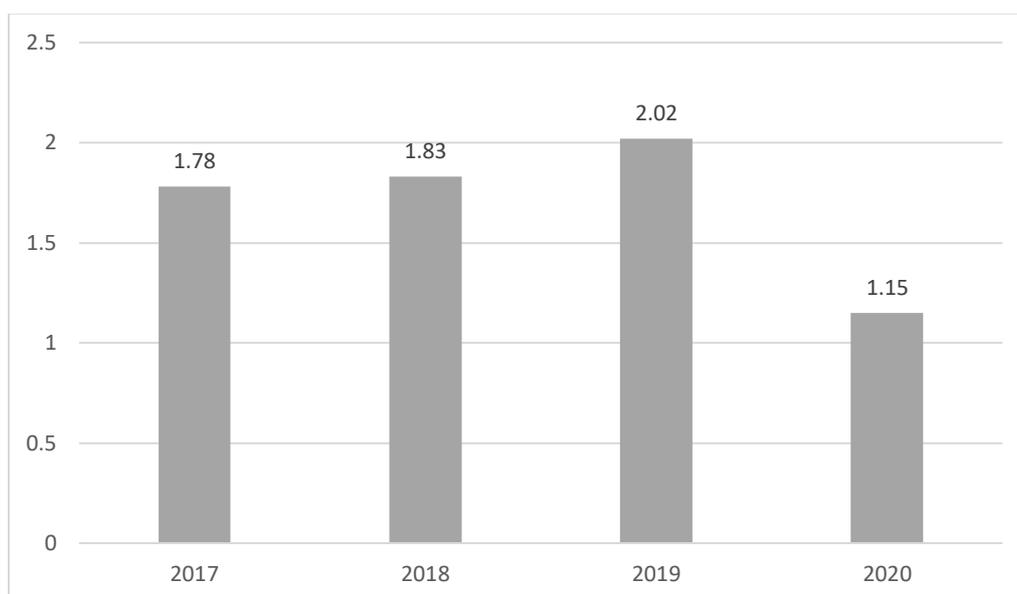


*Fonte: elaborazione propria su dati Statista  
(i dati sono espressi in milioni di dollari)*

<sup>163</sup> *Financial Results*, Liberty Media, 2020

<sup>164</sup> Cooper A., *F1, record losses in 2020: \$386 million!*, motorsport.com, 2021

**Figura 39** – Formula 1: entrate generate a livello globale dal Formula One Group dal 2017 al 2020<sup>165</sup>



*Fonte: elaborazione propria su dati Statista  
(i dati sono espressi in miliardi di dollari)*

**Figura 40** – Formula One Group: Stato Patrimoniale

	31 Dicembre 2020	31 Dicembre 2019
Liquidità	\$1.684	\$587
Investimenti in società affiliate, contabilizzati con il metodo del patrimonio netto	\$38	\$882
Attività immateriali non soggette ad ammortamento	\$3.956	\$3.956
Attività immateriali soggette ad ammortamento, netto	\$3.883	\$4.303
Totale attività	\$11.191	\$11.505
Debito a lungo termine, compresa la quota corrente	\$3.759	\$5.677
Attività nette attribuite	\$6.550	\$5.239

*Fonte: elaborazione propria su dati Liberty Media  
(i dati sono espressi in milioni di dollari)*

<sup>165</sup> Le entrate del Formula One Group nel 2017 si aggiravano intorno ai \$1.780.000.000. Dopo aver superato la vetta dei 2 miliardi nel 2019, nel 2020 a causa della pandemia si è registrato un vertiginoso crollo, arrivando a \$1.150.000.000.

**Figura 41 - Formula One Group: Conto Economico**

	<b>Anni conclusi il 31 Dicembre</b>		
	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Entrate	\$1.145	\$2.022	\$1.827
Costo dei ricavi della Formula 1	\$(974)	\$(1,394)	\$(1,273)
Spese di vendita, generali e amministrative*	\$(174)	\$(210)	\$(204)
Reddito operativo (perdita)	\$(444)	\$(35)	\$(110)
Interessi passivi	\$(146)	\$(195)	\$(192)
Quota di utili (perdite) di società affiliate, netto	\$(108)	\$12	\$17
Utili (perdite) realizzati e non realizzati su strumenti finanziari, netto	\$129	\$(270)	\$43
Imposta sul reddito (spese) beneficio	\$112	\$90	\$50
Utile (perdita) attribuibile agli azionisti di Liberty	\$(596)	\$(311)	\$(150)

*Fonte: elaborazione propria su dati Liberty Media*

*(i dati sono espressi in milioni di dollari)*

*\* Include una compensazione basata sulle azioni di  
21 milioni di dollari, 28 milioni di dollari e 25 milioni  
di dollari per gli anni conclusi rispettivamente il 31 dicembre,  
2020, 2019 e 2018.*

## Capitolo IV

### Gli strumenti di controllo finanziario applicati alla Formula 1: semplice utopia?

#### 4.1 Quanto costa gareggiare in Formula 1?: il caso Toro Rosso

Nel corso di questo elaborato si è cercato di comprendere cosa sia il Fair Play Finanziario, il perché sia stato introdotto e quali sono state le modifiche apportate, non solo nel corso dell'ultimo decennio ma anche in vista di quel che sarà in un futuro prossimo. Dopo aver analizzato le principali differenze con il modello statunitense e il motivo per cui difficilmente potrebbe essere attuato in Europa, è lecito ora chiedersi se fosse possibile o meno applicare il F.F.P. e gli altri strumenti di controllo finanziario in contesti completamente diversi dal calcio, dal basket, dal football o dall'hockey. *E se il nuovo scenario fosse proprio la Formula 1?* Prima di provare a rispondere a questo quesito occorre fare un piccolo passo indietro e capire effettivamente quanto costi prendere parte ad un simile campionato.

*"We don't talk about money"* disse alcuni anni fa Bernie Ecclestone ad un povero giornalista, desideroso di avere un quadro limpido della situazione finanziaria vigente nel *circus* e leggenda narra non si abbiano più avute notizie del malcapitato. La prima precisazione da avanzare riguarda i budget messi a disposizione dalle scuderie, dal momento che, nella storia, hanno oscillato tra i 60 e i 400 milioni di euro, a seconda della notorietà del team. Le spese sostenute dalle società possono essere divise in tre grandi macro-aree: prima tra tutti la produzione e lo sviluppo della monoposto, seguita dagli stipendi particolarmente elevati dei piloti e ultimo, ma non per importanza, il costo del lavoro.

Come più volte ribadito, queste macchine sono dei veri capolavori di ingegneria ad altissimo contenuto tecnologico, circa 14.500 componenti combinate in modo tale da poter battere i propri avversari. La parte più costosa è senza dubbio il motore, dotato di una potenza immensa, permette alle vetture di raggiungere velocità senza eguali, giustificando una spesa che può arrivare anche a \$16.000.000, in base alle esigenze dei costruttori. Una delle peculiarità di queste vetture è il loro essere costituite da un'unica scocca realizzata in fibra di carbonio, un materiale ultra leggero e resistente. Si stima che per crearle sia necessario poco più di un milione di dollari, così come per il sistema di trasmissione. A queste cifre si devono aggiungere \$170.000 per un sistema idraulico altamente complesso. Una delle componenti più delicate è sicuramente il volante, a tutti gli effetti un mini computer tramite cui i piloti possono svolgere tutte le operazioni necessarie, incluse le mappature del motore o le calibrazioni delle frenate. Il suo valore oscilla tra i \$70.000 e i \$100.000.

Quando un pilota effettua una curva mentre è in fase di accelerazione ha bisogno di ricercare il giusto bilanciamento e nel farlo viene facilitato dalle ali. Prese singolarmente, sia la posteriore che l'anteriore, possono raggiungere anche i \$300.000, ma questa spesa è soggetta a numerose oscillazioni nel corso di una stagione a causa dei molteplici incidenti in cui sono coinvolte e che ne richiedono una manutenzione. Allo stesso modo, facile da rovinare è il fondo, per cui si può arrivare a spendere anche \$650.000. Infine, se si vuole realizzare una simile macchina si deve preventivare di spendere anche tra i 100 e i 150 mila dollari per le

sospensioni e \$170.000 per il sistema *Halo*. Per ogni stagione saranno poi necessari circa \$900.000 per gli pneumatici, dal momento che se ne tende ad utilizzare un treno ad ogni Gran Premio.

Da questa analisi preliminare si evince come siano necessari circa \$8.000.000 per dar vita ad una monoposto competitiva in un campionato di Formula 1. Ma in realtà non sono sufficienti. Sono molteplici le restanti spese da sostenere tra cui l'iscrizione al Mondiale, le trasferte, l'*Hospitality*, i macchinari, i test, i carburanti, la gestione degli impianti e le iniziative promozionali, fino a superare i 20 milioni di dollari.<sup>166167</sup>

In realtà, a differenza dei club di molte altre discipline, i team di Formula 1 sono soliti far trapelare numerose informazioni in materia. Infatti, la maggioranza delle scuderie presenti sulla *pin lane* è costituita da società a responsabilità limitata con sede in Gran Bretagna e, dal momento che registrano più di £10.200.000 di entrate annuali e hanno a carico più di 50 dipendenti, ricade su di esse l'obbligo di presentare dei bilanci che siano consultabili dal pubblico. Questi rendiconti sono una fonte preziosa da cui raccogliere importanti informazioni inerenti agli stipendi e agli investimenti, con un focus sulla suddivisione tra costi di produzione e spese di natura amministrativa. In Italia, a simili realtà, verrebbe richiesta la divulgazione di un'analisi molto più dettagliata delle entrate e delle uscite, è il caso del colosso Ferrari e dell'Alpha Tauri. Se la prima, in virtù del suo essere una mera divisione della casa automobilistica, non sente la necessità di rivelare i propri risultati finanziari così nel dettaglio, lo stesso non si può dire per la seconda. Nota al pubblico fino al 2019 con il nome di Toro Rosso, è la seconda squadra dell'iridata Oracle Red Bull Racing, con sede a Faenza, in Toscana, dove i pupilli hanno modo di crescere e farsi strada nella massima serie. A differenza della "sorella maggiore", avendo sede nel Bel Paese, è chiamata a presentare dei rendiconti più approfonditi e questo le ha consentito di rivelare quanto costi effettivamente far parte di questo mondo, dando finalmente una risposta alla domanda di centinaia di migliaia di persone.

\$181.100.000. Sembrerebbe essere questa la cifra necessaria per poter gareggiare in un campionato di Formula 1, ma è importante capire quali sono le voci che la compongono. Stando a quanto reso noto al termine del 2018, la principale fonte di reddito risultava essere la stessa azienda austriaca specializzata in bevande energetiche, disposta a versare nelle casse dell'allora Toro Rosso €74.400.000, in cambio dell'esposizione mediatica generata dal suo logo apportato sulla livrea della monoposto. A questa somma devono essere aggiunti i ricavi dalle sponsorizzazioni, come ad esempio Casio, e dalla vendita dei materiali (€733.000). Nei ricavi affluiscono anche i premi in denaro provenienti "dai diritti commerciali del campionato, dal *core business*, da sovvenzioni per la ricerca e lo sviluppo", per una cifra che si è aggirata intorno ai €53.600.000. Sulla base del piazzamento conseguito al termine della stagione precedente, la F1 provvede al pagamento dei premi. Dal momento che nel 2017 la Toro Rosso ha concluso il campionato piazzandosi al settimo posto, nel rendiconto del 2018 è stata inclusa anche tale voce. Tenendo in considerazione un ulteriore incremento di

---

<sup>166</sup> Guenci G., *Grandi Domande: quanto costa correre in F1?*, Red Bull, 2017

<sup>167</sup> *Quanto costa una macchina di Formula 1?*, flingenerale.com, 2022

€9.600.000 nel valore dei prodotti nel corso dello sviluppo, il totale delle entrate risulta essere pari a €164.800.000.

Secondo il bilancio qui di seguito riportato, gli investimenti in beni materiali, tra cui i nuovi macchinari di produzione, i nuovi hardware e le attrezzature da pista, hanno raggiunto i €5.100.000. Più modesta è stata la cifra destinata ai beni immateriali, €700.000, voce in cui rientrano, ad esempio, i nuovi software.

Come suggerito dal conto economico, particolarmente elevato è stato il costo per reperire quanto necessario per dar vita alle monoposto e gli altri materiali di consumo. Si parla di circa €50.700.000, seguiti dalle spese di viaggio, di alloggio e il trasporto dei mezzi.

Analizzando la *Figura 42* risaltano €45.600.000 di servizi. Sotto questa voce si è soliti far rientrare le spese per la manutenzione e le eventuali riparazioni delle attrezzature, gli stipendi dei piloti, le consulenze, i servizi professionali, i servizi pubblicitari e generali.

Per quella stagione, le monoposto della scuderia montavano dei motori Honda dal valore annuale di €17.000.000 l'uno. Nel bilancio questo costo è stato ricompreso nella voce "utilizzo beni di terzi", insieme ai canoni per gli affitti dei capannoni da destinare alle produzioni, le *royalties* per i brevetti, per le licenze e le concessioni, per un totale di €22.600.000.

Grazie a questa documentazione più dettagliata rispetto ai bilanci britannici, si scopre come il personale venga ripartito tra 4 manager, 14 junior manager, 190 impiegati e 102 operai: 310 dipendenti per la cui gestione sono stati stanziati €40.000.000.

Infine, la scuderia ha dovuto sostenere oneri non monetari dal valore di €7.600.00 e altri costi operativi, tra cui la tassa di iscrizione al Mondiale, che hanno richiesto l'impiego di €1.300.000.

Quanto fin qui descritto conduce a dei costi complessivi pari a €162.500.000 che, se sottratti ai profitti precedentemente presentati, generano un profitto operativo di €2.500.000. Considerando un reddito finanziario di €300.000 e €900.000 di tasse, alla conclusione del 2018 la Toro Rosso ha avuto modo di registrare un profitto netto di soli €1.700.000. Queste cifre dimostrano come la scuderia tenda a spendere quanto poco prima guadagnato.<sup>168</sup>

In Formula 1, però, non sono solo le auto ad andare veloci, bensì anche i provvedimenti. Il 2021 è stato l'anno di svolta, il momento in cui anche questo sport ha dovuto fare i conti con delle limitazioni in termini di budget. Se è vero che maggiore è la quantità di denaro investita su una monoposto, migliori saranno le sue prestazioni, con una somma inferiore da poter spendere si richiede ai team di essere il quanto più efficaci possibile.

---

<sup>168</sup> Sylt C., *Red Bull Reveals How Much It Really Costs To Run An F1 Team*, Forbes, 2020

**Figura 42 – Toro Rosso: conto economico 2018**

<b>RICAVI</b>	
Pagamenti dalla Red Bull	\$82.900.000
Vendita dei materiali e dei pezzi di ricambio	\$800.000
Sponsorizzazioni	\$29.500.000
Premi in denaro e sussidi per la ricerca e lo sviluppo	\$59.700.000
Variazione del valore dei prodotti in via di sviluppo	\$10.700.000
<b>Totale</b>	<b>\$183.600.000</b>
<b>COSTI</b>	
Investimenti in nuovi macchinari di produzione, in nuovi hardware e le attrezzature da pista	\$5.7000.000
Investimenti in nuovi software	\$800.000
Acquisto dell'abbigliamento del team, adesivi e materiale per costruire la monoposto	\$45.600.000
Trasferte, manutenzione, riparazione, ingaggi dei piloti, carburante e telecomunicazioni	\$45.600.000
Tasse sui motori, leasing di proprietà, noleggio di auto e circuiti di prova	\$22.600.000
Costo del personale	\$40.000.000
Oneri non monetari	\$8.500.000
Tassa di iscrizione, altre quote associative, multe e sanzioni	\$1.400.00
<b>Totale</b>	<b>\$181.100.000</b>
<b>PROFITTO OPERATIVO</b>	<b>\$2.500.000</b>
Reddito finanziario	\$300.000
<b>PROFITTO PRIMA DELLE TASSE</b>	<b>\$2.800.000</b>
Tasse	\$1.000.000
<b>PROFITTO NETTO</b>	<b>\$1.800.000</b>

*Fonte: elaborazione propria su dati Toro Rosso*

#### **4.2 L'introduzione del *cost cap*: un nemico invisibile**

Nell'ottobre del 2019, quando ancora non si comprendeva il significato più profondo delle parole “quarantena, pandemia, *lockdown*”, in Formula 1 si iniziava a respirare un'aria di cambiamento, ci si preparava ad una vera rivoluzione, come se si percepisse che da lì a poco tutto sarebbe precipitato. In vista della stagione 2021, il 31 Ottobre di quell'anno i dirigenti della F.I.A. e della F1 si sono riuniti per apportare alcune modifiche al regolamento, i più grandi cambiamenti che questo sport abbia mai subito hanno fatto da spartiacque, segnando un prima e un dopo, l'inizio di un lungo viaggio, con i tifosi come principali beneficiari. Macchine più accattivanti, un calendario più compatto con Gran Premi ravvicinati, squadre più competitive e un ambiente

equo in cui gareggiare sono state le principali discussioni del tavolo di lavoro, che si è impegnato nel prendere le decisioni maggiormente convenienti, con la consapevolezza che i risultati si sarebbero visti solo dopo alcuni anni.

Se si dovesse scegliere una parola con cui riassumere questo mondo, molti converrebbero nel dire “velocità” e con i nuovi cambiamenti si è cercato, se possibile, di aumentarla ancor di più. Per rendere i weekend di gara più ravvicinati è stato necessario prevedere delle modifiche aerodinamiche e delle limitazioni di sviluppo, sia nel corso delle competizioni che durante il lavoro nelle fabbriche, così da ridurre il divario complessivo tra le i team presenti in griglia. Questi provvedimenti sono stati introdotti con il fine di rendere più imprevedibile la sfida tra i piloti, richiedendo loro anche un’abilità di guida maggiormente difensiva, in una sfida sempre più da vicino e con un maggior numero di sorpassi, ripristinando lo spirito battagliero tipico dei go-kart e rendendo il tutto spettacolare per chi li segue dagli spalti. Infatti, dal Gran Premio d’Australia 2016 al Gran Premio del Messico 2019 si sono contati 240 posti sul podio, ma solo su sei di questi sono saliti degli atleti non di casa Mercedes, Ferrari o Red Bull, a testimonianza di un campionato monotono, con poche sorprese, e di quanto fosse necessario cambiare in vista del futuro. Fino a quel momento era particolarmente difficile, specie agli occhi dei meno esperti, distinguere le monoposto, ancor di più se spogliate della propria livrea caratterizzante, motivo per cui si è deciso di lasciar maggior libertà alle scuderie e al loro team di *designer*, consentendo loro di aggiungere quei piccoli dettagli tanto amati dai fan, sempre nei limiti consentiti. Questi accorgimenti sono stati pensati con il desiderio di rendere le squadre autonome ma, al tempo stesso, in grado di eccellere.

Nel concentrarsi sul futuro, il tavolo di lavoro ha ragionato anche sulle nuove leve, cercando di ipotizzare come permettere loro di crescere e di iniziare ad ambientarsi nella massima serie. In tale ottica, a partire dalla stagione 2021, hanno stabilito come ogni squadra abbia l’obbligo di far correre ad un pilota, con massimo due Gran Premi di esperienza alle spalle, almeno due sessioni di prove libere, dando così la possibilità di vedere in azione la nuova generazione e permettendo loro di vivere un’esperienza inestimabile.

Come si è affermato in precedenza, i principali beneficiari di questo incontro sono stati i tifosi e proprio per loro è stato deciso di formalizzare il numero di “uscite mediatiche” a cui i piloti e i *team principal* devono sottoporsi. Una scelta volta ad aumentare sempre di più l’*engagement* del pubblico.

Consapevoli del costo estremamente alto di alcuni componenti, si è proceduto ad una categorizzazione delle parti, a seconda che siano standardizzate, di competenza della singola scuderia o se sia concesso uno scambio tra le squadre, secondo delle condizioni commerciali compatibili con i limiti di bilancio.<sup>169170</sup>

Di tutte le modifiche apportate al regolamento è una quella che verrà per sempre ricordata come la più rivoluzionaria della Formula 1: l’introduzione del *cost cap*, “un dispositivo creato per limitare la quantità di denaro che un’entità, in questo caso un team automobilistico, può spendere nel corso di un anno solare per prendere parte al campionato”. Come insegna la storia, i budget stanziati dalle scuderie sono sempre stati

---

<sup>169</sup> *F1’s revolutionary 2021 rulebook – The thinking behind the changes*, formula1.com, 2019

<sup>170</sup> Stuart G., *10 ways the 2021 rules will improve F1*, formula1.com, 2019

protagonisti di una forte crescita ed è stato il potere di spesa a plasmare la competitività dei singoli team. Se si mettessero a confronto le spese totali sostenute dalle società, si constatarebbe un abisso di milioni tra le più ricche e le restanti. Come per gli altri sport, maggiore è la quantità di denaro che una società ha a disposizione, maggiore è la probabilità che possa assumere i migliori nel proprio campo così da potersi battere per la vittoria finale. Grazie al nuovo regolamento, a partire dal 2021, con l'introduzione di un importo massimo da poter spendere, il *circus* si è unito a sport del calibro dell'N.B.A., N.H.L. e N.F.L., con le auto definite un equivalente di un giocatore nel considerare il differenziatore delle prestazioni. Per la prima volta si è deciso di rendere le restrizioni finanziarie parte del regolamento, sancendole e mettendole nero su bianco. Per le 21 gare del Campionato 2021, è stato previsto, inizialmente, un budget massimo di \$175.000.000, da destinare a qualsiasi spesa connessa alla realizzazione della monoposto e alle sue prestazioni, escludendo quindi gli onorari del personale (piloti, direttori e figure di alto livello), i costi di marketing, i programmi di auto Heritage, le imposte sul reddito aziendale, i costi di proprietà, le tasse di iscrizione e il costo delle super licenze. Inoltre, in questo ammontare non rientrano le spese per le trasferte, i test e i contratti di fornitura dei motori per i clienti, anche se quest'ultimi sono stati limitati a €15.000.000 a stagione.

Mai prima di allora si era affrontato adeguatamente un argomento così complesso quanto il livello appropriato a cui limitare le spese di queste squadre. Se ne deduce come questa cifra sia stata frutto di ore di consultazioni con tutte le società, nella speranza di trovare il giusto tetto, che consentisse di assicurare loro stabilità e sostenibilità nel lungo termine. In questa delicata decisione, coloro che hanno formulato il regolamento sono stati supportati e consigliati da degli esperti finanziari della Deloitte, "con una significativa esperienza, conoscenza e competenza in materia di normativa per il controllo dei costi nelle competizioni sportive su scala globale."

Il *cost cap* è stato pensato per essere applicato nel corso di un anno solare, in relazione al numero di gare definite *ex ante* prevedendo, in caso di un ampliamento del calendario, la possibilità di sfiorarlo di un milione di dollari per ogni Gran Premio aggiuntivo o, in caso contrario, una sua riduzione secondo il medesimo criterio. Con questa decisione la F.I.A. ha voluto dare inizio ad un progetto per la riduzione graduale del divario, in termini di uscite, tra le scuderie di grandi e piccole dimensioni, chiedendo loro di essere abili nel saper gestire il proprio portafoglio, pur garantendo una forte spinta nella creazione di una tecnologia unica ed innovativa. Allo stesso tempo, conferisce certezza ai grandi team circa l'investimento necessario per essere al top e speranza ai più piccoli. Seguendo questa direzione, il nuovo regolamento finanziario è stato pensato per impattare maggiormente sull'intero comparto rispetto a quello tecnico, tanto da incoraggiare l'entrata di nuovi team, fino a quel momento restii a causa della concorrenza spietata.

Dopo un periodo di *soft implantation*, di applicazione graduale delle nuove direttive, la F.I.A. ha stabilito l'obbligo per le squadre partecipanti di redigere due resoconti intermedi, ad Aprile e Giugno di ogni anno, circa il loro approccio al *cost cap*, riportando invece la spesa complessiva annua entro la fine del marzo della stagione successiva. Naturalmente è stato previsto un controllo minuzioso dell'operato delle società da parte

di un gruppo di revisori indipendenti e, in caso di violazioni, sono state contemplate alcune sanzioni che, in base al livello di gravità, possono spaziare dal pagamento di una multa all'esclusione dal mondiale. Nello specifico, le irregolarità sono state classificate come:

- **Procedurali** – nel caso in cui una squadra dovesse presentare i propri conti oltre le scadenze o in modo impreciso;
- **Di spesa eccessiva** – rientrano in questa categoria quei team che hanno superato il limite di spesa in misura minore del 5%;
- **Overspend materiale** – ogni qualvolta si dimostri un superamento del *cost cap* superiore al 5%.

Ne consegue l'esistenza di tre differenti forme di sanzione:

- **Finanziaria** – è previsto il pagamento di una multa, il cui valore è da stabilire di caso in caso;
- **Sportiva minore** – frutto della combinazione di un rimprovero, di una deduzione di punti sia dalla Classifica Costruttori che Piloti, del divieto di prendere parte a determinate gare, di alcune limitazioni nei test e/o di una riduzione del *cost cap* per la stagione a venire;
- **Sportiva materiale** – prevede l'esclusione definitiva dal Campionato Mondiale di Formula 1.<sup>171</sup>

In aggiunta, si è introdotto un nuovo organo, la *Cost Cap Administration* con il fine di monitorare “il rispetto del regolamento finanziario e di indagare sui casi di sospetta inosservanza, adottando le opportune misure esecutive in relazione a qualsiasi violazione”.<sup>172</sup>

Non poche sono state le polemiche scatenate dall'ideazione di questo nuovo strumento, specie in seguito allo scoppio della pandemia e alle numerose perdite subite dal comparto, che hanno messo in discussione l'intero sistema. Come affermato dal direttore sportivo Ross Brawn, nel momento in cui si è delineato il funzionamento del tetto di budget, si era tenuta in considerazione un'ipotetica crisi futura, specificando come in tale situazione si sarebbe dovuto effettuare un ulteriore taglio alle spese. La proposta di un *cost cap* fissato al di sotto dei \$150.000.000 non è stato visto di buon occhio dalla Ferrari e dalla Red Bull, con quest'ultima pronta ad una distribuzione delle proprie risorse in altri campionati, ove necessario. Il numero uno della scuderia di Maranello ha avanzato le proprie perplessità, chiedendosi se fosse corretto imporre il medesimo limite di budget per tutte le squadre, specie considerando come alcune di queste fossero le produttrici delle componenti per le altre, dovendo così sopportare delle spese maggiori rispetto al team cliente. Fortunatamente è stato possibile raggiungere un compromesso di successo, mantenendo il DNA e l'essenza della Formula 1 intatti: \$145.000.000 per il 2021, \$140.000.000 per il 2022 e \$135.000.000 per le stagioni 2023, 2024 e 2025, per poi prevedere degli ulteriori aggiornamenti per gli anni a venire.<sup>173174</sup>

---

<sup>171</sup> Barretto L., *What is the 2021 F1 cost cap and how will it be enforced?*, formula1.com, 2019

<sup>172</sup> *2021 Formula 1 Financial Regulations*, c. 6, formula1.com, 2021

<sup>173</sup> McLaren and Ferrari share differing views on cost cap reduction, formula1.com, 2020

<sup>174</sup> Richards G., *F1 teams agree to introduce budget cap from 2021 onwards*, The Guardians, 2020

È il 4 Gennaio 2021, con la ripresa delle attività lavorative presso le sedi di tutte le scuderie di Formula 1, che inizia ufficialmente l'era del *cost cap*. A partire da quel giorno i team hanno dovuto iniziare a valutare ancor più attentamente, rispetto a quanto fatto fino a quel momento, le proprie spese, con il fine di rientrare nel limite di budget imposto dalla F.I.A. Dal momento che uno dei motivi che ha spinto la Federazione a introdurre questo strumento è stato il desiderio di contenere il più possibile, fino ad eliminare del tutto, il *gap* tra le squadre partecipanti, sono state cinque quelle maggiormente colpite: Mercedes, Red Bull, Ferrari, McLaren e Renault. Le teste di serie del mondiale si sono trovate costrette a rivedere i propri organigrammi e programmi di lavoro. Il primo passo è stata una revisione attenta delle spese del personale con i team costretti a lasciare a casa numerosi dipendenti, tra cui anche figure di spicco, a causa del loro ingaggio elevato. Diverso è stato l'approccio delle restanti squadre che mai, nel corso degli anni, avevano potuto godere del privilegio di raggiungere simili cifre. Per loro la situazione è stata diametralmente opposta e hanno dovuto impegnarsi nel comprendere quali fossero le aree più proficue in cui investire. In ogni caso è importante non confondere la somma massima che si può spendere con quanto effettivamente poi fuoriuscito dalle casse delle protagoniste del *circus*.<sup>175</sup>

A ridosso del deposito dei bilanci relativi al 2021, Mattia Binotto, noto per la sua pacatezza dinnanzi ai microfoni, ha fatto notare come in assenza di “controlli accurati si rischi di falsare il campionato”. In uno sport dove pochi decimi possono fare la differenza, un'attenta gestione dei costi diventa di vitale importanza. Sulle spalle delle scuderie grava l'obbligo di inviare alla F.I.A. una prima stesura della documentazione inerente alle spese sostenute, che verrà poi sottoposta ad una minuziosa analisi di specialisti, richiedendo, ove necessario, delle ulteriori spiegazioni.

Purtroppo, anche in questo contesto sono state ricercate delle così dette “aree grigie”, zone in cui ciò che è giusto e sbagliato tende a confondersi. Ogni qualvolta persistono questi ambiti di confusione, qualunque sia la regola in esame, ci sarà sempre qualcuno pronto a sfruttarli, ottenendo un vantaggio rispetto alla concorrenza. Nel caso in questione, prendono il nome di *Non-Flactivities* e sono l'insieme di quelle “attività svolte dal personale di una squadra, pur essendo estranee al programma Formula 1”, come ad esempio alcune attività di consulenza tipiche dei team di alta classifica. Più nel dettaglio, la Red Bull mette a disposizione la sua tecnologia all'Alpha Tauri e ha siglato una partnership con la più prestigiosa competizione di vela, la *Alinghi America's Cup*. La sua diretta rivale, Mercedes, è particolarmente attiva nel campionato di Formula E e ha deciso di prendere parte all'*America's Cup Ineos*. La Ferrari, a differenza delle altre, offre il “Programma Corse Clienti”, con cui dà la possibilità ad un gruppo ristretto di appassionati di diventare piloti per un giorno, guidando le vetture che hanno fatto la storia della Casa del Cavallino.

Come si può dedurre, si tratta di rapporti lavorativi particolarmente delicati che si rischia di far rientrare nella voce *Non-Flactivities* pur apportando dei rilevanti benefici finanziari al programma. Vista la situazione

---

<sup>175</sup> Chinchero R., *Budget cap F1: ecco chi deve tagliare e chi invece no*, motorsport.com, 2022

complessa, la F.I.A. ha deliberato a favore delle segnalazioni tra le squadre circa presunti illeciti altrui, così da poter poi effettuare le opportune verifiche.<sup>176</sup>

Nonostante le aspettative, già a partire dalla stagione 2021 è stato possibile ammirare e analizzare i primi effetti di questa rivoluzione. Come sottolineato da Ross Brawn, nel corso di un'intervista, il tetto dei costi e i nuovi regolamenti hanno generato un impatto positivo sulla vicinanza e sull'intensità del campionato, dando vita ad un'avvincente sfida tra Red Bull e Mercedes fino all'ultima bandiera a scacchi, probabilmente il più eccitante finale degli ultimi decenni. Nel 2021, però, le scuderie non hanno potuto sviluppare quanto voluto e/o dovuto le proprio monoposto, a causa del massiccio investimento previsto per la realizzazione di auto completamente diverse per il 2022, le prime ad essere progettate e poi gestite sotto queste restrizioni di budget.<sup>177</sup>

Analizzando con attenzione il *Financial Regulations* approvato per la stagione 2022 si può comprendere come il budget a disposizione delle scuderie non sia poi così lontano rispetto a quello vigente per la stagione precedente. Sapendo che per un mondiale di 21 gare è previsto un *cost cap* di \$140.000.000 e che il calendario 2022 è stato pensato per articolarsi in 23 Gran Premi, i due weekend di gara in più si traducono in un'aggiunta di \$2.400.00. Inoltre, a queste cifre si sommano \$300.000 a macchina per ogni *sprint race*<sup>178</sup> a cui si prende parte. Nel caso in cui, nel corso di una di queste "gare veloci", una delle monoposto dovesse essere coinvolta in incidenti, riportando danni, le società saranno autorizzate a scalare \$100.000, un'assicurazione in vista dei rischi a cui si va incontro nel correre una gara non prevista quando il regolamento originale venne stilato.<sup>179</sup>

Il *team principal* dell'Alpha Tauri, Franz Tost, nel rilasciare alcune dichiarazioni in merito al *budget cap* ha affermato come, già a partire dalle fasi iniziali, sia stato un utile strumento nel diminuire il gap tra le scuderie. Nonostante ciò, ha però aggiunto, non è sufficiente dal momento che esistono ulteriori fattori, come la galleria del vento o i simulatori, per il raggiungimento del successo e su questo fronte il divario è ancora molto ampio, non è infatti possibile cancellare i milioni di dollari investiti negli ultimi anni dai top team. Nel 2022, i team di fascia alta hanno avuto modo di continuare a raccogliere i benefici derivanti dall'allocazione delle risorse in ricerca e sviluppo della stagione precedente, potendo inoltre godere di un periodo maggiore per il ridimensionamento del proprio personale.<sup>180</sup> Semplici osservazioni che permettono però di comprendere come la strada da percorrere sia ancora molto lunga ma, al tempo stesso, suggeriscono come la stagione 2023 si candidi per essere l'anno cruciale di questa rivoluzione. Sarà il momento in cui nessuna scuderia potrà godere di un vantaggio proveniente dalle stagioni antecedenti e tutte dovranno prestare quanta più attenzione possibile

---

<sup>176</sup> Chinchero R, *F1: Budget cap: domani i team presentano alla FIA i bilanci 2021*, motorsport.com, 2022

<sup>177</sup> Horton P., *How Budget Cap, New Aero Rules are Keeping F1 Title Battles Close*, autoweek.com, 2021

<sup>178</sup> Le *sprint race*, introdotte per la prima volta nella stagione 2021, prevedono di percorrere 100 km in circa 25/30, senza la necessità di rientrare ai box. Sulla base del piazzamento al termine dell'ultimo giro si delinea la griglia di partenza per la gara della domenica e i punti assegnati concorrono sia alla Classifica Piloti che costruttori.

<sup>179</sup> Chinchero R, *F1: Ecco perché il Budget Cap non cala rispetto all'anno scorso*, motorsport.com 2022

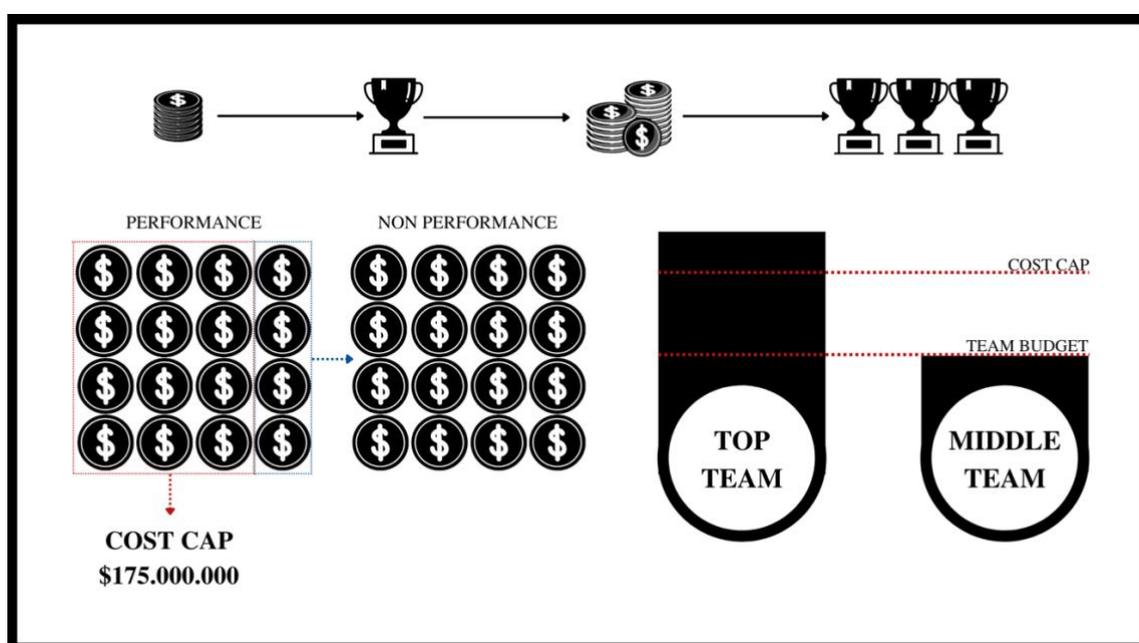
<sup>180</sup> Noble J., *Tost: "Il budget cap non ridurrà il divario dai top team"*, motorsport.com, 2022

nel non sfiorare il tetto dei costi. La preoccupazione è tanta specie se commisurata alle spese maggiori per le nuove generazioni di monoposto. Anche il direttore tecnico, Jody Egginton, crede fortemente in questo strumento, rivedendo in esso un mezzo per insegnare alle grandi società come meglio gestire i propri portafogli e impiegare le risorse ormai limitate.

*"I think the cost cap will take a little bit of time to be fully absorbed into what teams are doing, so there are for sure some benefits in there for teams who, pre-cost cap, did not have access to the budgets of the bigger teams. You've still got to spend your money in a smart way."*<sup>181</sup>

Jody Egginton

**Figura 43** - Cost cap: il suo funzionamento<sup>182</sup>



Fonte: elaborazione propria

<sup>181</sup> "Penso che il tetto dei costi avrà bisogno di tempo per essere completamente assorbito da ciò che le squadre stanno facendo, quindi ci sono sicuramente alcuni benefici per quelle che, prima del tetto dei costi, non avevano accesso ai budget delle più grandi. Devono ancora spendere i tuoi soldi in modo intelligente". Cooper A., *Tost: Real impact of F1 cost cap to be felt in 2023*, motorport.com, 2022

<sup>182</sup> La Figura 43 è stata elaborata con il fine di spiegare graficamente il funzionamento del *cost cap*. Come insegna la storia, maggiore è il budget messo a disposizione di un team, maggiore è la sua probabilità di conquistare le vittorie e quindi di incrementare le somme di denaro da investire in nuove migliori da apportare alle monoposto, così da poter continuare ad imporsi. Con l'introduzione del *cost cap*, il budget è stato diviso in due categorie a seconda che le spese influenzino o meno la performance della macchina. Grazie a questo strumento è possibile moderare le uscite dei team di alta classifica rispetto a quelle di fascia bassa. Riducendo il performance gap si consente di aumentare la spettacolarità del Campionato, garantendo una lotta per la vetta sempre più avvincente.

#### 4.2.1 Lo zero-based budgeting

Fin dalle sue origini la Formula 1 è sempre stata una questione di potere di spesa e la storia insegna come a dominare siano stati quei team con i budget più elevati. La scelta di imporre un *cost cap* ha reso necessari una riorganizzazione e un ridimensionamento completi perché non si tratta solo di progettare la macchina più veloce del paddock, bensì di renderla anche efficiente. Da un anno a questa parte, per le scuderie è diventato di vitale importanza analizzare ogni singolo euro speso, al fine di accertarsi di restare entro il tetto massimo. In tal senso si prefigura un vero e proprio processo di ritorno alle origini, in cui i team si trovano a tracciare e giustificare da zero ogni singola spesa di ciascun reparto. Questo prende il nome di Z.B.B. (*Zero-Based Budgeting*) e, per riportare le parole spese a riguardo da Toto Wolff, mostra “quanto effettivamente si lascia sul tavolo”.<sup>183</sup> Sinonimo di flessibilità, è “un approccio alla creazione dei budget, che permette di generare importanti *insight* sui costi dell’azienda”, così da poterla gestire in modo più redditizio e aumentarne la competitività. Secondo questo metodo di pianificazione delle risorse, per ogni anno solare, è fondamentale analizzare nel dettaglio e giustificare ciascuna esigenza di budget, rispettando con rigore il regolamento e gli obiettivi prestabili.

Un errore comune che viene spesso commesso consiste nel limitarsi alla revisione delle spese generali ma, perseguendo una simile direzione, si rischia di perdere capacità preziose di differenziazione.

La sua applicazione, in uno scenario così complesso come quello automobilistico, si traduce nella predisposizione di un budget non più basato sulla performance e sui consumi della stagione precedente, bensì sulle esigenze del momento, indipendentemente dal fatto che sia maggiore o inferiore al passato. Compilando il bilancio da una “base-zero”, le squadre hanno modo di tagliare i costi dimostratisi superflui ed investire gli eventuali risparmi in nuove attività, così da poter crescere.<sup>184</sup> Ogni team ha quindi modo di costruirsi un budget *ad hoc*, allineato alla propria strategia. Come facilmente intuibile, non possono mancare gli aspetti negativi legati alla sua adozione, prime tra tutti le tempistiche per la sua formulazione. Redigere un simile piano è più oneroso e dispendioso, in termini di energie e tempo, rispetto ad un *budgeting* incrementale e, talvolta, potrebbe non essere così intuitiva la giustificazione di ciascuna spesa. Pur con non poche difficoltà, a tutti i team viene così richiesto di abbandonare le pianificazioni di investimenti pluriennali.

In generale, necessita una formazione specifica per il personale addetto, tanto da divenire una pratica proibitiva per alcuni team, specie quelli di medio-bassa classifica, visti i loro fondi limitati.<sup>185</sup>

Con l’accostamento dello Z.B.B. alla Formula 1, i team non possono più godere del lusso di perseguire più soluzioni in contemporanea per lo stesso problema, devono maturare un’intelligenza tale da incanalare fin da subito i propri sforzi verso la giusta direzione, concentrandosi su quelle aree che potrebbero condurre alle migliori prestazioni possibili.

---

<sup>183</sup> Cooper A., *How Mercedes could actually benefit from F1's budget cap*, motorsport.com, 2021

<sup>184</sup> Shuda S., Timmermans K., *Come si riducono i costi per diventare più grandi?*, Accenture, 2018

<sup>185</sup> Hopkins M., *Zero-based budgeting. Zero or hero?*, Deloitte, 2015

#### 4.2.2 L'impatto degli incidenti sul *cost cap*

*"How much does a Formula 1 car cost? More if we crash!"*<sup>186</sup>

Daniel Ricciardo

Spesso nel corso di una gara di Formula 1 vengono inquadrati i genitori dei piloti e una cosa lascia sempre con il fiato sospeso: i loro occhi, da cui traspare la paura che stanno provando in quel preciso istante. *Quante volte si è sentito dire "il motorsport è pericoloso"?* Una verità silenziosa che da sempre aleggia nei paddock. Un avvertimento anche per gli atleti più esperti che sfidano costantemente il destino, perché basta una frazione di secondo per vedere andare tutto in fumo. Si tratta di sport dove gli incidenti sono all'ordine del giorno, più o meno gravi che siano. Una delle immagini che maggiormente è rimasta impressa nella mente del grande pubblico è il salvataggio dalle fiamme di Grosjean nel 2020. 28 secondi di puro terrore in cui chiunque ha trattenuto il fiato pensando al peggio. Oggi la Formula 1 sembra aver imparato dai propri errori ed è sicuramente uno sport molto più sicuro. Nonostante ciò, però, gli incidenti continuano ad essere inevitabili e subito dopo essersi accertati dello stato del pilota una domanda sorge spontanea: *quanto impatteranno i danni sul limite di budget?*

Se distruggere una di queste macchine è sempre stato un problema, nell'era moderna lo è ancora di più. Ogni monoposto è un pezzo unico e difficilmente le componenti potranno essere acquistate dal proprio carrozziere di fiducia. Ogni singola parte è realizzata "su misura" e come tale, nel caso in cui dovesse essere distrutta, o quanto meno rovinata, necessiterà di essere cambiata. La sostituzione di un telaio può arrivare a costare €1.000.000, di un'ala €80.000, per le sospensioni si possono superare i €100.000, pur tenendo sempre in considerazione il *cost cap* prefissato dalla F.I.A. Si tratta di imprevisti che possono mettere in seria difficoltà un team. Nel corso della stagione 2021, la Ferrari aveva preventivato queste spese, motivo per cui decise di accantonare una riserva di denaro per coprire gli eventuali danni futuri. Per la Mercedes l'incidente nella tappa di Imola "ha inciso talmente tanto sui bilanci da costringere la squadra campione del mondo a rinunciare a un test delle gomme 2022 della Pirelli programmato da tempo". *Cosa succede se il budget è ormai esaurito ma si verificano degli incidenti inaspettati? Finisce il campionato?* Purtroppo non è possibile far ragionare i piloti come fossero dei contabili ma è, invece, possibile fargli capire quanto importante sia ridurre al minimo i rischi.<sup>187188</sup> Ci sono situazioni di cui però i *driver* di una scuderia non hanno colpe, casi in cui si sono trovati nel posto sbagliato al momento sbagliato. Secondo Mattia Binotto e Christian Horner includere nel *cost cap* spese di cui non si è colpevoli è ancora più grave, motivo per cui si potrebbe decidere di far gravare i costi delle riparazioni sul team il cui pilota abbia causato i danni. Un sistema semplice ma che potrebbe essere una buona strategia per responsabilizzare i *driver*, anche se, salvo casi lampanti, non è facile attribuire la colpa. Si intuisce, però, come non tutti condividano il loro pensiero. In casa McLaren, infatti, gli incidenti fanno parte

<sup>186</sup> Quanto riportato è stata la risposta data dal pilota di casa McLaren, l'australiano Daniel Ricciardo, in risposta ad un giovane e curioso tifoso nel corso della stagione 2021.

<sup>187</sup> Sparisci D., *Formula 1, gli incidenti e i costi: un milione per un telaio, ottantamila euro per un'ala*, Corriere della Sera, 2021

<sup>188</sup> Sparisci D., *F1, i veri costi degli incidenti. Mick Schumacher ha fatto danni per 4,2 milioni, Leclerc (sfortunato) per 4*, Corriere della Sera, 2021

del grande gioco cui è la Formula 1 ed è compito di ciascun team saper ben gestire il proprio budget, prevedere, sulla base dell'esperienza passata, i possibili danni a cui si potrebbe andare incontro.<sup>189</sup> Si tratta di una nuova sfida, l'ennesima, che questo mondo deve affrontare, con la classica sicurezza e spavalderia che caratterizza chiunque ne faccia parte.

**Figura 44** - Cost cap: l'ammontare dei danni nella stagione 2021

<b>Pilota</b>	<b>Danni</b>	<b>Scuderia</b>	<b>Danni</b>
Mick Schumacher	€4.212.500	Haas	€6.680.500
Charles Leclerc	€4.046.000	Ferrari	€5.802.000
Max Verstappen	€3.889.000	Williams	€4.961.500
Nicholas Latifi	€3.116.500	Red Bull	€4.828.000
Valtteri Bottas	€2.713.500	Mercedes	€3.948.500
Lance Stroll	€2.686.000	AlphaTauri	€3.719.500
Yuki Tsunoda	€2.606.500	Aston Martin	€3.346.000
Nikita Mazepin	€2.468.000	Alfa	€2.804.000
Kimi Raikkonen	€1.950.000	McLaren	€2.166.000
George Russell	€1.845.000	Alpine	€595.000
Carlos Sainz	€1.756.000		
Lando Norris	€1.453.000		
Lewis Hamilton	€1.235.000		
Pierre Gasly	€1.113.000		
Sergio Perez	€939.000		
Antonio Giovinazzi	€854.000		
Daniel Ricciardo	€713.000		
Fernando Alonso	€315.000		
Esteban Ocon	€280.000		

Fonte: elaborazione propria su dati Corriere della Sera

### 4.3 L'evoluzione del salario dei piloti

Numerosi studi evidenziano come un adeguato *compensation system* possa concorrere al miglioramento della produttività di un'organizzazione. Nelle società sportive, le prestazioni dei singoli atleti non solo impattano sulle operazioni commerciali del team, bensì anche su quelle dell'intera Federazione. Si evince, quindi, quanto la predisposizione di un idoneo ingaggio sia cruciale per garantire le loro migliori performance.<sup>190</sup>

<sup>189</sup> Martina G., *Formula 1, Ferrari, Binotto: "Chi crea gli incidenti deve pagare i danni"*, Eurosport, 2021

<sup>190</sup> Chao K., Chen C., Li C., *A preliminary study of business intelligence in sports: a performance-salary model of player via artificial neural network*, 2013

Nonostante i centinaia di eventi sportivi andati incontro alla cancellazione a causa della pandemia e le molteplici difficoltà che le leghe hanno dovuto affrontare, per le tasche di molti atleti la stagione 2020-2021 è stata da record, a testimonianza dell'importanza ricoperta dalle sponsorizzazioni nel mondo sportivo. Come ogni anno, Forbes si è impegnata nel redigere la classifica dei 50 sportivi più pagati al mondo, analizzando i loro redditi tra l'1 maggio 2020 e l'1 maggio 2021, per un totale di \$2.800.000.000, con un incremento del 16% rispetto all'anno precedente. Numeri mai raggiunti prima d'allora. A primeggiare è il lottatore della U.F.C. (*Ultimate Fighting Championship*), Connor McGregor, con ben \$180.000.000, ma se si analizza più da vicino questo studio (cfr. *Figura 45*) si noterà una forte varietà delle discipline coinvolte, tra cui anche la Formula 1. All'ottavo posto con \$82.000.000 si posiziona Lewis Hamilton seguito dal rivale di casa Red Bull, Max Verstappen, con \$42.500.000.<sup>191192</sup>

**Figura 45** – Top 50 atleti più pagati del 2021

	<b>Atleta</b>	<b>Sport</b>	<b>Guadagni Totali</b>
1	Connor McGregor	Arti marziali miste	\$180.000.000
2	Lionel Messi	Calcio	\$130.000.000
3	Cristiano Ronaldo	Calcio	\$120.000.000
4	Dak Prescott	Football	\$107.500.000
5	LeBron James	Basket	\$96.500.000
6	Neymar	Calcio	\$95.000.000
7	Roger Federer	Tennis	\$90.000.000
<b>8</b>	<b>Lewis Hamilton</b>	<b>Formula 1</b>	<b>\$82.000.000</b>
9	Trom Brady	Football	\$76.000.000
10	Kevin Durant	Basket	\$75.000.000
<b>27</b>	<b>Max Verstappen</b>	<b>Formula 1</b>	<b>\$42.500.000</b>

*Fonte: elaborazione propria su dati Forbes*

Qualsiasi sia il campo professionale di cui si fa parte, per essere il migliore si deve lavorare sodo e molto più degli altri. Talento. Sudore. Lacrime. Ma più di tutti determinazione. Sicuramente la fortuna ricopre un ruolo fondamentale nel percorso di qualsiasi persona di successo, ma senza la determinazione di impegnarsi a fondo non si potrà mai diventare il numero uno nel proprio ambiente. Chiunque potrebbe imparare a guidare superando, e di molto, i limiti di velocità, ma solo pochi sono in grado di farlo su un determinato tracciato. Se il tutto viene poi inserito in un contesto altamente competitivo, con sponsorizzazioni da capo giro e uno lusso sfrenato allora si potrà ottenere il perfetto connubio qual è la Formula 1, dotata del giusto potenziale per creare degli atleti ultra milionari, così come il calcio e il basket. E così è stato per diversi decenni. Nel mondo del

<sup>191</sup> Birnbaum J., Knight B, *HIGHEST-PAID ATHLETES. The Top 50 Sports Stars combined to make nearly \$2.8 Billion in e year of records*, Forbes, 2021

<sup>192</sup> Nei 12 mesi successivi alla pubblicazione di questo studio molte cose sono cambiate. Gli ingaggi dei due calciatori più famosi al mondo sono stati ridotti eppure, grazie al ruolo centrale ricoperto dagli sponsor, si sono confermati in vetta alla classifica. Lewis Hamilton è sceso in diciassettesima posizione con \$65.000.000, a differenza di Max Verstappen saldo alla ventettesima con \$48.000.000. Knigh B., *10 Highest-Paid Athletes*, Forbes, 2022

pallone anche i giocatori alle prime armi possono vantare di aver firmato contratti con cifre da capogiro, solo pochi sono però a conoscenza di come nel 2016 il pilota Sebastian Vettel abbia guadagnato al pari di Cristiano Ronaldo. Gli stipendi dei piloti sono il perfetto riflesso dei lucrosi accordi che fanno da padroni nel *circus*. Secondo gli articolati contratti in vigore nel motorsport, gli ingaggi di questi ragazzi dipendono fortemente dai bonus legati alla loro performance. Dopo aver annunciato il proprio ritiro 3 anni prima, nel 2012 Kimi Raikkonen decise di tornare a guidare una monoposto di Formula 1, unendosi alla neonata scuderia Lotus. Gli venne offerto un contratto biennale con un bonus di €50.000 per ogni punto portato a casa al termine delle stagioni. Nessuno però si sarebbe mai aspettato una simile prestazione. 390 punti in due anni. 19,5 milioni di euro esclusivamente di bonus. Un enorme bottino che ha sicuramente aiutato a sciogliere il cuore “dell’uomo di ghiaccio”<sup>193</sup>. Se a ciò si aggiungono gli accordi di sponsorizzazione con i marchi, gli eventuali investimenti e il merchandising si potrà facilmente intuire come sia possibile che i conti in banca dei piloti lievettino così tanto. Ad esempio, il giovane talento classe '99 di casa McLaren, l'inglese Lando Norris, è l'attuale amministratore delegato di Quadrant, un'ambiziosa organizzazione di eSport desiderosa di espandersi in quante più categorie possibili. E come se non bastasse, pur essendo uno dei più giovani nel paddock, percepisce uno stipendio pari a quello del due volte campione del mondo Fernando Alonso. Negli ultimi mesi, invece, più volte il nome di Lewis Hamilton è stato accostato, insieme a quello della tennista Serena Williams, al Chelsea Football Club, vociferando di un loro interessamento circa alcuni investimenti nella società calcistica. Come facilmente intuibile, il sette volte campione del mondo è colui che registra l'ingaggio più elevato del paddock.

Molto probabilmente la Formula 1 è il business con il maggior concentrato di segreti industriali e tra questi rientrano anche gli stipendi dei piloti ed è anche facilmente intuibile il motivo. Se si rendesse noto l'ingaggio di una delle stelle di punta del campionato, le scuderie rivali potrebbero avanzare la proprio controproposta, nella speranza di fargli vestire i propri colori. Per citare l'ex campione e attuale opinionista di Sky Sport, Martin Brundle, le notizie che circolano in materia di contratti “raramente sono corrette”, quel che si può fare è analizzare delle stime, più o meno veritiere che siano, che consentono comunque di farsi un'idea e capire quanto vengano valutati gli sforzi di questi ragazzi.

Gettando un occhio al passato, è Michael Schumacher il pilota più pagato di tutti i tempi, nonché uno degli sportivi ad aver guadagnato di più in assoluto. Grazie ai suoi cinque titoli consecutivi e l'imbattuto record di mondiali vinti, ancora oggi, a distanza di anni dal suo ultimo ritiro e dal tragico incidente in cui è rimasto coinvolto, il tedesco figura dal 1990 nella *Top 25* stilata da Forbes degli atleti più pagati della storia. A testimonianza di ciò, nel 2005 è stato nominato come il primo sportivo miliardario al mondo, grazie anche ai numerosi accordi di sponsorizzazione siglati.<sup>194</sup>

---

<sup>193</sup> Kimi Raikkonen è soprannominato *Iceman*, uomo di ghiaccio, nonostante fuori dalla pista venga descritto come una persona espansiva, divertente e generosa. Fu Ron Dennis, patron della McLaren, a chiamarlo per la prima volta *Eskimo* nel 2001, al suo debutto, quando cercava di proteggere questo diamante ancora grezzo. Sparisci D., *Kimi Raikkonen all'ultima gara ad Abu Dhabi: dalla fuga di Montecarlo ai 16 giorni ubriaco, al titolo Ferrari*, Corriere della Sera, 2021

<sup>194</sup> Longman W., *F1 driver salaries: how much formula 1 drivers earn in 2022*, motorsporttickets.com, 2022

**Figura 46** – Top 10 degli atleti più pagati nella storia

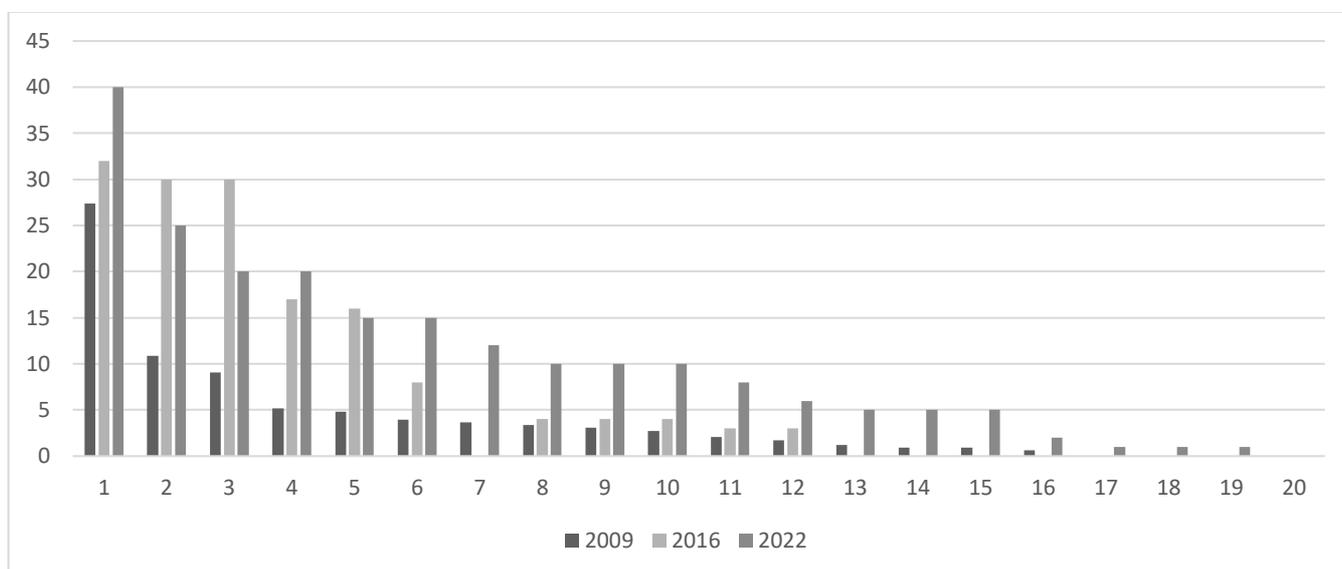
	<b>Atleta</b>	<b>Sport</b>	<b>Guadagni Totali</b>
1	Michael Jordan	Basket	\$2.62
2	Tiger Woods	Golf	\$2.1
3	Arnold Palmer	Golf	\$1.5
4	Jack Nicklaus	Golf	\$1.38
5	Cristiano Ronaldo	Calcio	\$1.24
6	Floyd Mayweather	Boxe	\$1.2
7	LeBron James	Basket	\$1.17
8	Lionel Messi	Calcio	\$1.14
<b>9</b>	<b>Michael Schumacher</b>	<b>Formula 1</b>	<b>\$1.13</b>
10	Roger Federer	Tennis	\$1.12

*Fonte: elaborazione propria su dati Forbes*

*(i dati sono espressi in miliardi)*

Le Figure 47 e 48, qui di seguito riportate, sono state costruite con l'intento di evidenziare l'evoluzione degli ingaggi dei piloti negli ultimi anni. A tal fine, sono state consultate le dichiarazioni rilasciate dai team, escludendo i bonus legati alla performance e le entrate derivanti da sponsorizzazioni personali. È opportuno tenere a mente la continua evoluzione di questi contratti e come molti siano prossimi al rinnovo.

**Figura 47** – Formula 1: l'evoluzione degli ingaggi dei piloti negli ultimi decenni



*Fonte: elaborazione propria su dati Eurosport e Spotrac*

*(i dati sono espressi in milioni)*

**Figura 48** – Formula 1: gli ingaggi dei piloti negli ultimi decenni

Stagione 2009			Stagione 2016		Stagione 2022	
	Pilota	Ingaggio	Pilota	Ingaggio	Pilota	Ingaggio
1	Kimi Raikkonen	£27.35	Lewis Hamilton	€32	Lewis Hamilton	\$40
2	Lewis Hamilton	£10.9	Sebastian Vettel	€30	Max Verstappen	\$25
3	Fernando Alonso	£9.1	Fernando Alonso	€30	Fernando Alonso	\$20
4	Nico Rosberg	£5.15	Jenson Button	€17	Lando Norris	\$20
5	Felipe Massa	£4.85	Nico Rosberg	€16	Sebastian Vettel	\$15
6	Jarno Trulli	£3.95	Kimi Raikkonen	€8	Daniel Ricciardo	\$15
7	Sebastian Vettel	£3.65	Daniel Ricciardo	€5.5	Charles Lclerc	\$12
8	Mark Webber	£3.35	Felipe Massa	€4	Carlos Sainz	\$10
9	Jenson Button	£3.05	Nico Hulkenberg	€4	Valtteri Bottas	\$10
10	Robert Kubica	£2.75	Sergio Perez	€4	Lance Stroll	\$10
11	Heikki Kovalainen	£2.1	Romain Grosjean	€3	Sergio Perez	\$8
12	Nick Heidfeld	£1.7	Valtteri Bottas	€3	Kevin Magnussen	\$6
13	Timo Glock	£1.2	Esteban Gutierrez	€0.75	George Russell	\$5
14	Giancarlo Fisichella	£0.9	Kevin Magnussen	€0.75	Esteban Ocon	\$5
15	Sébastien Buemi	£0.9	Daniil Kvyat	€0.75	Pierre Gasly	\$5
16	Rubens Barrichello	£0.6	Pascal Wehrlein	€0.55	Alex Albon	\$2
17	Jaime Alguersuari	£0.3	Carlos Sainz	€0.35	Zhuo Guanyu	\$1
18			Jolyon Palmer	€0.25	Mick Schumacker	\$1
19			Marcus Ericsson	€0.2	Nicholas Latifi	\$1
20			Rio Haryanto	€0.15	Yuki Tsunoda	\$0.75

Fonte: elaborazione propria su dati Eurosport e Spotrac

(i dati sono espressi in milioni)

Quindi è vero “il denaro fa girare il mondo” ma ancora di più le ruote di una monoposto di Formula 1. Si parla di cifre faraoniche. Le evidenze fin qui riportate, spiegano il perché i piloti rientrano di diritto tra gli atleti professionisti più pagati del pianeta. Sono il volto di questo settore, con la propria immagine contribuiscono a generare entrate e visibilità per le scuderie che rappresentano. Nonostante i numerosi passi avanti fatti in termini di sicurezza, i *drivers* sono protagonisti di uno sport con numerosi pericoli intrinseci. Un fattore di rischio così particolarmente elevato sembrerebbe in parte giustificare dei simili ingaggi, nonché motivo di ammirazione per le centinaia di migliaia di persone che fanno il tifo per loro. Non si deve poi dimenticare quanto tortuosa sia la strada da percorrere per rientrare in quei 20 eletti, che possono dire di militare nella massima serie. La loro carriera ripone le radici fin dalla tenera età e richiede un investimento in termini di tempo e, soprattutto, denaro senza eguali.

### 4.3.1 Quanto costa diventare un pilota di Formula 1?

Si ritiene che la spesa necessaria per la crescita di un pilota di Formula 1 sia più elevata rispetto a quella di qualsiasi altro sport di alto livello.

Nei circuiti di karting sono moltissimi i bambini che sognano di poter un giorno seguire le orme dei propri beniamini, ma è un percorso lungo e nella maggior parte dei casi non porta al traguardo sperato. Oltre ad un allenamento costante, si richiede un equipaggiamento specifico, fino a toccare le £585.000. Negli ultimi decenni i costi sono incrementati vertiginosamente, anche a causa dell'interessamento delle famiglie più benestanti. La nuova generazione di piloti è motivo di orgoglio e vanto per una società, che può decidere di investire nel loro futuro arrivando a sborsare anche £8.000.000.<sup>195</sup> In generale, sono tre le principali strade da intraprendere per potersi finanziare, riuscendo così a colmare il forte divario tra entrate e uscite:

1. **Sponsorizzazioni** – molto spesso sono legate alla nazionalità del pilota;
2. **Junior Academy** – al pari di un vivaio calcistico, sono proiettate alla crescita e al supporto delle carriere dei più promettenti ragazzi ritenuti meritevoli, aiutandoli a raccogliere il giusto budget per correre con i migliori team, con l'intento di aprirgli le porte dell'Olimpo;
3. **Risorse proprie**

Coloro che dispongono di elevati supporti economici possono garantire una maggior continuità nelle prestazioni e nei successi, così da essere più appetibili per i grandi team. Al contrario di chi si trova in difficoltà, che sarà costretto a ridurre l'investimento nella propria vettura, con delle ripercussioni inevitabili sulla performance finale.<sup>196</sup> In questo mondo, ogni scuderia ha una storia alle spalle, i loro marchi sono simbolo di prestigio ma, nonostante tutto, sono i piloti i veri padroni. Sono conosciuti a livello internazionale, i tifosi tendono a seguire molto più il singolo pilota piuttosto che l'intera scuderia, in questo modo possono creare valore per un marchio associandone un prodotto al fascino di uno sport globale.

**Figura 49** – *Formula 1: quanto costa prendere parte alle categorie minori?*<sup>197</sup>

<b>Categoria</b>	<b>Costo</b>
Mondiale Kart	€300.000-€400.000 annui
Formula 4	€200.000-€250.000 annui
GP3 (abolita)	€700.000-€800.000 annui
Formula 3	€1.000.000 annui
Formula 2	€2.000.000 annui

*Fonte: elaborazione propria su dati L'Ultimo Uomo*

<sup>195</sup> Why the top Formula 1 drivers are so highly paid, autosport.com, 2020

<sup>196</sup> Principi F., *Come si arriva a correre in Formula 1, prima parte*, L'Ultimo Uomo, 2019

<sup>197</sup> Nella consultazione della *Figura 49* si tenga a mente della necessità di alcuni piloti di militare per più di una stagione in una categoria per potersi affermare.

### 4.3.2 Il fenomeno dei *pay driver*

"La Formula 1 è talento, macchina, rischio, velocità. Ma sa anche essere spietata, quando a dettarne le regole è il denaro".<sup>198</sup>

Antonio Giovinazzi

Dopo il quadro generale che fino a qui è stato presentato, sarebbe ingenuo pensare che la Formula 1 possa essere meritocratica. In quest'ottica possono essere introdotti i "piloti con la valigia" o, per essere più internazionali, i *pay driver*. È un'espressione talvolta abusata con cui si è soliti indicare quei piloti professionisti che, piuttosto di ricevere una retribuzione, versano denaro nei conti della scuderia di riferimento per poter gareggiare. La loro presenza nel campionato è quindi subordinata ad un sostegno finanziario. Si tratta di un'un'altra prova a testimonianza dello stretto legame tra denaro e gloria in questo mondo. È un fenomeno particolarmente diffuso nelle categorie minori, dove gli sponsor finanziano alcuni giovani promettenti nella speranza di fargli firmare un contratto professionistico. Tendenzialmente, si possono verificare due diverse situazioni:

- Un pilota che, grazie alle risorse della propria famiglia, "acquista" il sedile di una monoposto, senza ricevere alcun stipendio;
- Delle aziende possono decidere di sponsorizzare una scuderia a patto che questa assuma uno specifico pilota. Questo verrà retribuito in proporzione a quanto investito dal proprio sponsor.

Molti dei grandi che hanno scritto la storia di questa disciplina hanno iniziato la propria carriera nel karting come *pay drivers*, si citano Niki Lauda, Michael Schumacher e Fernando Alonso, per poi vedersi riconoscere il talento e l'abilità necessari per meritarsi un sedile nelle migliori scuderie.

Nonostante inizialmente fosse una pratica particolarmente diffusa, con lo scorrere del tempo hanno iniziato a ricorrervi specialmente i team minori, bisognosi di finanziamenti per escludere l'ipotesi di un eventuale fallimento. Come ribadito più volte da Lewis Hamilton, difficilmente chi è cresciuto in famiglie modeste ha la possibilità di realizzare questo grande sogno. In Formula 1 tendono ad approdare i "viziati figli di papà", non consentendo a chi possiede effettivamente il talento di dimostrare le proprie capacità. Ne è un esempio l'era moderna, con Lance Stroll a primeggiare.

Figlio di un miliardario imprenditore canadese, che ha investito circa \$80.000.000 per permettergli di lavorare con i migliori ingegneri a livello giovanile, ha iniziato la sua carriera nella massima serie come pilota pagante, correndo prima per la Williams e successivamente per la Force India. Quest'ultima, oggi nota come Aston Martin F1 Team, è stata rilevata dalla sua famiglia con il fine esclusivo di continuare a garantirgli un posto in griglia. Tutto ciò non significa che non sia un ragazzo talentuoso ma sicuramente non ha mai veramente eccelso, dimostrando quanto possono influenzare le condizioni economiche sull'ascesa di un pilota in Formula

---

<sup>198</sup> Sono queste le parole scelte dal pilota italiano Antonio Giovinazzi per commentare, sui propri profili social, la scelta dell'Alfa Romeo di non rinnovare il suo contratto al termine della stagione 2021, preferendo al suo posto il cinese Guanyu Zhou.

1. Analogo è stato il cammino del russo Nikita Mazepin, come già in precedenza esplicitato nel *Capitolo III*. Il quadro può poi essere concluso con Guanyu Zhou, divenuto il primo pilota cinese della storia del *circus* ad aver siglato un contratto professionistico, con l'Alfa Romeo F1 Team Orlen, dietro sponsorizzazione del proprio governo. La scuderia svizzera, con molta probabilità, non ha scelto il migliore dei *juniores* ma senza dubbio ha preferito il perfetto connubio tra denaro e competenza, riuscendo a raggiungere ciò che ogni organizzazione del pianeta, sportiva e non, cerca invano: il mercato cinese. Ipotizzando un futuro prossimo in cui il ragazzo sia in grado di lottare per la vetta della classifica, i risultati per l'intero comparto potrebbero essere senza eguali, riuscendo a coinvolgere un ulteriore miliardo di potenziali tifosi.

Spesso parlando di *pay drivers* ci si è appellati ad essi definendoli un "male necessario" ma questo, come testimonia il caso di Zhou, non significa che lo siano necessariamente. Rispetto all'Asia o all'Africa, l'Europa è un continente con maggiori opportunità in questo campo e la semplice presenza di un pilota cinese nel paddock fa ben sperare che in futuro ce ne possano essere altri.<sup>199</sup>

Si deduce quindi, in questo contesto più che altrove, come la possibilità di costruire una carriera di successo sia più che mai direttamente proporzionale alle disponibilità economiche, rendendo meno rilevante il fattore umano.

#### **4.4 Stop alle spese folli: la proposta di un *salary cap***

Le parole fin qui spese fanno dedurre come le finanze di questo sport siano state a lungo oggetto di dibattito. Come spiegato nei paragrafi precedenti, a partire dal 2021 la Formula 1 ha cambiato volto e i primi strumenti di controllo finanziario sono stati introdotti. Il *cost cap*, però, si caratterizza per le numerose voci escluse dal tetto prefissato, tra cui primeggiano i compensi dei piloti e dei tre dipendenti più pagati del team. Questo si traduce nella piena libertà delle singole squadre di pagare i propri *driver* senza alcun limite di spesa. Solo nel 2019, tre delle principali scuderie, quali Mercedes, Red Bull e Ferrari, hanno destinato più di \$400.000.000 nel pagamento degli stipendi, a discapito dei \$132.000.000 della Williams. A valle di queste osservazioni, il *budget cap* sembra non essere sufficiente, rendendo necessaria un'ulteriore scelta drastica, per cercare di porre definitivamente la parola "fine" a quelle spese folli tipiche del *circus*.

L'ipotesi più accreditata, verso cui sembra muoversi anche la F.I.A., pur non avendo ancora preso una decisione definitiva, prevedrebbe l'introduzione di un *salary cap*, così da avvicinarsi ancor di più al modello di sport business americano, nonché il più logico passo successivo in seguito al *cost cap*.

Secondo un'ipotetica proposta, ogni squadra, presumibilmente dalla stagione 2023, potrà stanziare un massimo di \$30.000.000 per il pagamento degli ingaggi di entrambi gli atleti, decurtando eventuali eccedenze dal budget operativo totale della scuderia. Tuttavia, non verrà percepito alcun credito da spendere in altre voci

---

<sup>199</sup> Laughton M., 'When money rules, it can be ruthless': F1's necessary evil that denied Aussie's dream... for now, Fox Sport, 2021

nel caso in cui non si raggiungesse il tetto di spesa massimo. Si noti bene come da questa cifra verrebbero esclusi i bonus relativi alla performance e i diritti di immagine personale.

Si prenda ora a riferimento quanto riportato nella già citata *Figura 48*. Per ciascuna scuderia è possibile calcolare il totale monte ingaggi come somma degli stipendi, rispettivamente stimati per il primo e secondo pilota (*cfr. Figura 50*).

**Figura 50** – *Formula 1: analisi salary cap*

<b>Scuderia</b>	<b>Totale ingaggi stimati per il 2022</b>	<b>Delta Salary Cap (\$30.000.000)</b>
Alfa Romeo	\$11.000.000	\$19.000.000
Alpha Tauri	\$5.750.000	\$24.250.000
Alpine	\$25.000.000	\$5.000.000
Aston Martin	\$25.000.000	\$5.000.000
Ferrari	\$22.000.000	\$8.000.000
Haas	\$7.000.000	\$23.000.000
McLaren	\$35.000.000	<b><u>\$-500.000</u></b>
Mercedes	\$45.000.000	<b><u>\$-15.000.000</u></b>
Red Bull	\$33.000.000	<b><u>\$-3.000.000</u></b>
Williams	\$3.000.000	\$27.000.000

*Fonte: elaborazione propria*

Prendendo a riferimento la stagione 2022, si evidenziano tre situazioni critiche in cui l'ipotetico tetto salariale non verrebbe rispettato: McLaren, Mercedes e Red Bull. Un risultato che non sorprende del tutto dal momento che sono ricompresi i due piloti più pagati dell'intero paddock: Lewis Hamilton e Max Verstappen.

Vivono una situazione diametralmente opposta, invece, l'AlphaTauri, la Haas e la Williams, con la prima delle tre che rappresenta il miglior rapporto qualità prezzo, visti i risultati raggiunti.

Sapendo che per il triennio 2023-2025 è stato fissato un *cost cap* di \$135.000.000, si avanzino ora due ipotesi per il Campionato del Mondo 2023:

1. Che la F.I.A. decida, in via definitiva, di procedere con l'introduzione di un *salary cap* dal valore massimo di \$30.000.000;
2. Che la voce in bilancio, relativa agli stipendi degli atleti, resti invariata per McLaren, Mercedes e Red Bull.

Nel caso effettivo in cui si prefigurasse questo scenario le tre scuderie verrebbero sottoposte ad una forte sanzione. Secondo il regolamento, infatti, il loro budget operativo verrebbe diminuito di un importo pari alla loro eccedenza, ne deriva che la McLaren avrebbe a disposizione \$134.500.000, la Mercedes \$120.000.000 e la Red Bull \$132.000.000, salvo ulteriori sorprese. Si tratterebbe di una svolta epocale.

Fortemente favorevole a questo limite salariale si è dimostrato proprio il *team principal* dell'AlphaTauri, Franz Tost. Dopo il telaio ed il motore ecco, quindi, l'introduzione di un limite anche per i piloti, aprendo però a nuove sfide, prime tra tutte la gestione e il controllo. Si potrebbe richiedere loro un adeguamento del proprio reddito ma questo è possibile esclusivamente in quei Paesi in cui è monitorato dall'ufficio delle imposte. La maggior parte dei protagonisti di questo mondo, però, risiede in Nazioni in cui questa tassa non è in vigore, come Monaco ad esempio, rendendo il tutto più complesso. D'altra parte, l'austriaco riconosce anche le ripercussioni che una simile decisione potrebbe avere sugli atleti, il vero volto di questo sport. Piloti del calibro di Hamilton o Verstappen possono fare la differenza ed ogni capo squadra si trova dinnanzi ad un bivio: investire in una simile figura oppure nello sviluppo della vettura. Si tratta di una decisione particolarmente delicata da cui potrebbe dipendere l'esito dell'intera stagione.<sup>200201</sup>

Come è facile immaginare, i driver, i veri diretti interessati da questo taglio, non hanno mostrato particolare entusiasmo. Tutto dipende dai numeri perché, come ribadito da Valtteri Bottas, loro sono le vere star di questo mondo, la loro fama aiuta la crescita di questo sport, motivo per cui la loro immagine è altamente controllata divenendo obiettivo di marketing per i grandi marchi, ma tutto questo ha un valore.<sup>202</sup>

Una visione in parte condivisa anche dal numero uno di casa Mercedes, Toto Wolff, poiché, analogamente a quanto avviene nei campionati Made U.S.A., nel momento in cui viene fissato un tetto massimo per il budget di una squadra, con una tendenza verso il basso, si rende necessario accostarlo ad un limite anche per gli stipendi più elevati. Ritiene però essere più saggio adottare questo strumento di controllo finanziario a partire dal 2024 in modo da far abituare le future generazioni e non danneggiarle. I piloti devono essere una fonte di ispirazione, i migliori nel proprio campo, delle star a livello globale che meritano degli stipendi elevati ma si rischia di andare incontro a polemiche di cui non si sente il bisogno.<sup>203</sup>

Adottando un simile strumento, l'obiettivo finale sarebbe quello di capire quanto effettivamente si investe nella macchina e quanto in chi la guida ma non è affatto immediato, con le società che potrebbero individuare le ennesime zone d'ombra incanalando i pagamenti altrove. È una questione complicata e controversa, dal momento che molti degli stipendi dei piloti sono pagati dagli sponsor e altri ancora hanno siglato accordi con aziende non affiliate direttamente con i team: guadagni extra non sottoposti alla limitazione. Si pensi a Lewis Hamilton, non avrebbe senso limitare quanto la Mercedes possa spendere per il suo compenso se esiste una

---

<sup>200</sup> Costa M., *La F1, messo a segno il budget cap, pensa ora al salary cap per pagare meno i piloti*, Il Messaggero, 2021

<sup>201</sup> Tost: *'This is why I'm for a salary cap'*, gpblog.com, 2021

<sup>202</sup> Bottas *not yet optimistic about salary cap: 'Depends on the numbers'*, gpblog.com, 2021

<sup>203</sup> Cooper A., *F1 teams agree in principle to 2023 driver salary cap of \$30m.*, autosport.com, 2020

terza parte, come Petronas, disposta a versare il suo budget di sponsorizzazione direttamente nelle tasche dell'inglese, così da integrarne lo stipendio ufficiale. Allo stesso modo, si dovrebbe prevedere di limitare anche le retribuzioni dei primi tre dipendenti ma questo renderebbe la situazione ancor più intrigata.

In alcune squadre la figura del *team principal* e del CEO coincidono, in altre no. *Come dovrebbe essere ripartito lo stipendio di Zack Brown che non si concentra esclusivamente sui progetti a quattro ruote? Dove verrebbe collocato Helmut Marko, dirigente Red Bull coinvolto anche sulla sorella minore AlphaTauri?*

Come se non bastasse, alcuni non sono solo semplici dipendenti bensì anche azionisti, come Toto Wolff, rendendo il tutto, se possibile, ancora più complesso.

Le opinioni dei diretti interessati sono però fortemente contrastanti. Se Horner ha dimostrato scetticismo lo stesso non si potrebbe dire di Andreas Seidl. Come è emerso nel *Capitolo II*, il *salary cap* è già realtà in numerose discipline, in altre lo sta per diventare, a testimonianza dei benefici di cui si potrebbe giovare, specie vista la difficoltà del momento da un punto di vista finanziario.<sup>204</sup>

Però, ogni qualvolta una scuderia dovesse spendere oltre il tetto massimo, non si andrebbe a limitare quanto percepito dal pilota ma quanto la squadra potrà investire nella realizzazione delle vetture. Alla luce di questo limite, la via di uscita potrebbe essere una sola: far rientrare questi stipendi nel *cost cap*, così da poter garantire il raggiungimento del tanto desiderato equilibrio. Inoltre, analizzando la storia più recente, si evince come questa strategia potrebbe essere conveniente, dal momento che le suddette voci di spesa sono più stabili se messe a confronto con i salari dei piloti. Fin dalla firma di un contratto senza precedenti di Tazio Nuvolari con l'Alfa Romeo, i campioni della Formula 1 sono sempre stati abituati a stipendi da capogiro ma potrebbe essere la giusta strada da intraprendere per cercare di insegnare a questo mondo come evitare dei costi eccessivamente onerosi, specie in vista di un futuro finanziario incerto sulla scia della pandemia.<sup>205</sup> D'altro canto, se si continua ad escludere questa voce dal tetto di budget, si rischia di lasciare tutto invariato.

#### **4.5 Utopia o realtà?**

Il 2020 verrà per sempre ricordato come l'anno che ha segnato la storia. Ne parleranno i libri di scuola e dovremo trovare le giuste parole per spiegare alle future generazioni quello che tutti noi abbiamo vissuto. Quei lunghi mesi confinati in casa sembrano ormai un ricordo lontano, con le sole mascherine dimenticate nelle tasche a farci tornare alla mente quello che abbiamo vissuto.

Pur non rendendocene conto il mondo è mutato, ogni suo aspetto è stato messo in discussione e lo sport non si è potuto tirare indietro. La Formula 1, da sempre sinonimo di eccesso, sta oggi vivendo una nuova era in cui si sente la necessità di reinventarsi e porre un freno alle spese folli che ne fanno da padrone.

Non poche sono state le difficoltà generate dalla pandemia, si pensi alla forte riduzione delle entrate da emittenti o sponsor, così come i problemi che sono emersi, tra cui quel bisogno urgente di rendere competitivo un campionato ormai altamente squilibrato.

---

<sup>204</sup> Cooper A., *How will F1's 2023 salary cap work?*, autosport.com, 2020

<sup>205</sup> Perna L., *Clamoroso in F1: in arrivo il tetto agli stipendi dei piloti! Hamilton e Verstappen, ci state?*, La Gazzetta dello Sport, 2021

Nel corso di questo *Capitolo IV* sono stati illustrati gli attuali e gli ipotetici strumenti di controllo finanziario pensati dalla F.I.A. nel cercare di raggiungere questo intento. In virtù di quanto analizzato, però, la strada da percorrere appare essere ancora molto lunga e tortuosa.

Ad oggi, alla luce dei risultati conseguiti, più o meno positivi che siano stati, i primi tentativi di introduzione di un limite di budget non sono da considerare fallimentari. Il *cost cap* si colloca nella più ampia politica elaborata dalla Liberty Media per il raggiungimento del livellamento generale, insieme al *balance of performance* e alle nuove regole tecniche. Appare quindi più opportuno valutarlo in un'ottica di ristrutturazione generale. I cambiamenti da apportare, specie quelli non previsti, sono tipici di questo sport e con questa rivoluzione sarà difficile, se non impossibile, affrontarli senza ricorrere a nuove fonti finanziarie. Senza troppi timori è possibile affermare che, per come è configurato attualmente, il *cost cap* non è uno strumento ancora del tutto completo. Nello specifico, non è stato formulato per ricomprendere tutte le voci di bilancio di una scuderia anzi, sono numerose quelle tralasciate, dalle risorse agli stipendi, senza prevedere alcun limite per la galleria del vento o per i simulatori che i top team hanno a discapito dei minori, ad esempio. È un strumento che sicuramente ha aiutato a limare le differenze ma per come è stato definito non potrà farlo in via definitiva. Una simile limitazione nelle spese si è tradotta in una nuova sfida per le squadre più rinomate che si sono ritrovate a dover effettuare tagli, ristrutturazioni e cambiamenti. Si sono dovute impegnare per mantenere il medesimo livello di prestazioni, se non migliori, rispetto alla stagione precedente, attingendo ad un budget ridotto del 50%, onde evitare di andare oltre la cifra prestabilita. Per le restanti però, questa rimarrà comunque inarrivabile, un sogno. Ad aggravare questo scenario vi è anche un regolamento che non tiene in considerazione le numerose partnership siglate tra le società. Tutte le scuderie di prima fascia, infatti, ne controllano una di rango inferiore, fornendole motori, componenti o, in casi eclatanti, condividendone anche la proprietà. Ne è un esempio il rapporto tra Ferrari, Haas e Alfa Romeo, che potrebbe tradursi in una spartizione dei costi. La Casa del Cavallino potrebbe decidere di non includere nel proprio budget alcune spese di costruzione preferendo, piuttosto, di imputarle ad una delle scuderie clienti. In aggiunta, per la F.I.A. non sarà mai scontato comprendere se un team minore stia lavorando o meno per una controllante, così come non avrà mai modo di verificare le giustificazioni a monte delle uscite extra. In aggiunta, sarebbe opportuno rivedere il *cost cap* tenendo in considerazione il cambiamento dell'inflazione. Quando è stato formulato, questa era relativamente bassa e prevedibile, ma è mutata divenendo alta e non intuibile, colpendo tutte le imprese industriali, senza alcuna eccezione.

Alla luce di ciò, si deduce come difficilmente si potrà mai raggiungere un equilibrio in questa disciplina, perché se il gap tra team di alta e bassa fascia potranno diminuire anno dopo anno, ma mai scomparire del tutto, perché chi può contare su una maggiore disponibilità finanziaria godrà sempre di un vantaggio significativo.

L'introduzione di un *salary cap* potrebbe in parte mitigare i forti dibattiti legati all'assenza degli ingaggi dei piloti dal tetto massimo di budget. Se è vero che è loro il merito di una fama a livello internazionale *ha senso costringerli ad ottenere uno stipendio inferiore solo per ridurre i costi associati a questo sport?* No.

Come si è approfondito nei precedenti paragrafi, i sacrifici, economici e non, per poter correre nella massima serie sono molti e la carriera che si prefigura all'orizzonte è relativamente breve. Fin dalla tenera età, i loro fisici e le loro menti vengono sottoposti a livelli di stress inauditi. Si mettono in gioco con il proprio corpo e, a causa dei rischi particolarmente elevati, vivono con il costante terrore di salire su una monoposto e non potervi più scendere. È giusto, quindi, che vengano ricompensati proporzionalmente a queste variabili.

Nel prendere in prestito il *salary cap* dalle leghe sportive statunitensi, non si deve poi dimenticare come in Formula 1 i piloti non abbiano alcun controllo sul proprio diritto di immagine.

L'introduzione di un tetto salariale comporterebbe la rielaborazione dell'intero modello esistente, mettendo in discussione anche le figure dei *pay driver*. Fin da che se ne ha memoria questo concetto è esistito e apportare modifiche alla struttura retributiva andrebbe a ripercuotersi sul modo in cui le squadre ottengono le entrate dalle sponsorizzazioni. Si pensi alla storia d'amore tra Fernando Alonso e la Ferrari. Dal 2010 al 2014, gran parte dello stipendio percepito dallo spagnolo venne pagato da un gruppo di istituti di credito, il Banco Santander, consentendo alla scuderia di Maranello di dirottare le proprie finanze altrove. Se un pilota ha modo di aiutare sia se stesso che il suo team, grazie al denaro proveniente dalle sponsorizzazioni, non significa che non merita un posto sulla griglia di partenza così come, se una squadra non può permettersi la cifra richiesta, è giusto che i piloti possano trattenere una quota maggiore degli introiti derivanti dagli sponsor.

Si apre dunque ad ulteriore scenario. Dal momento che Ferrari, Mercedes e Red Bull hanno interessi commerciali anche al di fuori della sfera sportiva, potrebbero decidere di considerare gli atleti come spesa di marketing. Le altre scuderie, non potendo perseguire la medesima direzione, ne soffrirebbero in particolar modo e si andrebbe a vanificare la vera essenza di un qualsiasi tetto massimo: ristabilire l'equilibrio. Se ne deduce come, nonostante la nobile motivazione, sarebbe fortemente avventato includere gli stipendi dei piloti nel *cost cap* perché il monitoraggio e l'eventuale implementazione sarebbero impossibili.

Giunti a questo punto la domanda da porre è solo una: *l'applicazione degli strumenti di controllo finanziario, in un mondo come la Formula 1, è realtà o semplice utopia?* Dipende, sicuramente quanto fatto fino ad ora è un ottimo punto di partenza ma il resto è tutto nelle mani della F.I.A. *Sarà in grado di accertarsi che nessuno aggiri queste regole?* Solo il tempo potrà dirlo.

## Conclusione

*È tutta una questione di soldi, il resto è conversazione.*

*Gordon Gekko, dal film Wall Street*

Fin dalla tenera età, lo sport ci accompagna nel cammino che è la vita, ci insegna ad accettare le sconfitte, a condividere le gioie e i dolori. Lo sport fa crescere dentro ognuno di noi un senso di responsabilità e ci permette di comprendere quanto sia importante la determinazione per raggiungere i propri obiettivi. Lo sport ci insegna a rialzarci dopo ogni caduta, a tirare su la testa e continuare, come nulla fosse. Può essere definito come quel “fratello maggiore” che ti sta accanto, che ti fa vedere il mondo da una prospettiva diversa e ti aiuta a crescere, senza mai abbandonarti. Come disse Bernhard Bueb, “rende liberi, perché non serve a nessuno scopo esterno”. Purtroppo non sempre è così. Per molti lo sport non è altro che una maschera di facciata che nasconde una pluralità di interessi economici, si prenda il calcio, ad esempio. La necessità di introdurre un Fair Play Finanziario, con il fine di monitorare i bilanci delle società, evidenzia come venga usato con secondi fini, viene controllato, manipolato. Ma un gioco truccato cessa di essere tale. Si è perso quel romanticismo tipico di questo mondo, sono svaniti i valori che ne rappresentavano l’essenza e, sicuramente, il caso della Superlega europea ne è la massima rappresentazione. I tifosi si sono visti strappare via quel sogno che avevano fin da bambini: vincere la Coppa dei Campioni. Per 48 ore sono andati in fumo tutti i loro desideri di vedere la propria squadra del cuore sfidare le grandi di questo sport, sperando di riuscire nell’impossibile. C’è una cosa a cui probabilmente i fondatori non avevano pensato: l’attaccamento alla maglia e quanto questo potesse essere forte, perché il calcio è libertà, passione, gioia e soprattutto è per tutti. Il calcio è lo sport del popolo. Lo stesso non si potrebbe dire invece della Formula 1, lo sport per ricchi che piace ai poveri. Da sempre sinonimo di prestigio e lusso, sta vivendo oggi un periodo di forte incertezza finanziaria, anche a causa dell’impatto che ha avuto la pandemia sul comparto automobilistico. A differenza del passato, ci si è iniziati a domandare se fosse possibile o meno porre un freno alle spese folli tipiche del *circus*, ricorrendo, ove possibile, all’introduzione degli strumenti di controllo finanziario, gettando un occhio ai campionati a stelle e strisce. In una disciplina dove non solo l’uomo ma anche le macchine possono fare la differenza, i team alle spalle dei piloti, specie quelli di alta fascia, hanno dovuto affrontare delle nuove sfide e creare monoposto altamente competitive attingendo a risorse finanziarie considerevolmente ridotte rispetto alle stagioni precedenti. Un *cost cap* democratico se messo a confronto con le decisioni della U.E.F.A. ma ancora profondamente acerbo, che necessita di alcune rifiniture affinché si possa anche solo sperare di ottenere un campionato equilibrato. Il futuro saprà sicuramente dire se la strada intrapresa dalla F.I.A. è stata quella corretta o meno ma certamente il lavoro da compiere è ancora molto. Il Campionato Mondiale di Formula 1 è profondamente diverso dalle Leghe Made in U.S.A., specie se si pensa alla figura degli atleti. I piloti sono il vero volto di questo sport, coloro che mettono in gioco la propria vita pur di consentirne una diffusione a livello mondiale. In tale ottica limitarne lo stipendio con l’adozione di un *salary cap* potrebbe non essere la migliore delle scelte, specie se si

pensa alle ripercussioni che potrebbe avere nel caso in cui venisse sfiorato. Una riduzione ulteriore del budget a disposizione delle scuderie potrebbe rendere ancora più complessa la gestione della stagione, considerando anche gli ipotetici incidenti in cui si potrebbe rimanere coinvolti. Un simile cambiamento richiederebbe di mettere in discussione più di 70 anni di storia, modificando l'intera struttura retributiva e rivedendo il ruolo ricoperto dagli sponsor. È sicuramente corretto desiderare di voler contenere una delle spese più ingenti di questa disciplina ma nel breve periodo non sembra possibile, tanto che i piloti ricchi lo diventeranno ancora di più.

In un mondo in cui tutto va veloce, a centinaia di km/h, è il caso di rallentare, andare piano. Il circuito è forse uno dei più lunghi che si sia mai percorsi e, al momento, il traguardo è ancora lontano, la bandiera a scacchi non è pronta a sventolare.

## Bibliografia

- Adler D., *Netflix, "Drive to Survive", and the New Cult of F1 Fandom*, Vanity Fair, 2022
- Ahmed M., Massoudi A., *Leaked Super League plans reveal goal of US-style football finances*, Financial Times, 2021
- Alwell K., *Analyzing Competitive Balance in Professional Sport*, p.3, 2020
- Alwell K., *Analyzing Competitive Balance in Professional Sport*, pp. 25-27, 2020
- Aman M. S., Gilbert C., Wanabe Y., Zhang J. J., *Attracting international spectators to a sport event held in Asia. The case of Formula One Petronas Malaysia Grand Prix*, pagg. 197-202, 209-211, 2017
- Andreff W., *Team sports and finance*, 2006
- Aspden P., *Drive to Survive — Netflix's F1 thrill ride returns but is it good for the sport?*, Financial Times, 2022
- Avison B., *The benefits of hosting Formula 1*, Hostcity, 2018
- Balfour A., *Formula 1's Olympic Connection*, F1 Experiences, 2020
- Banton C., *What is a Capital Injections?*, Investopedia, 2020
- Barretto L., *What is the 2021 F1 cost cap and how will it be enforced?*, Formula 1, 2019
- Birnbaum J., Knight B., *HIGHEST-PAID ATHLETES. The Top 50 Sports Stars combined to make nearly \$2.8 Billion in e year of records*, Forbes, 2021
- Bonetta G., Casini P., Porro N., *Sport*, in *Universo del Corpo*, Treccani, 2000
- Casamassima G., Talaricco A., *Licenze U.E.F.A., Licenze nazionali e Fair Play Finanziario in La sostenibilità economica e finanziaria del sistema calcio*, 2018
- Chan K., Cobbs J., Jense J., Tyler B., *Priorotizing Sponsorship Resources in Formula One Racing: A Longitudinal Analysis*, 2017
- Chao K., Chen C., Li C., *A preliminary study of business intelligence in sports: a performance-salary model of player via artificial neural network*, 2013
- Chaplin M., *Gli effetti positivi del Fair Play Finanziario*, U.E.F.A., 2012
- Chincherio R., *F1: Budget cap: domani i team presentano alla FIA i bilanci 2021*, MotorSport, 2022
- Chincherio R., *F1: Ecco perché il Budget Cap non cala rispetto all'anno scorso*, MotorSport 2022
- Chincherio R., *Budget cap F1: ecco chi deve tagliare e chi invece no*, MotorSport, 2022
- Cobbs J., Jensen J., Tyler B., *The sponsorship performance cycle: longitudinal evidence of sponsors' contribution to Formula One team achievement*, 2022
- Commercialisation in sport, in *Physical Education: Socio-cultural influences*, BBC
- Condò P., *Stadi nuovi e salary cap, le riforme necessarie per salvare il calcio*, La Repubblica, 2022
- Cooper A., *F1 teams agree in principle to 2023 driver salary cap of \$30m.*, AutoSport, 2020
- Cooper A., *F1 teams agree in principle to 2023 driver salary cap of \$30m.*, AutoSport, 2020
- Cooper A., *F1, record losses in 2020: \$386 million!*, MotorSport, 2021

- Cooper A., *How Mercedes could actually benefit from F1's budget cap*, MotorSport, 2021
- Cooper A., *How will F1's 2023 salary cap work?*, AutoSport, 2020
- Cooper A., *How will F1's 2023 salary cap work?*, AutoSport, 2020
- Corporate Formula 1, *About Formula 1*
- Costa M., *La F1, messo a segno il budget cap, pensa ora al salary cap per pagare meno i piloti*, Il Messaggero, 2021
- D'Andrea A., Masciandaro D., *Financial Fair Play in European football: economics and political economy a review essay*, p.15, 2016
- Dalleres F., *Why a salary cap and luxury tax are unlikely to succeed where Financial Fair Play failed and make European football more competitive*, CITY A.M., 2021
- Datasport, *U.E.F.A.: scatta la nuova riforma del Fair-Play Finanziario, i dettagli*, il Sole 24 Ore, 2018
- Davies T., *The American vs European sports model*, Magic League, 2020
- Deloitte, *Deloitte Football Money League 2021*, 2021
- Di Niro C., *La Superlega non è l'Nba del calcio, perché i due modelli non sono paragonabili*, Il Riformista, 2021
- Dyer J.H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, in *Academy of Management Review* 23, pagg. 660–679, 1998
- Erba F., *La Bundesliga come il "revenue sharing" in Nba*, Calcio e Finanza, 2020
- Etemad Z., Moradi M., Naghshbandi S, Yousefi B., *The comparison of competitive balance in Football Premier Leagues of England, Germany, Spain, France, Italy and Iran: A case study from 2009-2010 Season*, p. 674, 2011
- EY- Parthenon, *A report on the Global Contribution of Motor Sport to Economy and Community Development*, 2021
- F.I.A., *FIA presents a worldwide study on economic and social impact of motor sport*, 2021
- F.I.A., *Organisation*
- F.I.A., *Women in Motorsport*
- Firica J., *Sports Sponsorship – Means of Communication*, pag. 4, 2008
- Firrao F. P., Iannazio P., *Una SuperLeague aveva senso, quale errori sono stati commessi?*, Il Sole 24 Ore, 2021
- G. Piantoni, *Lo sport tra agonismo, business e spettacolo*, 1999
- Gestione*, Enciclopedia Treccani
- Gobbi L., Porzio A., *Uno sguardo comparato sullo sport professionistico americano*, Parte I e Parte II, Regole del Gioco in La Gazzetta dello Sport, 2017
- Goosens K., *Competitive balance in European football: comparison by adapting measures: national measure of seasonal imbalance and top 3*, pp. 84-85, 2006

Gough C., *Coronavirus (COVID-19) disease pandemic effect on the sports industry - Statistics & Facts*, Statista, 2021

Gough C., *Sports sponsorship - Statistics & Facts*, Statista, 2021

Guenci G., *Grandi Domande: quanto costa correre in F1?*, Red Bull, 2017

Hallett L., *Motorsport Insights: How Effective Is F1 Sponsorship For A Brand?*, National Motorsport Academy

Hopkins M., *Zero-based budgeting. Zero or hero?*, Deloitte, 2015

Horton P., *How Budget Cap, New Aero Rules are Keeping F1 Title Battles Close*, Autoweek, 2021

Hunter A., *Liverpool's John W Henry casts doubt on financial fair play's chances*, The Guardian, 2012

I.S.T.A.T., *Sport*, in *La pratica sportiva in Italia. Glossario*, 2013

Jordan J., *Gene Haas Lays Out Decision on Cutting Russian Nikita Mazepin From Haas F1, Replacement Options and Outside Pressures*, Kickin' the Tyres, 2022

Knigh B., *10 Highest-Paid Athletes*, Forbes, 2022

Lange D., *COVID-19: impact on the Formula One Group's stock 2020*, Statista, 2020

Laughton M., *'When money rules, it can be ruthless': F1's necessary evil that denied Aussie's dream... for now*, Fox Sport, 2021

Lawrence A., *'Big egos, power struggles, stunning betrayals': how Netflix's Drive to Survive turned Americans into F1 fans*, The Guardian, 2021

Liberty Media, *Financial Results*, 2020

Longhi L., *Perché è fallita la Superlega*, Treccani, 2021

Longman W., *F1 driver salaries: how much formula 1 drivers earn in 2022*, MotorSport Tickets, 2022

Marcotti G., *U.S.- style salary cap would fail in Europe's top soccer leagues. Here's why*, ESPN, 2020

Martina G., *Formula 1, Ferrari, Binotto: "Chi crea gli incidenti deve pagare i danni"*, Eurosport, 2021

Meenaghan J.A., *Commercial sponsorship*, pag. 9, 1983

Mishra A. K., *Is Formula 1 a sport?*, Forbes India, 2013

Noble J., *Tost: "Il budget cap non ridurrà il divario dai top team"*, MotorSport, 2022

Olympics, *Olympics Charter*

Pastuglia L., *Dalla F1 al rally, studio FIA sui guadagni del Motorsport: "Affari per 160 miliardi di euro"*, La Gazzetta dello Sport, 2021

Pellecchia C., *l'Europa, con il suo sistema piramidale, è troppo diversa dai modelli chiusi americani*, Rivista Unidici, 2017

*Perché non ci sono sport motoristici alle Olimpiadi?*, Focus, 2018

Perna L., *Clamoroso in F1: in arrivo il tetto agli stipendi dei piloti! Hamilton e Verstappen, ci state?*, La Gazzetta dello Sport, 2021

Piccioni V., *F.I.G.C. passa l'indice di liquidità allo 0.5. La Lega Serie A vota contro, la B si astiene*, La Gazzetta dello Sport, 2022

Principi F., *Come si arriva a correre in Formula 1, prima parte*, L'Ultimo Uomo, 2019

Raimondo F., *Fair Play Finanziario. Normativa e approfondimenti*, Capitolo 2, 2019

Raimondo F., *Fair Play Finanziario. Normativa e approfondimenti*, Capitolo 6, 2019

Raimondo F., *Il circolo virtuoso che supera il Fair Play Finanziario*, 2019

Ratgers L., Klijs J., Van de Graaf J., Zegres K., *Onderzoeksrapportage impact Dutch Grand Prix Zandvoort 2021*, 2022

Rawnsley P., *The break-even requirement*, Annual Review of Football Finance, Sport Business Group Deloitte UK, 2011

Redazione, *2021 Formula 1 Financial Regulations*, c. 6, Formula 1, 2021

Redazione, *Agnelli: "La Superlega non ha fallito, il calcio europeo ha bisogno di riforme"*, SkySport, 2022

Redazione, *Bottas not yet optimistic about salary cap: 'Depends on the numbers'*, GP Blog, 2021

Redazione, *Bottas not yet optimistic about salary cap: 'Depends on the numbers'*, GP Blog, 2021

Redazione, *Cos'è il Super Bowl, l'evento sportivo più seguito negli Stati Uniti*, Sky Tg 24, 2022

Redazione, *F1, via la bandiera russa dalla Haas VF-22: scompare anche lo sponsor Uralkali*, Corriere dello Sport, 2022

Redazione, *F1's revolutionary 2021 rulebook – The thinking behind the changes*, Formula 1, 2019

Redazione, *Football Price Index 2022*, Budget Air

Redazione, *Formula 1 announces TV, race attendance and digital audience figures for 2021*, Formula 1, 2022

Redazione, *Formula 1 in crescita: boom tra i giovani e sui social network*, Corriere dello Sport, 2021

Redazione, *Formula 1, ecco cos'è l'Halo e perché non piace ai tifosi*, La Repubblica, 2018

Redazione, *Formula 1, la storia dei loghi del Mondiale: dalle origini a oggi*, Sky Sport, 2020

Redazione, *I club della Superlega pensano a un torneo estivo negli Usa*, Calcio e Finanza, 2022

Redazione, *In Serie A c'è sempre meno concorrenza: l'indice di "competitive balance"*, Infodata, Il Sole 24 Ore, 2017

Redazione, *McLaren and Ferrari share differing views on cost cap reduction*, Formula 1, 2020

Redazione, *North American vs European Sports System*, Sports Bite, 2017

Redazione, *Positive economic and social impact of 2021 F1 Heineken Dutch Grand Prix*, Formula 1, 2022

Redazione, *Quanto costa una macchina di Formula 1?*, F1 in generale, 2022

Redazione, *Quasi-mercato*, in *Neologismi*, Treccani, 2018

Redazione, *Report: NBA informs teams of higher '22-23 cap than expected*, TSN, 2022

Redazione, *Resource Based View*, in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012

Redazione, *Superlega europea di calcio: cos'è e come funziona*, SkySport, 2021

Redazione, *Superlega: Juve, Real e Barça pronte al rilancio*, Calcio e Finanza, 2022

Redazione, *The insights family data drives Formula 1 to help understand its future fans*, The Insight Family, 2021

Redazione, *Tost: 'This is why I'm for a salary cap'*, GP Blog, 2021

Redazione, *Tost: 'This is why I'm for a salary cap'*, GP Blog, 2021

Redazione, *Uefa e Fair Play Finanziario: ecco i club sanzionati in passato*, Sport Mediaset, 2018

Redazione, *Uefa, il Comitato Esecutivo approva il Fair Play Finanziario 2.0*, Calcio e Finanza, 2018

Redazione, *UK-based F1 teams unite around 'Project Pitlane' to assist with ventilator production*, Formula 1, 2020

Redazione, *Why the top Formula 1 drivers are so highly paid*, AutoSport, 2020

Redazione, *Why the top Formula 1 drivers are so highly paid*, AutoSport, 2020

Richards G., *F1 teams agree to introduce budget cap from 2021 onwards*, The Guardians, 2020

Riley D., *Lewis Hamilton (and Formula One) Is Coming to America*, GQ, 2012

Settimi C., *The World's Highest-Paid Soccer Players 2021: Manchester United's Cristiano Ronaldo Reclaims Top Spot From PSG's Lionel Messi*, Forbes, 2021

Shuda S., Timmermans K., *Come si riducono i costi per diventare più grandi?*, Accenture, 2018

Sparisci D., *F1, i veri costi degli incidenti. Mick Schumacher ha fatto danni per 4,2 milioni, Leclerc (sfortunato) per 4*, Corriere della Sera, 2021

Sparisci D., *F1, la Ferrari si tiene il collaudatore russo Robert Shwartzman. Ma sospende lo sponsor Kaspersky*, Corriere della Sera, 2022

Sparisci D., *Formula 1, gli incidenti e i costi: un milione per un telaio, ottantamila euro per un'ala*, Corriere della Sera, 2021

Sparisci D., *Kimi Raikkonen all'ultima gara ad Abu Dhabi: dalla fuga di Montecarlo ai 16 giorni ubriaco, al titolo Ferrari*, Corriere della Sera, 2021

Stuart G., *10 ways the 2021 rules will improve F1*, Formula 1, 2019

*SuperLeague, chimera o possibilità? Un confronto con Usa e basket*, Econopoly, Il Sole 24 Ore, 2021

Sylt C., *Red Bull Reveals How Much It Really Costs To Run An F1 Team*, Forbes, 2020

Taormina G., *UEFA's Financial Fair Play: Purpose, Effect and Future*, Fordham International Law Journal, Volume 42, Issue 4, Articolo 6, 2019, pp. 1276-1279

The Editors of Encyclopaedia Britannica, *How Are Sports Chosen for the Olympics?*, Encyclopedia Britannica

Turano G., *Dieci cose da sapere sul fallimento della Superlega*, Espresso, La Repubblica, 2021

Turcato E., *Facciamo i conti: 10 domande e 10 risposte sul nuovo Fair Play Finanziario: cosa cambia per i club*, Eurosport, 2022

U.E.F.A., *Tutto ciò che c'è da sapere sul Fair Play Finanziario*, 2014

U.E.F.A., *Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2018*, 2018

U.E.F.A., *Il Comitato Esecutivo UEFA approva il nuovo regolamento sulla sostenibilità finanziaria*, 2022

U.E.F.A., *Misure temporanee di emergenza per il Fair Play Finanziario*, 2020

U.E.F.A., *Tutto ciò che c'è da sapere sul Fair Play Finanziario*, Q&A 4, 12-13, 15-16, 2014

U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 59 c. 1, 2010

U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 60 c. 2, 4-6, 2010

U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 61 c. 1-2, 2010  
U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 65 c. 3-4, 2010  
U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 63, 2010  
U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 65 c. 1-5, 8, 2010  
U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 66 c. 1, 3-4, 2010  
U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 67 c. 1-2, 2010  
U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 68, 2010  
U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Annex XI c. 1, 2015  
U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Annex XII A c.2, 2015  
U.E.F.A., *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Annex XII B c.2, 2015  
*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 2 c. 1, 2010  
*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, Art. 2 c. 2, 2010  
Williamson M., *A brief history of Formula One*, ESPN, 2015  
Ziegler M., *Uefa plans salary cap and 'luxury tax' for teams who breach it*, The Times, 2021

## Sitografia

[www.autosport.com](http://www.autosport.com)

[www.autoweek.com](http://www.autoweek.com)

[www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)

[www.budgetair.co.uk](http://www.budgetair.co.uk)

[www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it)

[www.corp.formula1.com](http://www.corp.formula1.com)

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

[www.en.espn.co.uk](http://www.en.espn.co.uk)

[www.espn.com](http://www.espn.com)

[www.f1experiences.com](http://www.f1experiences.com)

[www.f1ingenerale.com](http://www.f1ingenerale.com)

[www.feliceraimondo.it](http://www.feliceraimondo.it)

[www.fia.com](http://www.fia.com)

[www.flint-culture.com](http://www.flint-culture.com)

[www.forbes.com](http://www.forbes.com)

[www.forbes.it](http://www.forbes.it)

[www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it)

[www.gpblog.com](http://www.gpblog.com)

[www.hostcity.com](http://www.hostcity.com)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)

[www.magicleague.co.uk](http://www.magicleague.co.uk)

[www.motorsport.com](http://www.motorsport.com)

[www.motorsporttickets.com](http://www.motorsporttickets.com)

[www.olympics.com](http://www.olympics.com)

[www.regoledeglioco.gazzetta.it](http://www.regoledeglioco.gazzetta.it)

[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

[www.reuters.com](http://www.reuters.com)

[www.rivistaundici.com](http://www.rivistaundici.com)

[www.sport.sky.it](http://www.sport.sky.it)

[www.sportmediaset.mediaset.it](http://www.sportmediaset.mediaset.it)

[www.sportsbite.blog](http://www.sportsbite.blog)

[www.statista.com](http://www.statista.com)

[www.tg24.sky.it](http://www.tg24.sky.it)

[www.thesuperleague.it](http://www.thesuperleague.it)

[www.thetimes.co.uk](http://www.thetimes.co.uk)

[www.treccani.it](http://www.treccani.it)

[www.tsn.com](http://www.tsn.com)

[www.uefa.com](http://www.uefa.com)

## Ringraziamenti

Avete presente gli ultimi minuti indimenticabili di Roma – Feyernoord? Quegli istanti che sembravano non passare mai, con il cuore a mille e gli occhi lucidi. Il cronometro sembrava come essersi fermato e l'arbitro come se non avesse alcuna intenzione di fischiare. Bene mettiamolo da parte, perché gli ultimi anni sembrano come volati e il triplice fischio è risuonato nel nostro stadio. *Maledetto tempo*, direbbe Francesco Totti.

La nostra è stata una magistrale anomala, diversa da quella che ci siamo sempre immaginati. Abbiamo dovuto mettere da parte molti momenti di spensieratezza, le risate in aula studio e le smorfie in classe mentre i professori spiegavano. Abbiamo imparato a conoscerci da dietro uno schermo, a capire tramite messaggio quanta ansia ci stesse divorando. Eppure, eccoci qui. Nonostante tutto ce l'abbiamo fatta.

Anche adesso, ripensandoci, mi fa strano pensare che il fatidico *Luglio 2022* sia effettivamente arrivato. Tante cose sono cambiate, io in *primis*. È giunto il momento di salutare *mamma LUISS* che mi ha accolta quando ero solo una diciottenne introversa con la paura del domani, ma che oggi mi vede andar via con una maggior consapevolezza nelle mie capacità.

Voglio dire grazie a chi c'è sempre stato, a chi è arrivato dopo, a chi se ne è andato e a chi è rimasto al mio fianco. Grazie a chi non ha creduto in me, perché mi ha dato solo un motivo in più per mettere ancora più me stessa in quello che stavo facendo.

Grazie a mamma e papà, a voi che avete sacrificato la vostra vita per me e che sarete sempre il mio punto di riferimento. Grazie a voi, che siete i miei fan numero uno, pronti a festeggiare con me ogni mio successo e a farmi tornare il sorriso nei momenti *no*. Grazie a voi, che mi avete sentito ripetere per ore e ore, che vi siete subito ogni singolo esame o compito in classe, nonostante gli occhi stanchi e le mie pretese.

Grazie *alla mia splendida Cami*, alla mia complice. Questo traguardo lo voglio dedicare anche a te, a quelle avventure vissute negli ultimi dieci anni e a quelle che ci attendono all'orizzonte. Grazie per le chiacchiere delle *ventitré*, per la memoria del telefono piena dei nostri video in cui fingiamo di saper cantare, per i parcheggi sbagliati in quel di Trastevere e per il trash che ci contraddistingue, sin dai tempi del *grigio pantegana che ti faceva pensare alle vacanze al mare*.

Grazie al mio *Batman* personale, che pur essendo in una nazione differente, qualunque sia il *dove e il quando*, sorveglia su di me. Grazie, per la tua follia contagiosa e per i bagni al mare fuori stagione. Grazie, per tutte le nostre sessioni di gossip e per ricordarmi sempre quanto io sia *aggraziata*.

Grazie a *Cremons*, colui che mi ha donato alcuni dei ricordi più surreali di questi cinque anni, che difficilmente potrò dimenticare. Grazie, perché nonostante *si sparisca sempre in due* so che potrò contare su di te nel momento del bisogno.

Grazie alle splendide scoperte di questa magistrale. Porterò per sempre nel cuore la tappa fissa da *Romoli* con le mie *maritozzare*, *Scrivile Scemo* cantata a squarciagola mentre fingevo di studiare, *Take my breath* e *Open bar* come stili di vita. Grazie anche a Francesco e Mattia, alle chiamate infinite per ripetere e per farmi sentire un piccolo hacker.

Vorrei dire grazie anche a *Vivi*, a quella persona che conosci da 21 anni, da tutta la vita. Dedico questo giorno a quelle due bambine che giocavano ad essere le *Winx*, che mettevano i pattini e provavano a non cadere brutalmente, alle nostre strade che per anni sono state parallele ma che hanno saputo ricontrarsi, a testimonianza di come ci si possa non sentire per anni ma sapere di poter sempre contare l'una sull'altra.

Grazie alla professoressa Caricasulo per avermi fatto appassionare ancor di più a questo mondo e per aver deciso di accompagnarmi in quest'ultima tappa del mio viaggio.

E ultimo, ma non per importanza, grazie a me, grazie per non aver mai mollato, grazie per i tanti sacrifici fatti, grazie per aver affrontato sempre tutto con il sorriso.

Adesso è davvero il momento di chiudere i libri, mettere da parte gli evidenziatori, abbandonare quell'aria da studenti e farci strada nel mondo degli adulti mettendo in pratica gli insegnamenti di questi anni, *ma ho una proposta da farvi, cresciamo insieme?*

## RIASSUNTO

Il termine “gestione” deriva dal latino *gestionis*, “condurre, amministrare”, ed indica quell’attività “di amministrazione di un’azienda pubblica o privata, esercitata dal diretto interessato o da un soggetto diverso, sulla base di un contratto”. La gestione aziendale è frutto dell’interconnessione di due momenti: cognitivo e operativo, durante cui si attuano le scelte aziendali attraverso delle operazioni di gestione (finanziamento, acquisizione di fattori produttivi, trasformazione dei fattori produttivi nel prodotto finito e cessione del prodotto sul mercato).

Il crescente bisogno di acquisire i migliori giocatori presenti sul mercato ha causato un aumento vertiginoso del fabbisogno finanziario delle società sportive spingendole a differenziare le proprie fonti e ad integrarsi con nuovi settori. Ben presto hanno iniziato a ricorrere alla quotazione nei mercati regolamentati, facendo leva sulla passione del tifoso e sul suo coinvolgimento nella gestione economica del club, e al debito bancario, evolvendo il modello di finanziamento S.S.S.L. nel M.C.M.M.G. (*Media – Corporations – Merchandising – Markets – Globalised*). Questa evoluzione verso nuove fonti di finanziamento è alla base delle attuali patologie del sistema calcistico, per cui le grandi società dominano le competizioni a danno delle più piccole, con il rischio che i calendari vengano strutturati secondo dei requisiti finanziari piuttosto che sportivi.

Se da un lato ci sono le potenziali future promesse di questo sport che vogliono partecipare alla Champions League o all’Europa League per realizzare un loro sogno, dall’altro lato tutti i grandi Club sperano di potervi gareggiare solo per il guadagno economico che ne potrebbe derivare, molto spesso seguendo anche strade non totalmente corrette. Le società sono diventate sempre meno avverse al rischio, contraendo debiti particolarmente significativi, pur di stipulare contratti con quei giocatori che gli avrebbero consentito di prendere parte a questi tornei, con l’obiettivo di ottenere il miglior piazzamento possibile. Il 2009, però, è l’anno di svolta, l’anno in cui tutto è cambiato, l’anno in cui il calcio europeo è stato completamente rivoluzionato. Nel Settembre di quell’anno, infatti, il Comitato Esecutivo della U.E.F.A. (*Union of European Football Associations*) ha provveduto all’approvazione di un insieme di norme di natura finanziaria, a cui tutti i partecipanti delle competizioni del Vecchio Continente avrebbero dovuto sottostare, con il fine ultimo di “migliorare le condizioni generali del calcio europeo”. Un *corpus* di regole entrato in vigore nel 2010 e che ha reso i club disposti ad investire somme maggiori sui costi del vivaio, nel tentativo di scoprire dei talenti tra le proprie file, coltivarli e poi eventualmente cederli per realizzare delle cospicue plusvalenze.

Il Fair Play Finanziario può quindi essere definito come quel quadro normativo da applicare ogni qual volta ci si riferisca alle competizioni U.E.F.A., indicandone i diritti e i doveri dei partecipanti. Questi, non solo devono entrare in possesso della Licenza U.E.F.A., ma devono anche rispettare i due pilastri portanti di tale disciplina, pena l’esclusione dai tornei: la *break-even rule* e i *no overdue payables*.

Nel caso in cui i club non dovessero rispettare il regolamento, il *Club Financial Control Panel* verrà investito del compito di assumere una decisione circa le misure, di diversa natura, da applicare. Si tratta di un approccio riabilitativo piuttosto che punitivo, ritenuto la scelta più saggia per raggiungere quegli obiettivi fissati dal Fair Play Finanziario. Se si pensasse che gli accordi fin qui descritti possano essere richiesti solo dall’organo

U.E.F.A. a discapito dei club, si incorrerebbe in un errore. A partire dal 2015, ai *Settlement Agreements*, quegli accordi transattivi stipulati per volontà del C.F.C.P., sono stati accostati i *Voluntary Agreements*, accordi volontari in quanto avanzati dai club richiedenti la Licenza, consapevoli di non aver rispettato il Fair Play Finanziario. Qualunque sia la sanzione attuata, il club, che è stato dichiarato non conforme, ha il dovere di diventarlo entro un limite temporale stabilito *ex-ante*, così da far decadere, per la stagione successiva, le decisioni sul suo conto prese fino a quel momento, ad eccezione della sanzione finanziaria incondizionata. In alternativa, verrà segnalato all'Unità di aggiudicazione. Nel Giugno e nel Settembre del 2011, il *Club Financial Control Body*, nel sottoporre 237 club ai controlli sugli *overdue payables*, aveva segnalato 10 di questi per inadempienza ed esclusi 3. Con il tempo questi numeri sono aumentati a testimonianza della fiducia riposta nel progetto: fino al 2018 sono stati 27 i *Settlement Agreements* accordati e 16 le esclusioni dalle competizioni europee.

Dal momento che i ricavi di queste società possono essere dipendenti dai risultati sportivi o dalle società calcistiche, un club desideroso di tornare a rispettare i pilastri cardine del Fair Play Finanziario, in una situazione simile non dovrà investire esclusivamente nella prima categoria bensì anche nella seconda, così da diventare più autonomo rispetto al conseguimento del risultato finale, diminuendo la necessità di plusvalenze e aumentando la notorietà del club, potendo così attirare nuovi sponsor.

Nello studiare la storia e l'evoluzione del Fair Play Finanziario, uno dei momenti che richiede maggior attenzione è sicuramente il 2018. In quell'anno la U.E.F.A. era presieduta da Aleksander Ceferin, successore dal 2015 dell'allora presidente *ad interim* Angel Maria Villar, che decise di improntare il proprio mandato sulla trasparenza e sulla solidità, con l'intento di escludere in via definitiva i sistemi attuati dai club per "eludere i controlli, truccare i conti e spostare le spese dell'anno successivo". Una riforma volta ad armonizzare "i principi di rendicontazione finanziari sulle transazioni calcistiche, grazie a requisiti contabili specifici per il trasferimento dei giocatori". Per questo motivo, da quell'anno si è diffuso il concetto di un Fair Play Finanziario 2.0, più forte ed esaustivo, volto a ridurre ulteriormente il debito complessivo.

Così come le Licenze U.E.F.A. sono necessarie per l'ammissione alle competizioni europee, la partecipazione ai Campionati professionistici nazionali dipende dalle omonime Licenze, di competenza F.I.G.C. per l'Italia, in virtù dei criteri annuali deliberati dal Consiglio Federale. Affinché possano essere rilasciate, le società calcistiche sono sottoposte ad analisi sotto il profilo sportivo-organizzativo, infrastrutturale, legale ed economico-finanziario. Il sistema normativo della F.I.G.C., delle Leghe e delle società di calcio che partecipano ai campionati italiani prende il nome di N.O.I.F. (*Norme Organizzative Interne Federali*).

La Federcalcio ha sentito l'esigenza di introdurre dei sistemi di antidoping non solo per le prestazioni sportive ma anche amministrative, onde evitare che le società ricorressero ad artifici contabili, piuttosto che ad operazioni spregiudicate o azzardate, in condizioni di equilibrio finanziario, patrimoniale ed economico precario. Si è provveduto ad individuare un set di indicatori di bilancio con lo scopo di fissare dei limiti, al di sotto o al di sopra dei quali, la società di calcio viene considerata a rischio. Il sistema di indicatori di controllo

dell'equilibrio economico finanziario N.O.I.F. si articola in: indicatore di Liquidità (AC/PC), indicatore di Indebitamento (D/R) e indicatore del Costo del Lavoro Allargato (CLA/R).

Nell'eventualità in cui l'indicatore di Liquidità di un club italiano, militante nelle massime serie, non dovesse rispettare i limiti stabiliti dalla F.I.G.C., la Co.Vi.So.C. può non accordare le partecipazioni ad operazioni di acquisizione del diritto alle prestazioni dei giocatori. Nel momento in cui l'indicatore viene ristabilito il provvedimento può essere revocato, dietro istanza della società, a patto che abbia provveduto a coprire l'incaglio finanziario tramite mezzi propri.

Se il 2009 può essere considerato lo spartiacque tra il calcio europeo del passato e quello del presente, il 2020 ha segnato profondamente l'intera popolazione mondiale, da qualsiasi punto di vista. Una pandemia senza precedenti, che ha impattato negativamente su ogni settore e lo sport non si è potuto sottrarre al suo triste destino. Viste le difficoltà riscontrate dalle società calcistiche nel raggiungimento degli obiettivi economici per la stagione 2019/2020 e nella redazione del *business plan* 2020/2021, il Comitato Esecutivo U.E.F.A. si è riunito decidendo di adattare le norme in vigore fino a quel momento del Fair Play Finanziario, con il fine di evitare sanzioni indirizzate a club che non avrebbero potuto raggiungere il tanto agognato pareggio di bilancio. A tale scopo, inoltre, le stagioni 2019/2020 e 2020/2021 non sarebbero dovute essere considerate come ben distinte bensì come un'unica, dalla durata di 24 mesi. Inoltre, se al termine di questo periodo le società non fossero state in regola con i restanti vincoli, sarebbero potute non essere sanzionate a patto che il loro mancato rispetto fosse imputabile esclusivamente agli introiti venuti meno a causa della pandemia.

In una prospettiva futura, la U.E.F.A. sta prevedendo di abbandonare la *break-even rule* a favore della *Football Earning Rule*, che può essere calcolata come il risultato netto di esercizio di un club, comprensivo delle *capital injections* dei soci. In un futuro prossimo, la Licenza U.E.F.A. verrà rilasciata, se e solo se, non ci sarà patrimonio netto negativo e se ne richiederà la ricapitalizzazione in caso di sotto-patrimonializzazione, pena l'esclusione dalle competizioni.

Con il fine ultimo di limitare i costi dei club ed aumentare l'auto sufficienza del Sistema Calcio, verrà implementato il *Salary Cap* e, qualora si dovesse superare il limite, si provvederà ad introdurre la *Luxury Tax*, basata sulla trattenuta di una porzione dei premi ricevuti.

Un primo segno di svolta circa il Fair Play Finanziario sembrerebbe essere arrivato nell'Aprile del 2022 quando, a Nyon, il Comitato Esecutivo della U.E.F.A. ha provveduto ad approvare la più importante riforma normativa in materia di sostenibilità finanziaria, a partire dalla sua introduzione nel 2010: il nuovo regolamento "U.E.F.A. Licenze per Club e Sostenibilità Finanziaria". Nonostante il Fair Play Finanziario originale abbia aiutato nel "risollevarle le finanze del calcio europee dal baratro", rivoluzionando la gestione della squadre di calcio del Vecchio Continente, l'evoluzione del settore e gli eventi a seguito della pandemia hanno reso necessario un intervento così drastico. Solvibilità, stabilità e controllo dei costi. Sono questi i tre pilastri, frutto della collaborazione con i principali stakeholder del settore, che riassumono le intenzioni della U.E.F.A. per salvare il calcio del futuro. Con l'esperienza maturata, la U.E.F.A. ha compreso come il pareggio di bilancio non potesse più essere considerato un valido indicatore dello stato di salute aziendale, per via della

tendenza dei club a porre in essere delle operazioni contabili di natura fittizia, con il fine di “gonfiare” i ricavi per eguagliarli ai costi. La rivoluzione principale, però, risiede nell’introduzione di “una norma che regolarizza i costi di gestione della squadra”, con l’intento di controllare ulteriormente le uscite dei club inerenti agli stipendi dei giocatori ed ai trasferimenti, non consentendo di superare il 70% delle entrate complessive nel corso dell’anno solare. Questa nuova disposizione è però ben lontana dal *salary cap* americano dal momento che non sono stati previsti dei limiti agli stipendi degli atleti o dei loro allenatori, si richiede “semplicemente” di saper ben calibrare le entrate e le uscite. In caso di eventuali violazioni si andrà incontro a sanzioni, sportive ed economiche, definite *ex ante* dall’Organo di controllo finanziario, in misura commisurata con le infrazioni commesse, tra cui il divieto di mettere in campo un determinato giocatore, penalizzazioni nei gironi delle competizioni europee o retrocessioni. Il nuovo scenario che si sta delineando porterà i club della massima serie italiana a concentrare tutte le loro energie nel cercare di “mantenere controllati i monte ingaggi, valorizzare i loro prodotti dei settori giovanili, investire in strutture che permettano ricavi costanti, puliti e duraturi.” Sarà quindi utopico anche solo pensare di ammirare le grandi stelle del calcio europeo, e non, militare in Serie A, visti gli investimenti “folli” che comporterebbero.

Il Fair Play Finanziario è apparso come la miglior strada da percorrere per proteggere la stabilità finanziaria in un orizzonte di lungo termine, ha influenzato le società calcistiche nel gestire i propri flussi di entrate e di uscite, ma ciò non ha precluso numerose critiche. Le ricerche condotte negli ultimi anni hanno sottolineato quanto i regolamenti stiano rafforzando sempre più una ristretta cerchia di club, un élite, rendendo utopico anche solo pensare che le società più piccole possano vincere o quanto meno partecipare in determinate competizioni contro di esse. Le grandi squadre riescono a staccarsi in modo netto, in termini di ricavi, dalla concorrenza, tanto che il mercato calcistico può essere definito come un vero e proprio oligopolio. La ricchezza è concentrata nelle mani di pochi e questo genera un fenomeno noto con il nome di *ossificazione* delle gerarchie, che si traduce in una messa in discussione di un elemento fondamentale per qualsiasi campionato sportivo, il *competitive balance*, con cui ci si riferisce all’equilibrio nelle abilità sportive delle squadre. Maggiore è la competitività dei team partecipanti, maggiore sarà la difficoltà nell’ipotizzare i vincitori dei match, rendendo più avvincente il campionato, perché quando un torneo è equilibrato, le squadre scenderanno in campo con la medesima probabilità di vincere la sfida.

Il concetto di *competitive balance* pone le sue radici negli Stati Uniti dove, nel corso del tempo, si è definito un modello di business che differisce profondamente da quello europeo, tanto da poter parlare di *business vs competizione*.

I campionati europei sono basati su un modello “open”, su un sistema meritocratico per cui è prevista la retrocessione di quelle squadre che hanno conseguito i peggiori risultati al termine del campionato e che sostituiranno le migliori della divisione inferiore, che invece godono di una promozione. Un sistema simile mette a disposizione di tutte le squadre la possibilità di militare nella massima divisione, potendosi confrontare con le eccellenze. Maggiore è invece la stabilità garantita dai modelli “closed” tipici del mondo americano,

con i club e gli investitori certi della propria presenza e dell'impossibilità nel prendere parte ad ulteriori competizioni. I campionati sono caratterizzati da un numero prestabilito di squadre partecipanti, queste non potranno accedervi per merito sportivo generando smarrimento tra molti tifosi che si vedranno privati del proprio credo. Nonostante ciò, questa impostazione facilita il rispetto del tanto agognato *competitive balance*, con il conseguente rafforzamento della situazione economica. Affinché questo sia possibile, le leghe americane attuano una serie di restrizioni con il fine di equilibrare il *playing field*, quali: il *Draft* e il *Salary cap*. Nel caso in cui una squadra dovesse superare il *soft salary cap* verrà investita dell'obbligo di pagare una *luxury tax*, una tassa di lusso, in base allo sfioramento sostenuto rispetto al tetto salariale fissato e può essere incrementata se il club dovesse essere recidivo.

Le leghe degli U.S.A. sono così in grado di raggiungere il loro obiettivo: offrire ai propri spettatori dei campionati quanto più equilibrati e spettacolari possibili, in grado di tenere tutti con il fiato sospeso fino all'ultima giornata di gioco.

Nel pomeriggio del 18 Aprile 2021 il modo in cui si era abituati a pensare al calcio fino a quel momento ha iniziato a vacillare. Dodici squadre, tra le più significative del movimento, decisero di dar vita ad una competizione esclusiva composta da venti club, i più prestigiosi d'Europa, dietro finanziamento della JP Morgan, una delle più importanti banche americane, nella speranza di raggiungere un perfetto equilibrio competitivo. Un torneo che sembrava però perdere quella meritocrazia tipica dello sport europeo, avvicinandosi ai modelli chiusi americani. Legittimamente si era pensato che la U.E.F.A. potesse mettere in discussione i meccanismi secondo cui i suoi tornei si svolgono, con un occhio di riguardo agli interessi dei principali partecipanti, ma sono gli errori commessi ad avere fatto la differenza. Con la Superlega, per la prima volta nella storia del calcio continentale, si è manifestato un interesse nel limitare l'incremento vertiginoso degli stipendi dei giocatori, motivo per cui si parla di familiarità con il design oltre oceano, specie per la possibilità di trattenere nella loro intrezza le entrate derivanti dagli accordi di sponsorizzazione.

Nel 2017 si sono potuti ammirare i primi esiti positivi del Fair Play Finanziario, tanto che si registrarono €600.000.000 di profitti aggregati. Nonostante ciò, il divario tecnico ed economico tra i club non era diminuito come sperato, bensì incrementato, come testimoniato dall'assenza del *competitive balance*. Florentino Perez e i suoi seguaci videro nella Superlega l'occasione perfetta per far risaltare questo problema agli occhi della U.E.F.A., con scarsi risultati, essendo stata promossa in due situazioni non idonee. Non si sa con esattezza se vedrà la luce o meno, solo il tempo potrà dirlo, ma una cosa è certa, la Superlega è nata per essere indipendente dalla U.E.F.A. e così sempre sarà, qualunque siano le decisioni prese, non dovranno quindi sorprendere le numerose polemiche che ne deriveranno.

Dopo più di 10 anni dall'introduzione del Fair Play Finanziario qualcosa sta cambiando. Nei piani della U.E.F.A. vi è la volontà di emulare quegli strumenti tanto acclamati nei campionati di baseball e basket statunitensi, quali il *salary cap* e la *luxury tax*, anche per in parte fermare quelle società ancora speranzose di proseguire con l'attuazione del progetto della Superlega. Ogni qualvolta si impiantano in un contesto degli elementi provenienti da un altro mondo sono numerosi i fattori da tenere in considerazione, tra cui gli effetti

che potrebbero generare. In un modo completamente stravolto da un evento unico nel suo genere, la U.E.F.A. ha sentito il bisogno di modernizzarsi e l'adozione di questo sistema sembrerebbe essere la soluzione più ovvia, visti i successi registrati negli Stati Uniti. Appare quindi come la giusta strada da intraprendere per garantire alle società un maggior controllo delle proprie finanze, con uno sguardo al passato, al presente e, soprattutto, al futuro. Sostenibilità e competitività potrebbero essere considerate come le due parole chiave su cui si fonderebbe questa nuova rivoluzione. Quindi, se è vero che il Fair Play Finanziario è stato fortemente criticato negli anni, per la protezione nei confronti dei club di élite, il contrario non si può dire faccia il *salary cap*, per cui all'incrementare delle entrate, aumentano le disponibilità da destinare agli stipendi, con una maggiore flessibilità in termini di tetto salariale.

Il *cap* statunitense è un modello che funziona proprio perché in atto in campionati chiusi dove, vista l'assenza di una possibile retrocessione, è più semplice garantire la parità. Ne esiste, però, un'altra versione di *cap* a favore solo ed esclusivamente della sostenibilità, per cui ogni squadra dovrebbe poter spendere tanto quanto guadagna. Affinché il primo possa portare a risultati positivi nei campionati europei, questi si dovrebbero allineare alla N.F.L., dove le entrate tendono ad essere sullo stesso livello grazie ad una distribuzione equa degli introiti da sponsorizzazioni, ma uno scenario simile diventa utopico anche solo pensarlo nel mondo calcistico. Analizzando il secondo *cap*, invece, si evince come permetta di rafforzare quella ristretta cerchia di élite delineando un forte legame con il Fair Play Finanziario, nonostante questo si riferisca alle perdite piuttosto che agli stipendi.

Il *salary cap* potrebbe funzionare solo se venisse applicato su scala globale ed omogeneamente, ma è difficile che ciò avvenga, sia a causa delle differenti tassazioni vigenti nei vari Paesi del Vecchio Continente che per la presenza del "cartellino del giocatore". Le società non devono vedere nella propria squadra uno strumento tramite cui arricchirsi bensì il mezzo per rendere orgogliosi i propri tifosi. Vista la situazione corrente in Europa, potrebbe essere opportuno cercare di contenere, piuttosto che incrementare, i gap tra i club, proteggere il loro *know how*, specie quello investito per lo sviluppo del vivaio, con la consapevolezza che i risultati non potranno essere visti nel breve periodo. Inoltre, non persiste la certezza che la U.E.F.A., nell'evenienza in cui attuasse questa strada, trovi effettivamente il modo per poter stimolare quel *competitive balance* tanto agognato e su cui si baserebbero i benefici di un eventuale *salary cap*. La *luxury tax* potrebbe non essere sufficiente a creare le adeguate condizioni di parità, anzi, potrebbe peggiorare la situazione, rendendo necessarie delle restrizioni più stringenti. I problemi attuali, quindi, non cesseranno di esistere ma, semplicemente, assumeranno una nuova forma.

È vero il Fair Play Finanziario ha incontrato numerosi ostacoli da superare lungo il suo percorso, molteplici sono state le critiche avanzatogli contro ma nonostante tutto ha comunque conseguito risultati positivi, consentendo il passaggio da un calcio come fonte di debito ad una di reddito. Nonostante tutto vi è una cosa certa, se è vero che chi riporta a fine stagione un fatturato maggiore, gode del diritto di poter spendere di più, allora si può affermare con certezza che il Fair Play Finanziario sia ormai giunto al suo capolinea.

*E se non fosse il calcio la disciplina più adatta dove applicare il salary cap? E se fosse la Formula 1?*

È il 1901 quando per la prima volta viene impiegata l'espressione "Grand Prix" con riferimento ad una gara automobilistica svoltasi in Francia, a Le Mans. Tre anni dopo vide la luce la F.I.A. (*Federazione Internazionale dell'Automobile*), con l'obiettivo di promuovere gli sport automobilistici ed il loro svolgimento in condizioni di assoluta sicurezza. Gli sport possono essere classificati sulla base della loro capacità nel generare i flussi finanziari e della loro diffusione sul territorio. Dalla combinazione di queste due variabili si individuano quattro diversi raggruppamenti strategici: sport come attività di specializzazione, sport ad alta intensità di business, sport come localismo e sport amatoriale. La Formula 1, insieme ai restanti sport del comparto automobilistico, rientra tra le attività di specializzazione, dal momento che l'indotto generato da queste discipline non ha eguali specie se messo in relazione con il numero esiguo di partecipanti ai rispettivi campionati mondiali. Senza molte difficoltà, possono essere definiti come le rassegne iridate a cui prende parte il minor numero di atleti in assoluto.

L'automobilismo è tanto spettacolare quanto controverso. Molto spesso quando si guarda una delle tappe del campionato di Formula 1 una domanda sorge spontanea, specie nella mente dei neofiti, *può essere considerato davvero uno sport?* Poiché si può affermare di essere in presenza di uno sport quando c'è un'attività organizzata orientata al risultato, nel corso di competizioni che si svolgono sulla base di regole definite *ex ante*, che la risposta è affermativa, e non solo. È uno degli sport più *hi-tech* e rischiosi al mondo, dal momento che i partecipanti sono chiamati, in frazioni di secondo, a prendere decisioni che potrebbero mettere a repentaglio la loro vita. Ogni curva di un circuito si traduce in uno sforzo, anche mentale, non indifferente, motivo per cui sarebbe errato non considerare i piloti degli atleti. Si allenano duramente per spingere il proprio fisico oltre ogni limite nel corso di un Gran Prix e gli si richiede, inoltre, lo sviluppo avanzato dei propri riflessi. Un livello di preparazione, quindi, di gran lunga superiore rispetto ad atleti di altre discipline. Le reazioni di un velocista e la resistenza di un maratoneta non sono sufficienti. La performance e i risultati conseguiti al termine di una gara, sono il perfetto connubio tra le abilità dell'atleta, le sue capacità naturali, il lavoro del team e le componenti tecnologiche impiegate nel creare dei veri capolavori di ingegneria.

Le monoposto sono particolarmente complesse da guidare, tuttavia sono importanti tanto quanto i propri piloti, ed è qui che è racchiuso il motivo principale per cui l'automobilismo, accompagnato dal motociclismo, non potrà mai diventare disciplina olimpica: l'investimento tecnologico è importante al pari della prestazione puramente sportiva dell'atleta. Dal momento che ogni team lavora per poter realizzare il miglior mezzo possibile, i piloti finirebbero per gareggiare con mezzi diversi tra di essi infrangendo una regola fondamentale: la possibilità di competere alle medesime condizioni.

D'altro canto, la natura meccanica dell'automobilismo e degli altri sport motoristici, a differenza del calcio e/o del basket, consente ad una gamma di sponsor molto più diversificata di contribuire ai componenti delle vetture, per una somma che nel 2017 si aggirava intorno ai \$5.750.000.000, con un tasso di crescita stimato al 10% fino al 2025. Le organizzazioni sportive, specie quelle operanti in contesti altamente competitivi come quello automobilistico, tendono ad essere particolarmente dipendenti dai processi di sponsorizzazione.

Queste alleanze inter-organizzative agiscono al pari di un *quasi-mercato*, permettendo ai team di far leva sulle proprie capacità di base, come merce di scambio che facilita l'accesso a risorse aggiuntive, eterogenee e non necessariamente legate a dei vantaggi competitivi sostenibili. Dal momento che tramite le sponsorizzazioni si ha la possibilità di avere accesso a risorse più o meno rilevanti per la sopravvivenza di un team, che è possibile distinguere tra: sponsorizzazioni basate sulle prestazioni, sponsorizzazioni finanziarie e sponsorizzazioni operative.

Le sponsorizzazioni basate sulle prestazioni e quelle finanziarie tendono ad essere particolarmente connesse tra di loro. I risultati conseguiti sulla pista possono influenzare la sopravvivenza della squadra attraverso l'accesso diretto o meno alle risorse. Migliori saranno le performance, maggiori saranno le risorse finanziarie a cui una scuderia avrà accesso, grazie ai premi in denaro ottenuti, e i potenziali sponsor cercheranno di allinearsi con i più prestigiosi, facilitando l'accesso ad ulteriori risorse. Nonostante le sponsorizzazioni consentano lo scambio di risorse inter-organizzative, la capacità di un'organizzazione nel saper gestire questa relazione può essere limitata e soggetta a rendimenti decrescenti. La capacità di gestione delle alleanze delle aziende, infatti, può essere influenzata negativamente da fattori quali la valutazione dei partner, la coordinazione, i costi di integrazione e l'attenzione agli investimenti. La gestione di un numero di sponsorizzazioni elevato e in continua crescita può essere sfidante per un team, mettendo a dura prova la capacità di massimizzazione dei diversi ritorni, in quanto l'efficacia con cui l'azienda può selezionare e controllare i propri partner è correlata negativamente al numero di alleanze che sta gestendo. Un numero eccessivo di collaborazioni, quindi, potrebbe generare rendimenti decrescenti e danneggiare l'andamento della squadra. Dal momento che tutti i continenti, fatta eccezione per l'Antartide, ospitano almeno un Gran Premio nel corso della stagione, che si può definire la Formula 1 come la competizione sportiva più internazionale, dove le sponsorizzazioni figurano come investimenti pari fino al 70% delle entrate di ciascuna scuderia. Di questo dato non solo ne trae beneficio la spettacolarità dello sport bensì si traduce in milioni di dollari, assegnati sotto forma di premi ai team dalla F1 Management.

In Formula 1 si crea un rapporto simbiotico tra lo sport e i marchi che decidono di sponsorizzare le scuderie, che senza di essi non avrebbero modo di esistere. Questa disciplina consegna ai brand l'opportunità di connettersi con i consumatori in modi che nessun'altra forma di marketing potrebbe. I tifosi sono estremamente appassionati del loro sport e se gli sponsor sono in grado di stabilire con essi una buona connessione emotiva, potranno renderli veri sostenitori del marchio, generando esiti positivi sulle cifre delle vendite e diminuendo gli effetti della attività della concorrenza. Si tratta, inoltre, di uno sport in grado di raggiungere miliardi di persone. Con un tasso di crescita pari al 4% rispetto all'anno precedente, il Campionato 2021 ha registrato un pubblico televisivo cumulativo di 1,55 miliardi di persone, un incremento significativo, frutto di un aumento dei tifosi in diversi mercati, tra cui i Paesi Bassi (+81%), Stati Uniti (+58%), Francia (+48%), Italia (+40%) e Regno Unito (+39%). Sono state ben 445 milioni le persone ad essersi sintonizzate almeno ad una gara nel corso dell'intero Mondiale, con la Cina a primeggiare con 70,8 milioni di spettatori "unici". Un aiuto in questa direzione sembrerebbe essere arrivato dal mondo dei *social*, dove il *circus* ha

dimostrato essere la lega sportiva con il più elevato tasso di coinvolgimento dei propri *followers*. È una Formula 1 che piace, specialmente ai più giovani. Sulla base di studi specifici, la Formula 1 ha scelto, in coerenza con un approccio assolutamente proattivo, di investire nella ricerca e sviluppare una strategia basata su modi sempre più creativi ed innovativi per il coinvolgimento del nuovo pubblico, cercando di mostrare ciò che già centinaia di milioni di persone conoscono. In questa direzione un aiuto molto importante è arrivato dal mondo delle *docufiction* targate Netflix. *Drive to Survive* ha esteso la portata di questo sport su scala globale, sapendo catturare l'attenzione anche di coloro che non hanno mai mostrato interesse per l'automobilismo, sapendone cogliere la vera essenza e permettendo a chiunque di comprendere le dinamiche generalmente più nascoste. Uno show a volte invadente ma mai fuori luogo, una rappresentazione più accurata delle dinamiche in pista rispetto alle tradizionali interviste post-gara, in cui riesce a trasparire la vera personalità di ciascun partecipante. I produttori di questo programma hanno compreso di aver raggiunto il successo quando hanno realizzato di aver compiuto l'impresa più ardua: trasformare in fan gli americani, da sempre contrari a passare del tempo a vedere delle auto girare in tondo. Ai loro occhi ha cessato di essere uno sport troppo difficile, viste le numerose variabili da tenere sotto controllo, ed è divenuto uno scontro tra giganti, lotte di potere e tradimenti inaspettati. Circa 400 milioni di essi ha deciso di recarsi al Gran Premio degli Stati Uniti nel 2021 e la F.I.A., per venire incontro ad una domanda sempre maggiore, ha deciso di arricchire il Campionato 2022 con una tappa a Miami, offrendo alla Città Ospitante un'opportunità senza eguali: la chance di rafforzare la propria economia stimolando la spesa dei consumatori e creando nuove opportunità, sia nel settore secondario che terziario. Anche le ripercussioni sul turismo sono elevate, basti pensare che in media il 50% del pubblico di una tappa del Mondiale viene dall'estero e questo si traduce in un aumento dell'occupazione presso gli hotel e i punti di ristorazione. Anno dopo anno, la Formula 1 necessita di una maggiore manodopera, incrementando i posti dei lavoro nei diversi settori.

Ospitare un evento sportivo, con le attività di *co-branding*, di *brand leverage* e di *product bungling* che comporta, può aiutare a migliorare l'immagine di una destinazione, aumentando la probabilità di attirare nuove visitatori nel futuro prossimo.

Per avere un ulteriore quadro generale, la stessa F.I.A. ha commissionato a EY-Parthenon, una società di consulenza con sede a Boston, uno studio mondiale, unico nel suo genere, circa l'impatto economico e sociale dell'industria degli sport motoristici. L'analisi ha sottolineato ulteriormente l'importanza di un settore il cui valore si aggira intorno ai 159,2 miliardi di euro per produzione lorda totale annua, dimostrando quanto sia fondamentale per il risollevarlo dell'economia globale a seguito della pandemia.

Il COVID-19 ha avuto un impatto significativo non solo sulla salute pubblica, sull'economia globale e sulla società, bensì ha colpito duramente anche l'intera industria sportiva, le cui leghe sono state obbligate a sospendere i propri campionati, tra cui anche la Formula 1. La F.I.A. si è trovata costretta a prendere una decisione impensabile fino a quel momento, nel tentativo di contenere i contagi: cancellare numerose tappe del Campionato 2020 a partire dall'Australia, seguita da Bahrain e Vietnam, facendo vivere nell'incertezza le restanti. La stagione 2020 verrà sicuramente ricordata come la più imprevedibile della storia, con ripercussioni

molto forti anche sulla sfera privata dei singoli piloti, costretti a rimanere nelle “proprie bolle” lontani da casa. Come riportato nel rapporto rilasciato dalla Liberty Media, a causa della pandemia la Formula 1 ha registrato una perdita pari a 386 milioni di dollari tra il 2019 e il 2020, con una diminuzione del reddito del 44%. I cambiamenti necessari per cercare di salvare il mondiale hanno avuto delle ripercussioni sugli accordi di trasmissione, sulle sponsorizzazioni e sull’assenza di spettatori paganti. La F.I.A. aveva anche previsto l’introduzione di un budget cap di \$175.000.000 nel 2021 per garantire un futuro migliore ma a causa della situazione critica vissuta si decise di ridurlo, inizialmente a \$150.000.000 e successivamente, dietro richiesta dei singoli team, a \$100.000.000, lasciando lo spazio ad un nuovo grande dibattito: *ha senso parlare di budget cap in un campionato come quello automobilistico o sarebbe più opportuno lasciarlo ad altre discipline?*

Le spese sostenute dalle società possono essere divise in tre grandi macro-aree: prima tra tutti la produzione e lo sviluppo della monoposto, seguita dagli stipendi particolarmente elevati dei piloti e ultimo, ma non per importanza, il costo del lavoro.

Queste macchine sono dei veri capolavori di ingegneria ad altissimo contenuto tecnologico, circa 14.500 componenti combinate in modo tale da poter battere i propri avversari ed i budget messi a disposizione dalle scuderie, nella storia, hanno oscillato tra i 60 e i 400 milioni di euro, a seconda della notorietà del team. Per dar vita ad una monoposto competitiva in un campionato di Formula 1 sono necessari circa \$8.000.000 a cui si aggiungono ulteriori spese da sostenere, tra cui l’iscrizione al Mondiale, le trasferte, l’*Hospitality*, i macchinari, i test, i carburanti, la gestione degli impianti e le iniziative promozionali, fino a superare i 20 milioni di dollari.

A differenza dei club di molte altre discipline, i team di Formula 1 sono soliti far trapelare numerose informazioni in materia. Nota al pubblico fino al 2019 con il nome di Toro Rosso, l’Alpha Tauri è la seconda squadra dell’iridata Oracle Red Bull Racing, con sede a Faenza, in Toscana, dove i pupilli hanno modo di crescere e farsi strada nella massima serie. A differenza della “sorella maggiore”, avendo sede nel Bel Paese, è chiamata a presentare dei rendiconti più approfonditi e questo le ha consentito di rivelare quanto costi effettivamente far parte di questo mondo, dando finalmente una risposta alla domanda di centinaia di migliaia di persone.

Analizzando il bilancio pubblicato al termine del 2018, la scuderia ha dovuto sostenere dei costi complessivi pari a €162.500.000 che, se sottratti a dei profitti di €164.800.000, generano un profitto operativo di €2.500.000. Considerando un reddito finanziario di €300.000 e €900.000 di tasse, alla conclusione del 2018 la Toro Rosso ha avuto modo di registrare un profitto netto di soli €1.700.000. Queste cifre dimostrano come la scuderia tenda a spendere quanto poco prima guadagnato.

In vista della stagione 2021, il 31 Ottobre di quell’anno i dirigenti della F.I.A. e della F1 si sono riuniti per apportare alcune modifiche al regolamento, i più grandi cambiamenti che questo sport abbia mai subito hanno fatto da spartiacque, segnando un prima e un dopo, l’inizio di un lungo viaggio, con i tifosi come principali beneficiari. Macchine più accattivanti, un calendario più compatto con Gran Premi ravvicinati, squadre più

competitive e un ambiente equo in cui gareggiare sono state le principali discussioni del tavolo di lavoro, che si è impegnato nel prendere le decisioni maggiormente convenienti, con la consapevolezza che i risultati si sarebbero visti solo dopo alcuni anni. Questi provvedimenti sono stati introdotti con il fine di rendere più imprevedibile la sfida tra i piloti, richiedendo loro anche un'abilità di guida maggiormente difensiva, in una sfida sempre più da vicino e con un maggior numero di sorpassi, ripristinando lo spirito battagliero tipico dei go-kart e rendendo il tutto spettacolare per chi li segue dagli spalti. Di tutte le modifiche apportate al regolamento è una quella che verrà per sempre ricordata come la più rivoluzionaria della Formula 1: l'introduzione del *cost cap*, “un dispositivo creato per limitare la quantità di denaro che un'entità, in questo caso un team automobilistico, può spendere nel corso di un anno solare per prendere parte al campionato”. La F.I.A. ha dato inizio ad un progetto per la riduzione graduale del divario, in termini di uscite, tra le scuderie di grandi e piccole dimensioni, chiedendo loro di essere abili nel saper gestire il proprio portafoglio, pur garantendo una forte spinta nella creazione di una tecnologia unica ed innovativa. Allo stesso tempo, conferisce certezza ai grandi team circa l'investimento necessario per essere al top e speranza ai più piccoli. Per le 21 gare del Campionato 2021, è stato previsto, inizialmente, un budget massimo di \$175.000.000, ridotto poi a \$145.000.000, da destinare a qualsiasi spesa connessa alla realizzazione della monoposto e alle sue prestazioni. Naturalmente è stato previsto un controllo minuzioso dell'operato delle società da parte di un gruppo di revisori indipendenti e, in caso di violazioni, sono state contemplate alcune sanzioni che, in base al livello di gravità, possono spaziare dal pagamento di una multa all'esclusione dal mondiale. La scelta di imporre un *cost cap* ha reso necessari una riorganizzazione e un ridimensionamento completi perché non si tratta solo di progettare la macchina più veloce del paddock, bensì di renderla anche efficiente. Le teste di serie del mondiale si sono trovate costrette a rivedere i propri organigrammi e programmi di lavoro. Il primo passo è stata una revisione attenta delle spese del personale con i team costretti a lasciare a casa numerosi dipendenti, tra cui anche figure di spicco, a causa del loro ingaggio elevato. Diverso è stato l'approccio delle restanti squadre che mai, nel corso degli anni, avevano potuto godere del privilegio di raggiungere simili cifre. Purtroppo, anche in questo contesto sono state ricercate delle così dette “aree grigie”, zone in cui ciò che è giusto e sbagliato tende a confondersi, e prendono il nome di *Non-F1 activities*: l'insieme di quelle “attività svolte dal personale di una squadra, pur essendo estranee al programma Formula 1”.

L'introduzione del *budget cap*, sin dalle fasi iniziali, è stato un utile strumento nel diminuire il gap tra le scuderie ma, nonostante ciò, non è sufficiente dal momento che esistono ulteriori fattori, come la galleria del vento o i simulatori, per il raggiungimento del successo e su questo fronte il divario è ancora molto ampio.

La Formula 1, in aggiunta, è uno sport dove gli incidenti sono all'ordine del giorno, più o meno gravi che siano. Se distruggere una di queste macchine è sempre stato un problema, nell'era moderna lo è ancora di più. Ogni singola parte è realizzata “su misura” e come tale, nel caso in cui dovesse essere distrutta, o quanto meno rovinata, necessiterà di essere cambiata, pur tenendo sempre in considerazione il *cost cap* prefissato dalla F.I.A. Si tratta di imprevisti che possono mettere in seria difficoltà un team. Purtroppo non è possibile far ragionare i piloti come fossero dei contabili ma è, invece, possibile fargli capire quanto importante sia ridurre

al minimo i rischi. Nonostante i numerosi passi avanti fatti in termini di sicurezza, i *drivers* sono protagonisti di uno sport con numerosi pericoli intrinseci. Un fattore di rischio così particolarmente elevato sembrerebbe in parte giustificare i loro ingaggi faraonici, che li pongono di diritto tra gli atleti professionistici più pagati del pianeta. Non si deve poi dimenticare quanto tortuosa sia la strada da percorrere per rientrare in quei 20 eletti, che possono dire di militare nella massima serie. La loro carriera ripone le radici fin dalla tenera età e richiede un investimento in termini di tempo e, soprattutto, denaro senza eguali.

Molti dei grandi che hanno scritto la storia di questa disciplina hanno iniziato la propria carriera nel karting come *pay drivers*, piloti professionisti che, piuttosto di ricevere una retribuzione, versano denaro nei conti della scuderia di riferimento per poter gareggiare.

Nonostante inizialmente fosse una pratica particolarmente diffusa, con lo scorrere del tempo hanno iniziato a ricorrervi specialmente i team minori, bisognosi di finanziamenti per escludere l'ipotesi di un eventuale fallimento, ne è un esempio l'era moderna. Si deduce quindi, in questo contesto più che altrove, come la possibilità di costruire una carriera di successo sia più che mai direttamente proporzionale alle disponibilità economiche, rendendo meno rilevante il fattore umano.

Le parole fin qui spese fanno dedurre come le finanze di questo sport siano state a lungo oggetto di dibattito. Il *cost cap* si caratterizza per le numerose voci escluse dal tetto prefissato, tra cui primeggiano i compensi dei piloti e dei tre dipendenti più pagati del team.

L'ipotesi più accreditata, verso cui sembra muoversi anche la F.I.A., pur non avendo ancora preso una decisione definitiva, prevedrebbe l'introduzione di un *salary cap*, così da avvicinarsi ancor di più al modello di sport business americano, nonché il più logico passo successivo in seguito al *cost cap*. Secondo un'ipotetica proposta, ogni squadra, presumibilmente dalla stagione 2023, potrà stanziare un massimo di \$30.000.000 per il pagamento degli ingaggi di entrambi gli atleti, decurtando eventuali eccedenze dal budget operativo totale della scuderia. Come è facile immaginare, i *driver*, i veri diretti interessati da questo taglio, non hanno mostrato particolare entusiasmo. Tutto dipende dai numeri perché loro sono le vere star di questo mondo, la loro fama aiuta la crescita di questo sport, motivo per cui la loro immagine è altamente controllata divenendo obiettivo di marketing per i grandi marchi, ma tutto questo ha un valore.

Adottando un simile strumento, l'obiettivo finale sarebbe quello di capire quanto effettivamente si investe nella macchina e quanto in chi la guida ma non è affatto immediato, con le società che potrebbero individuare le ennesime zone d'ombra incanalando i pagamenti altrove. È una questione complicata e controversa, dal momento che molti degli stipendi dei piloti sono pagati dagli sponsor e altri ancora hanno siglato accordi con aziende non affiliate direttamente con i team: guadagni extra non sottoposti alla limitazione. Allo stesso modo, si dovrebbe prevedere di limitare anche le retribuzioni dei primi tre dipendenti ma questo renderebbe la situazione ancor più intrigata. E ancora, in alcune squadre la figura del *team principal* e del CEO coincidono, in altre no.

Però, ogni qualvolta una scuderia dovesse spendere oltre il tetto massimo, non si andrebbe a limitare quanto percepito dal pilota ma quanto la squadra potrà investire nella realizzazione delle vetture. Alla luce di questo

limite, la via di uscita potrebbe essere una sola: far rientrare questi stipendi nel *cost cap*, così da poter garantire il raggiungimento del tanto desiderato equilibrio.

Ad oggi, alla luce dei risultati conseguiti, più o meno positivi che siano stati, i primi tentativi di introduzione di un limite di budget non sono da considerare fallimentari. Il *cost cap* si colloca nella più ampia politica elaborata dalla Liberty Media per il raggiungimento del livellamento generale, insieme al *balance of performance* e alle nuove regole tecniche. Appare quindi più opportuno valutarlo in un'ottica di ristrutturazione generale. I cambiamenti da apportare, specie quelli non previsti, sono tipici di questo sport e con questa rivoluzione sarà difficile, se non impossibile, affrontarli senza ricorrere a nuove fonti finanziarie. Senza troppi timori è possibile affermare che, per come è configurato attualmente, il *cost cap* non è uno strumento ancora del tutto completo. Nello specifico, non è stato formulato per ricomprendere tutte le voci di bilancio di una scuderia anzi, sono numerose quelle tralasciate, dalle risorse agli stipendi, senza prevedere alcun limite per la galleria del vento o per i simulatori che i top team hanno a discapito dei minori, ad esempio. È un strumento che sicuramente ha aiutato a limare le differenze ma per come è stato definito non potrà farlo in via definitiva. Una simile limitazione nelle spese si è tradotta in una nuova sfida per le squadre più rinomate che si sono ritrovate a dover effettuare tagli, ristrutturazioni e cambiamenti. Si sono dovute impegnare per mantenere il medesimo livello di prestazioni, se non migliori, rispetto alla stagione precedente, attingendo ad un budget ridotto del 50%, onde evitare di andare oltre la cifra prestabilita. Per le restanti però, questa rimarrà comunque inarrivabile, un sogno. Ad aggravare questo scenario vi è anche un regolamento che non tiene in considerazione le numerose partnership siglate tra le società. Tutte le scuderie di prima fascia, infatti, ne controllano una di rango inferiore, fornendole motori, componenti o, in casi eclatanti, condividendone anche la proprietà. In aggiunta, per la F.I.A. non sarà mai scontato comprendere se un team minore stia lavorando o meno per una controllante, così come non avrà mai modo di verificare le giustificazioni a monte delle uscite extra. In aggiunta, sarebbe opportuno rivedere il *cost cap* tenendo in considerazione il cambiamento dell'inflazione. Quando è stato formulato, questa era relativamente bassa e prevedibile, ma è mutata divenendo alta e non intuibile, colpendo tutte le imprese industriali, senza alcuna eccezione.

Alla luce di ciò, si deduce come difficilmente si potrà mai raggiungere un equilibrio in questa disciplina, perché se il gap tra team di alta e bassa fascia potranno diminuire anno dopo anno, ma mai scomparire del tutto, perché chi può contare su una maggiore disponibilità finanziaria godrà sempre di un vantaggio significativo.

L'introduzione di un *salary cap* potrebbe in parte mitigare i forti dibattiti legati all'assenza degli ingaggi dei piloti dal tetto massimo di budget. Se è vero che è loro il merito di una fama a livello internazionale *ha senso costringerli ad ottenere uno stipendio inferiore solo per ridurre i costi associati a questo sport?* No.

I sacrifici, economici e non, per poter correre nella massima serie sono molti e la carriera che si prefigura all'orizzonte è relativamente breve. Fin dalla tenera età, i loro fisici e le loro menti vengono sottoposti a livelli

di stress inauditi. Si mettono in gioco con il proprio corpo e, a causa dei rischi particolarmente elevati, vivono con il costante terrore di salire su una monoposto e non potervi più scendere. È giusto, quindi, che vengano ricompensati proporzionalmente a queste variabili.

Nel prendere in prestito il *salary cap* dalle leghe sportive statunitensi, non si deve poi dimenticare come in Formula 1 i piloti non abbiano alcun controllo sul proprio diritto di immagine.

L'introduzione di un tetto salariale comporterebbe la rielaborazione dell'intero modello esistente, mettendo in discussione anche le figure dei *pay driver*. Fin da che se ne ha memoria questo concetto è esistito e apportare modifiche alla struttura retributiva andrebbe a ripercuotersi sul modo in cui le squadre ottengono le entrate dalle sponsorizzazioni. Se un pilota ha modo di aiutare sia se stesso che il suo team, grazie al denaro proveniente dalle sponsorizzazioni, non significa che non merita un posto sulla griglia di partenza così come, se una squadra non può permettersi la cifra richiesta, è giusto che i piloti possano trattenere una quota maggiore degli introiti derivanti dagli sponsor.

Si apre dunque ad ulteriore scenario. Dal momento che Ferrari, Mercedes e Red Bull hanno interessi commerciali anche al di fuori della sfera sportiva, potrebbero decidere di considerare gli atleti come spesa di marketing. Le altre scuderie, non potendo perseguire la medesima direzione, ne soffrirebbero in particolar modo e si andrebbe a vanificare la vera essenza di un qualsiasi tetto massimo: ristabilire l'equilibrio. Se ne deduce come, nonostante la nobile motivazione, sarebbe fortemente avventato includere gli stipendi dei piloti nel *cost cap* perché il monitoraggio e l'eventuale implementazione sarebbero impossibili.

Giunti a questo punto la domanda da porre è solo una: *l'applicazione degli strumenti di controllo finanziario, in un mondo come la Formula 1, è realtà o semplice utopia?* Dipende, sicuramente quanto fatto fino ad ora è un ottimo punto di partenza ma il resto è tutto nelle mani della F.I.A. *Sarà in grado di accertarsi che nessuno aggiri queste regole?* Solo il tempo potrà dirlo.