

## Analisi del fenomeno calcistico: evoluzione sportiva, sociale ed industriale

Prof. Esposito Guido Tortorella

---

RELATORE

Matteo De Andreis 240461

---

CANDIDATO

## INDICE

### *Analisi del fenomeno calcistico: evoluzione sportiva, sociale ed industriale*

3 Introduzione

#### CAPITOLO 1

Sviluppo storico, sociale e giuridico del fenomeno calcistico, dal dilettantismo a traino economico

5 Origini dello sport tra sacralità e guerra

6 Analisi storica del fenomeno calcistico

7 Analisi sociale del fenomeno calcistico

12 Evoluzione giuridica delle società calcistiche

14 Le società calcistiche come traino economico di un'intera comunità

#### CAPITOLO 2

Da Associazioni a Multinazionali: Da presidenti-tifosi a quotazione in borsa

18 L'era degli industriali, i presidenti-tifosi

22 L'avvento di Berlusconi, l'era dei diritti TV

25 Sentenza Bosman, un cambiamento epocale

28 L'euforia del nuovo millennio, la quotazione in borsa

30 L'illusione dei grandi gruppi industriali, il crac Cirio e Parmalat

## CAPITOLO 3

### Studio delle considerazioni emerse in precedenza

- 34 Fattore sociale
- 39 Le idee come armi per contrastare i capitali
- 41 L'evoluzione del calcio dentro e fuori dal campo
- 48 Gestione attuale del sistema calcistico italiano
- 53 Le istituzioni nel calcio: diritti tv, stadi, superlega
- 60 Conclusioni
- 61 Appendice
- 62 Bibliografia
- 63 Sitografia

Un caloroso ringraziamento a tutti coloro che hanno assistito o sono stati presenti accanto a me nel percorso di scrittura di questa tesi.

Introduzione

“Chi sa solo di calcio, non sa nulla di calcio”

José Mourinho

Il mondo del calcio è un sistema estremamente particolare che ha avuto un’evoluzione sui generis nell’ambito economico e di attività di impresa. Nacque in tutta Europa come fenomeno aggregativo di soggetti impegnati nella pratica sportiva, che in forma sostanzialmente associazionistico-ricreativa operavano senza il perseguimento di finalità lucrative. Nel corso del tempo espandendosi per popolarità, e di conseguenza anche per dimensione economica, si sono resi necessari cambiamenti ed una regolamentazione sia a livello giuridico che finanziario: nacquero le federazioni, che si occupavano di gestire e organizzare i campionati nazionali ed istituzioni a livello europeo e mondiale che si occupavano degli interessi del gioco nelle loro aree di competenza. I capitali che inevitabilmente avevano iniziato a girare nel sistema hanno portato ad un aumento dimensionale dello sport che lo ha condotto al prestigio ed al blasone odierno.

Nel primo capitolo andremo ad analizzare l’evoluzione delle singole dimensioni, gli aspetti specifici e i cambiamenti subiti dai fattori del sistema, poi andremo a ragionare sull’importanza del settore come possibile traino economico delle comunità in cui si sviluppa. Nel secondo andremo invece a focalizzarci sulle singole epoche storiche nel quale il calcio è cambiato sia dentro che soprattutto fuori dal campo, ripercorrendo la sua crescita dimensionale ed economica attraverso episodi cruciali e personalità fondamentali. Nel terzo capitolo, con l’aiuto di personalità di spicco facenti parte oppure collegate al mondo del calcio, andremo a discutere le considerazioni che sono scaturite nei due capitoli precedenti, in modo tale da prevedere e suggerire possibili scenari futuri.

Il presente lavoro si pone l’obiettivo di dimostrare l’unicità del sistema economico calcistico in quanto frutto di un connubio indissolubile e strettamente connesso di interesse

sportivo, sociale ed economico. Il calcio è da vedere come un'equazione composta da questi fattori, se ne si toglie uno dal ragionamento non si può dire di averlo compreso fino in fondo. Inoltre studiando le dinamiche economiche e storiche del passato si prefigge di individuare possibili sbocchi e potenzialità del sistema calcistico.

## CAPITOLO 1: Sviluppo storico, sociale e giuridico del fenomeno calcistico, dal dilettantismo a traino economico

### *1.1 Origini dello sport tra sacralità e guerra*

Gli sport che noi tutti conosciamo e che abbiamo imparato ad amare al giorno d'oggi sono il risultato di uno sviluppo sempre più costante di tecnica e perseveranza, che va di pari passo con lo sviluppo dell'intelligenza umana. Lo sport ha assunto le sue prime forme come rito sacro, danza propiziatoria, atto della caccia o della sopravvivenza. Proprio questo carattere preistorico ne fa capire la natura animale, istintiva e sacra; lo scrittore francese André Maurois parlò così dello sport: «Il vero spirito sportivo partecipa sempre dello spirito religioso».

Il carattere brutale dello sport, che l'uomo nel tempo grazie proprio allo sviluppo della sua intelligenza ha saputo mitigare, trova spiegazione nella stretta connessione tra attività fisica e sopravvivenza: non essere atletici comportava correre maggiori rischi durante le attività di caccia e nelle difficoltà di tutti i giorni. Già ai tempi delle civiltà mesopotamiche e poi in seguito presso la Grecia e nell'antica Roma, lo sport era utilizzato come attività per preparare i soldati alla guerra; proprio in Grecia tuttavia nel 776 a.C. ebbe luogo la prima edizione delle Olimpiadi, in cui atleti di diverse *Poleis* greche si sfidavano in differenti discipline all'insegna dell'ideale estetico-religioso; ideale che è stato traino culturale e sociale dell'antica Grecia. Durante il periodo di svolgimento di tali manifestazioni era vietata qualsiasi tipo di azione bellica ed ogni tipo di conflitto veniva interrotto in una tregua che durava l'intero svolgimento della manifestazione.<sup>1</sup>

La caratterizzazione estetico-religiosa si va perdendo nel pragmatismo dell'antica Roma, dove per l'appunto lo sport era praticato unicamente dai soldati come addestramento militare e come intrattenimento nei ludi gladiatori e circensi, spettacoli caratterizzati da un'indole violenta e sanguinaria. I giochi organizzati a Roma sono stati la prima forma di sport come intrattenimento e fenomeno di massa, inoltre avevano un impatto a livello sociale sia sulla vita dei cittadini che sulla reputazione degli imperatori.

Nel Medioevo lo sport torna ad elevarsi come componente dei principi di cavalleria

---

<sup>1</sup> Karl-Wilhelm Weeber, *Olimpia e i suoi sponsor*, Editore Garzanti, 1992.

prendendo anche una forte connotazione etico-religiosa che però il Rinascimento e l'umanesimo spazzano via facendo posto ad una funzione più ludica e ricreativa che fondamentalmente viene mantenuta fino ai giorni nostri.

Durante il periodo fascista lo sport divenne a tutti gli effetti una disciplina scolastica ed uno strumento di propaganda per il regime di Benito Mussolini ritornando in parte alle logiche viste nell'antica Roma.<sup>2</sup>

Lo sport al giorno d'oggi oltre ad essere una delle più grandi fonti di intrattenimento è un collante tra i popoli ed un vero esempio di integrazione tra culture che incarna i più profondi valori di fratellanza e umanità. D'altro canto è anche uno sfogo sociale in cui spesso albergano i peggiori istinti del genere umano. Per fortuna tali sfoghi sono stati aspramente combattuti e notevolmente ridimensionati evitando che potessero nuocere al movimento intero non solo come sport ma anche come business.

### *1.2 Analisi storica del fenomeno calcistico*

Il calcio è lo sport più popolare al mondo e sulle sue origini troviamo le testimonianze più disparate. Ufficialmente la sua origine viene fatta decorrere da metà dell'ottocento nei college inglesi presso le classi sociali più facoltose, ma il suo mito esiste da millenni tramandato dai popoli e lasciato in eredità ai posteri.

Troviamo ricercando nel passato anche più remoto alcuni *antenati del Football*, all'interno dei quali si possono individuare i prodromi dello sport che ha conquistato e rapito l'intero globo. Una delle prime apparizioni si ha in Cina dove nel 25° secolo a.C. l'imperatore Xeng Ti obbligava i propri soldati a praticare un gioco molto violento, il *Tsu-Chu*, che consisteva nel possesso tramite l'uso dei piedi di una sfera, composta di diversi materiali. Un millennio dopo in Giappone veniva praticato il *Kemari* un gioco in cui per la prima volta troviamo una delimitazione formata da un campo rettangolare all'interno del quale le attività prendevano vita. Nella zona del Mediterraneo e dunque in occidente il *calcio* arriva in forma molto più brutale a Sparta nel 1000 a.C. con l'*Episkyros* che in seguito viene trapiantato a Roma con il nome di *Harpastrum* e praticato specialmente dalle legioni negli accampamenti: i romani dunque probabilmente so-

---

<sup>2</sup> F. Fabrizio, *Sport e fascismo. La politica sportiva del regime*, Guaraldi 1976

no stati coloro che per primi hanno esportato in terra britannica il football gettando un seme che sarebbe stato destinato a germogliare secoli dopo. Lo sviluppo dei giochi con la palla si arenò nel Medioevo dato il divieto di praticare molte attività ludiche per evitare tumulti ed eventuali disordini. Fu però poi il Rinascimento a riscoprirne il piacere con il calcio fiorentino, considerato addirittura nel ventennio fascista unico precursore del calcio, ovviamente con l'intento di screditare gli Inglesi.

Proprio in Inghilterra nell'800 a questo sport, che era sempre stato abbastanza popolare, si interessarono le classi più abbienti del paese che lo giocavano come passatempo competitivo nella classica cornice dei college. Fu fondamentale la cittadina di Cambridge a veder venire alla luce il *Football*, nello stesso momento in cui il Rugby, sport parente che prendeva il nome dalla borgo inglese in cui nacque cominciava a proliferare. Entrambi poco prima della metà dell'800 furono codificati, al fine di evitare confusione tra i due sport, obiettivo che però faticava ad essere raggiunto. Una svolta vera e propria si ebbe con la nascita del professionismo che fu la prima tessera del domino che portò l'industria del calcio ad essere un settore da circa 39 mld di fatturato prima della crisi pandemica: i giocatori giocavano per la squadra che li pagava meglio e per sostenersi economicamente le società iniziarono a far pagare i biglietti, passando dunque da semplici enti associazionistico-ricreativi a vere e proprie società con personalità giuridica. Dal '900 in poi lo sviluppo del calcio fu una deriva popolare senza eguali e che resiste ancora oggi; in pochi anni ogni singola nazione europea ebbe una federazione calcistica e di lì a poco avremmo visto nascere campionati, competizioni internazionali, campionati mondiali e istituzioni vere e proprie garanti dei valori e delle tradizioni del calcio.<sup>3</sup>

### *1.3 Analisi sociale del fenomeno calcistico*

Sin dagli albori lo sport non è mai stato solo e soltanto un'attività classificabile unicamente come un fenomeno competitivo ma ha rappresentato sempre un vero e proprio fenomeno culturale. L'importanza dello sport e più specificatamente del calcio trascende i campi da gioco, è stato nel corso della storia e continua ad essere spesso un canale

---

<sup>3</sup> Paul Dietschy, *Storia del calcio*, traduzione di Sabrina Campolongo, Milano, PaginaUno, 2016,



per trattare argomenti “superiori”, per appartenere a dei valori, per elevarsi sia fisicamente che spiritualmente.

Questa importanza è data dal suo carattere affascinante, che da sempre ha saputo conquistare le masse e i loro cuori.

Nell’antica Grecia, come già detto, durante i periodi delle Olimpiadi le guerre si fermavano siglando tregue per permettere il corretto svolgimento delle attività sportive; un episodio molto significativo se si comparano le attività in questione: la guerra che non trovava fine con la brutalità, con la diplomazia, con la disperazione dei popoli che si ferivano a vicenda, si fermava per permettere lo svolgimento di questi giochi sportivi.<sup>4</sup>

Il calcio è da sempre lo sport che più ha mantenuto questa connessione sacra con gli spettatori, è un veicolo di rinascita, una via per la salvezza, un mezzo di comunicazione e per molti l’unica speranza di realizzazione nella propria vita. Oltre ad essere tutto questo è un canale di comunicazione ed integrazione senza eguali; il poeta francese Jean Giraudoux lo definiva in questo modo: «Lo sport è l’esperanto delle razze».

Un episodio che testimonia questa definizione e che ne incarna profondamente il contenuto, è conosciuto con il nome di *La tregua di Natale*: nel 1914 durante la prima guerra mondiale nei dintorni di Ypres in Belgio, i soldati dell’esercito britannico e di quello Tedesco si trovavano in trincea nel giorno di Natale. Questo episodio non si trova nei libri di storia ma in alcune testimonianze dei soldati britannici che sono state raccolte e pubblicate nel corso del tempo. Queste lettere ci raccontano della tragicità di quei momenti per gran parte di quel periodo ma anche di un episodio raro ed incredibile. Durante la sera di Natale dunque, nelle campagne belga, i britannici accovacciati al buio nelle loro trincee intravidero delle luci che brillavano in lontananza, evento molto strano e inusuale in quanto in una situazione di guerra anche un lieve bagliore avrebbe permesso ai nemici di poter individuare le posizioni dei soldati; queste luci, sempre secondo le testimonianze raccolte nelle lettere, furono accompagnati da canti di Natale in cui si auguravano buone feste agli inglesi. Questo speciale momento di umanità sfociò definitivamente il giorno dopo in un avvenimento senza eguali, alle luci dell’alba alcuni soldati di entrambe le fazioni si riunirono a metà strada e dopo essersi scambiati sigaret-

---

<sup>4</sup> Antonino Pallino, *Storia delle Olimpiadi*, Editore Cappelli, 1972.

te e cioccolato, decisero di giocare a calcio, sempre secondo le stesse fonti la partita finì 3 a 2 per i tedeschi ma più che mai in questo caso il risultato è un irrilevante dettaglio, uomini che si erano feriti e uccisi a vicenda per mesi smisero di farlo con un pallone tra i piedi.<sup>5</sup>

Queste stesse dinamiche avvengono tutt'oggi nelle carceri in cui come momento di condivisione e tentativo di recupero sociale si organizzano partite tra i detenuti ma anche incontri con ex-professionisti che si mettono a disposizione per un' esibizione.

Il calcio è stato utilizzato negli anni e lo è tutt'ora anche come forte strumento di propaganda. Ovviamente gli utilizzatori più assidui sono state le dittature come avvenne nell'Argentina di Jorge Rafael Videla che governò il paese dal 1976 al 1981 tramite un asprissimo regime militare che represses fortemente le opposizioni e si rese protagonista di numerose violazioni dei diritti umani. Il mondiale assegnato proprio all'Argentina nel 1978 fu una grande vetrina che il regime sfruttò per fugare i dubbi su ciò che accadeva nella loro nazione, comunicando un clima di pace e ricchezza completamente fallace.<sup>6</sup> L'importanza comunicativa del calcio tuttavia viene anche costantemente sfruttata in democrazia; aldilà del fatto che ad ogni finale internazionale sia presente una carica dello stato, il che manifesta il valore che un evento del genere ha per l'intero paese, ci sono poi degli esempi lampanti che hanno contribuito fortemente al miglioramento di alcuni delicati periodi storici. Nel 1982 ad esempio la vittoria dell'Italia nei Mondiali di Spagna fu un evento di rilevanza cruciale in un periodo delicato della nostra storia, il nostro paese si avviava ad uscire dagli anni di piombo, che per più di un decennio avevano insanguinato e terrorizzato l'intero paese e la gioia di un evento che potesse vederci uniti a festeggiare indistintamente dalle differenze politiche e sociali ha sicuramente contribuito alla costruzione di un clima più sereno.

Altri eventi molto significativi, che vanno sempre di più a certificare come il calcio sia un'attività senza precedenti per coinvolgimento e séguito, sono i moti sindacali che si sono palesati alla fine degli anni settanta e culminati nella marcia dei quarantamila. Gli operai della Fiat iniziarono le loro proteste in seguito alla comunicazione della diri-

---

<sup>5</sup> Michael Jürgs, *La piccola pace nella Grande Guerra*, Milano, Il Saggiatore, 2003

<sup>6</sup> Alec Cordolcini, *Pallone desaparecido - L'Argentina dei generali e il Mondiale del 1978*, Torino, Bradipolibri, 2011.

genza dell'imminente messa in cassa integrazione di 24.000 dipendenti dello stabilimento di Torino. Il calcio essendo stato da sempre uno sport seguito specialmente in maniera molto viva dalle classi popolari vedeva gli operai della Fiat seguire le gesta calcistiche della Juventus società storica del calcio italiano e della città di Torino. Tuttavia la proprietà della Fiat e della Juventus era in capo alla stessa famiglia: gli Agnelli.<sup>7</sup> Questo periodo dunque vide lo stesso gruppo di persone manifestare aspramente contro la loro dirigenza ma tifarne ugualmente la squadra di cui era padrona, atteggiamento alquanto ambiguo ma che rappresenta palesemente la peculiarità della passione calcistica, talmente accecante da permettere incongruenze del genere.

Lo stretto legame che si è formato tra società e calcio si rispecchia in altri accadimenti classificati spesso come straordinari ed inspiegabili, almeno da parte di chi è ignaro del potere di questo sport. Il *Maracanazo* è di sicuro l'avvenimento più conosciuto ed esemplare di ciò appena discusso. Prende il nome dallo stadio di Rio de Janeiro, il Maracanà, che ospitò nel 1950 la *finale*<sup>8</sup> della coppa del mondo tenutasi in Brasile. La nazionale brasiliana, un orgoglio nazionale, vincitrice all'epoca di 3 competizioni continentali non era mai riuscita ad imporsi nelle competizioni mondiali fermandosi al massimo in semifinale nel '38. Il mondiale in casa era la possibilità di poter salire sul tetto del mondo e dimostrare lo strapotere carioca. Nell'ultima partita del torneo, che non era organizzato come lo conosciamo oggi ma era l'ultima giornata di un girone all'italiana, la Seleção affronta l'Uruguay in una sfida dal pronostico scontato che li vedrebbe campioni anche con un pareggio. Nonostante chiunque a conoscenza di quella partita fosse convinto dell'imminente vittoria brasiliana fu l'Uruguay a trionfare 2-1. I sogni di gloria del Brasile si infransero al fischio finale, nulla di diverso da migliaia di altre partite passate e future se non fosse che il silenzio dello stadio più grande del mondo da 200.000 posti venne interrotto dalle sirene delle ambulanze. Due persone si gettarono dalle tribune ed altre dieci persero la vita sugli spalti per un malore causato dal dolore e dalla delusione della sconfitta. Rimane tutt'oggi una pagina nera di questo sport ma anche un lampante e chiaro segnale di anomalia relativo al calcio.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Marco Revelli, *Lavorare in Fiat. Da Valletta ad Agnelli a Romiti. Operai, sindacati, robot*, Torino, Garzanti, 1989

<sup>8</sup> In realtà non si trattò di una vera finale ma dell'ultima giornata di un girone all'italiana, al Brasile sarebbe bastato un pareggio.

<sup>9</sup> Federico Buffa e Carlo Pizzigoni, *Nuove storie mondiali*, Milano, Sperling & Kupfer, 2018.

Non serve tuttavia andare però troppo indietro nel tempo per dimostrare il coinvolgimento sociale che lega i cittadini al gioco del calcio basta spostarsi nel giugno 2022 a Palermo. Il Palermo è uno dei grandi giganti caduti del nostro calcio una squadra in completa simbiosi con la sua città che conta quasi 700.000 abitanti e che si è ritrovata a ricominciare dai dilettanti il proprio percorso sportivo in seguito al fallimento della società. Il 12 Giugno 2022 si gioca al Renzo Barbera di Palermo la finale play-off di ritorno per il campionato di Serie C<sup>10</sup>. Detto in parole povere Palermo e Padova si giocano l'accesso in Serie B. Destino vuole che nello stesso giorno a Palermo ci siano anche le elezioni amministrative e per il referendum sulla giustizia. La mattina dello stesso giorno ben 150 presidenti di seggio hanno improvvisamente rinunciato all'incarico gettando nel caos più totale gli scrutinatori e gli stessi cittadini votanti. La giustificazione per l'appunto si è ritrovata non solo nella bella giornata di sole ma soprattutto nella partita fondamentale per le sorti della compagine di casa. La vicenda ha avuto un grande ritorno mediatico con tanto di dichiarazione molto dura della ministra Lamorgese.

L'influenza del calcio a livello sociale non si vede soltanto però nei comportamenti e atteggiamenti di tifosi e appassionati ma trascende il suo mondo di competenza abbracciando la quotidianità e anche le arti popolari. La lingua italiana è costellata di modi di dire e termini che ormai fanno parte del gergo comune e sono anche contenute e accettate dagli studiosi. Chi di noi non ha mai deciso una volta stancatosi di un'attività di *appendere gli scarpini al chiodo*, oppure desideroso di ottenere una risposta abbia *marcato stretto* qualcuno? A volte in situazioni che necessitavano di un intervento celere e deciso si è stati costretti ad *entrare a gamba tesa* e molto spesso ci siamo riusciti a salvare all'ultimo *in zona Cesarini*. La nostra lingua è lo strumento di comunicazione per eccellenza ed in quanto tale segue il progresso e rispecchia i cambiamenti del tempo; la quantità di citazioni calcistiche presenti nel nostro vocabolario testimonia il profondo rapporto che il nostro paese, a prescindere dagli interessi personali, ha con il calcio. Il Pallone ha colonizzato anche le arti popolari come musica e cinema, sono celebri alcune delle canzoni più belle della musica leggera italiana: *Leva calcistica del '68* (Francesco De Gregori), leggenda vuole che sia stata dedicata ad Agostino Di Bartolomei, capitano

---

<sup>10</sup> Il campionato di Serie C è diviso in tre gironi, vengono promosse in Serie B le 3 squadre vincitrici dei gironi, e l'unica vincente dei play-off composti da 28 squadre partecipanti in base alla classifica della stagione regolare.

della Roma dello scudetto nel 1983; oppure *Luci a San Siro* (Roberto Vecchioni), in cui traspare la sua passione per l'Inter; *Una vita da Mediano* (Ligabue), in cui si paragonano le fatiche della vita a quelle di chi nel Calcio non ha i piedi buoni e deve correre e faticare per rendersi utile; Troviamo numerosi riferimenti anche nel Cinema: in celebri film come *I Mostri* (1963), *Pane e Cioccolata* (1974), *Fantozzi* (1975), e a livello internazionale *Fuga per la vittoria* (1981) e *Febbre a 90* (1997), autentico film manifesto della passione che anima i tifosi. Anche sul piccolo schermo il calcio ha permesso il proliferare di veri e propri programmi diventati culto come *90° minuto*, *la Domenica sportiva* e in chiave goliardica e spettacolare *Mai dire gol* e *Quelli che il calcio*.

#### *1.4 Evoluzione giuridica delle società calcistica*

L'impresa è un sistema costituito da un insieme di risorse e attori legati tra loro da relazioni orientate alla realizzazione di attività e collegato, attraverso varie relazioni ad altri soggetti esterni. Il sistema non è una somma statica di risorse e attività, ma la loro combinazione che si viene formando nel tempo ed in uno specifico ambiente. Gli attori interni ed esterni sono portatori di propri interessi e rappresentano dunque forze che si condizionano reciprocamente. L'impresa è caratterizzata da un determinato scopo e dalle modalità con le quali quest'ultima decide di perseguirne il raggiungimento tramite l'impiego di investimenti e fattori produttivi. È fondamentale inoltre che i costi che l'impresa sostiene nella sua attività siano superati dai ricavi generati da quest'ultimo, in modo tale da generare profitto oppure utile. Data la natura imprenditoriale ed industriale che dalla seconda metà del secolo scorso le società calcistiche hanno sviluppato, la mentalità di esse si è inevitabilmente andata ad evolvere.

Le società calcistiche, essendo dunque vere e proprie imprese, al pari di tutte le altre hanno personalità giuridica e sono sottoposte a tutte quelle norme regolate dal codice civile e raccolte nello statuto dell'imprenditore commerciale, ovvero l'insieme di norme che disciplinano la struttura e il funzionamento dell'impresa commerciale relative alla gestione di impresa. Essendo però non paragonabili per oggetto e modalità di svolgimento ad altre imprese più facilmente codificabili, sono sempre state considerate società anomale oppure speciali. Essendo questa distinzione non meramente concettuale ma avendo riscontri a livello normativo è importante che siano definite correttamente.

La legge n. 91/1981 è stata la norma che ha sancito il passaggio da associazioni a società calcistiche; prima di essa le associazioni avevano poche caratteristiche fondamentali che le distinguessero: struttura aperta con possibilità di mutamento dei componenti, organizzazione fissata dallo statuto sociale, patrimonio proprio distinto da quello degli associati.<sup>11</sup> Con il radicale cambiamento avvenuto nel tempo della situazione socioeconomica, le associazioni calcistiche si sono rivelate impreparate alla gestione delle trasformazioni. L'unico contributo volontario che veniva apportato dagli associati non era più sufficiente a far sì che le associazioni coprissero le proprie spese, perciò quest'ultime furono costrette a rivolgersi al mercato nel tentativo di far fronte ai loro bisogni. È sorta dunque impellente la necessità da parte delle autorità calcistiche di definire nuovi impianti normativi al fine di consegnare all'intero sistema calcio un paradigma adeguato.

È sull'onda di queste considerazioni che la Federazione Italiana Giuoco Calcio emanò nel 1966 due provvedimenti: il primo impose lo scioglimento delle associazioni calcistiche professionistiche e la nomina di commissari straordinari, incaricati di procedere alla liquidazione delle associazioni stesse e alla loro ricostituzione nella forma di S.p.A. o S.r.l. Il secondo prevedeva l'esclusione della distribuzione degli utili tra i soci e l'obbligo di reinvestirli per il raggiungimento di finalità sportive. Tali provvedimenti attuati dalla FIGC crearono non pochi problemi, infatti non avendo questi alcun tipo di riscontro a livello giurisprudenziale si rese necessario un intervento del legislatore che andasse per l'appunto ad omologare le norme alla disciplina delle istituzioni federali.

L'evoluzione dello sport professionistico, e più specificatamente quella del calcio, come preannunciato precedentemente hanno portato ad un punto di svolta nel 1981 quando il legislatore ha operato un riordino della materia proprio con la legge n. 91. L'approvazione di tale legge in Senato segna un momento importante dal punto di vista giuridico per il mondo sportivo professionistico. Tale norma oltre che disciplinare i rapporti tra società e sportivi professionisti, stabilì che la prestazione a titolo oneroso dello sportivo professionista formasse oggetto di rapporto di lavoro subordinato, inoltre con questa legge il legislatore si occupò della forma e dell'organizzazione delle società professionistiche. I tre aspetti che più sono stati influenzati ed hanno subito modificazioni in materia di diritto societario sono stati: 1) l'elemento causale; 2) la materia dei con-

---

<sup>11</sup> [www.camera.it](http://www.camera.it)

trolli; 3) la rilevanza dell'affiliazione sportiva.<sup>12</sup> Concentrandoci maggiormente sui dettagli troviamo all'interno di questa norma degli articoli che ricalcano la riforma approvata dal consiglio della FIGC nel 1966: l'art. 10 al 1° comma impone a tali società la forma della Società per Azioni o della Società a responsabilità limitata. Lo stesso articolo al comma 2° sanciva che l'atto costitutivo dovesse prevedere il reinvestimento degli utili conseguiti dalla società, per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva. Il secondo comma dunque sanciva l'impossibilità di perseguire il fine lucrativo. Questa condizione al quanto particolare sollevò un dibattito in dottrina tra chi sosteneva che l'esclusione della ripartizione degli utili significasse inevitabilmente la nullità della società, e tra chi sosteneva che le società calcistiche fossero società a pieno titolo, ritenendo realizzata la causa lucrativa a prescindere dal tipo di destinazione degli utili.

Abbiamo precedentemente individuato una questione riguardante la classificazione delle società sportive in società speciali oppure anomale. La disciplina per questo tipo di società oltre ad essere quella generale contenuta all'interno dell'art. 2247 e seguenti è anche quella specifica legata alla classificazione che viene attuata. Le società speciali sono quelle società che presentano tutti i requisiti indicati nella definizione della fattispecie generale più alcuni requisiti specifici, mentre nelle società anomale manca un elemento della fattispecie generale. La società sportiva veniva fatta rientrare nell'ambito delle società causalmente anomale per specialità dell'oggetto. L'anomalia come visto precedentemente riguardava il non poter ridistribuire tra i soci l'utile conseguito durante l'anno dalla società, dunque la mancanza del fine di lucro soggettivo. Come vedremo nel capitolo successivo la corretta codificazione delle società e il rispetto delle norme derivanti da esse sono effettivamente frutto di anni di incertezze e incomprensioni, ed una definizione unanime e priva di contraddizioni si avrà solamente nel 1996.<sup>13</sup> Queste considerazioni e questo breve excursus riguardante il diritto sportivo è servito ad introdurre un argomento che possa essere uno spunto di riflessione riguardante la considerazione extra-calcistica che le società potrebbero ottenere.

### *1.5 Le società calcistiche come traino economico di un'intera comunità*

---

<sup>12</sup> [www.figc.it](http://www.figc.it)

<sup>13</sup> G.F. Campobasso, *Diritto commerciale, diritto delle società*, UTET giuridica, Milano 2020

Le società calcistiche da un punto di vista economico e giuridico sono nate come società il cui focus dovesse essere puramente sportivo e non orientato al profitto ed a fini lucrativi. Mediante un percorso di molti anni si è andato a strutturare il modello per cui oggi, le società sono delle vere e proprie multinazionali che operano in settori diversi ma che hanno come core business il settore sportivo. Rifacendoci all'argomento generale di tale elaborato, ovvero l'interdipendenza delle varie dimensioni del fenomeno calcistico, viene naturale chiederci se l'importanza e la dimensione economica di questi colossi possa spalleggiare ed aiutare una crescita per indotto nell'ambiente all'interno del quale si sviluppa e con cui è in contatto.

Le esigenze odierne delle società calcistiche sono molteplici, trascendono il singolo evento sportivo e derivano da settori differenti dalla gestione sportiva; alcuni esempi sono il merchandising oppure lo sfruttamento di sponsor. Sono numerose le possibilità di sviluppo per un ambiente in cui va a prendere vita una realtà industriale del genere. Una società sportiva ha bisogno di impianti e organizzazioni che reggano la macchina industriale rappresentata dalla squadra e lo sviluppo economico di una società calcistica non può che inevitabilmente portare anche ad uno sviluppo di tutti i comparti accessori all'attività principale, ovvero quella sportiva.

Una società professionistica al giorno d'oggi non può fare a meno di un solido insieme di punti vendita che permetta il consumo di articoli sportivi legati alla squadra, vale a dire i classici *store*, pensare che andando a concentrarci sui top club europei il numero di magliette vendute all'anno oscilla tra i 2 ed i 3 milioni di pezzi, il che in media significa un'entrata di 190-285 milioni di euro; il valore della società inoltre aumenta in seguito agli ampliamenti ed investimenti che vengono attuati in ambito immobiliare: l'ammodernamento oppure la ristrutturazione di centri sportivi, l'aumento di capienza degli stadi; nell'era moderna è emersa anche la necessità di espandersi sul web, i social sono diventati un canale fondamentale che viene sfruttato da qualsiasi club calcistico per fidelizzare ancor di più il "tifoso-cliente" e anche come piattaforma pubblicitaria grazie alla gestione degli account seguiti da decine di milioni di *follower*.

I settori però influenzati dal calcio non finiscono qui, quelli che abbiamo trattato sono argomenti comunque legati alla gestione e al controllo dei singoli club, ma il calcio genera profitti per indotto anche ad altri settori. Il calcio è uno sport che da sempre mobilita e tuttora continua a mobilitare le masse, di conseguenza un singolo evento sporti-



vo quale una partita porta gli appassionati a consumare beni e servizi di altro tipo favorendo dunque finanziariamente ristoranti, mini market, venditori di *street food*, e garantendo anche un cospicuo aumento delle entrate presso il comune di riferimento tramite il pagamento di parcheggi ed il trasporto pubblico. Tralasciando realtà metropolitane quali Roma, Milano, Torino che comunque traggono, e qualora fosse sfruttata di più, trarrebbero maggiore giovamento, piccole realtà potrebbero essere trainate dalla loro società sportiva come avviene per esempio correntemente in Inghilterra oppure in Olanda ed in Norvegia, dove il club calcistico è un orgoglio ed un manifesto di un paese, di una cultura, di una comunità di persone unite dallo sport. Nella gelida Bodo, cittadina del nord della Norvegia che conta 55mila abitanti, salita alla ribalta per le proprie imprese in campo europeo, la possibilità di competere con squadre di altri paesi e culture è stato un grandissimo trampolino economico, la città vive in simbiosi con la sua squadra ed ha giovato economicamente degli impegni sportivi che ha disputato nell'ambito del settore terziario, i tifosi ospiti che hanno seguito le loro squadre in trasferta hanno consumato beni e servizi in hotel, ristoranti, negozi e dunque contribuito ad una crescita dell'intera città a braccetto con il loro club.

Sono stati citati club stranieri e di realtà differenti da quella italiana perché molto spesso la burocrazia italiana frena alquanto la volontà di investimenti del genere. Nella sola Serie A le squadre che possono vantare uno stadio di proprietà sono 3: Atalanta, Juventus ed Udinese, i pochi altri tentativi sono sempre stati frenati da iter eterni e dalle difficoltà incontrate lungo il cammino che spesso hanno fatto fuggire investitori esteri. Spesso nel nostro paese c'è questa atmosfera stagnante con la quale si arginano progetti di questo genere per favorire magari investimenti in campi differenti che poi trovano tuttavia al loro conseguimento dei limiti oggettivi. La responsabilità delle nostre istituzioni in questo caso sarebbe quella di comprendere i benefici a livello economico e sociale che interventi di questo tipo andrebbero ad apportare all'intera cittadinanza. La crescita e lo sviluppo dell'industria calcistica dunque, concentrata nelle singole società farebbe da traino ad altri settori economici: la costruzione ed il riammodernamento degli stadi, l'apertura di *store* ufficiali, la gestione dei profili social sono tutte attività che creano posti di lavoro e favoriscono flussi di denaro continui come precedentemente illustrato. In più le società calcistiche lasciate libere di investire e proliferare sarebbero un

polo produttivo fondamentale per alcune realtà economicamente meno sviluppate del nostro paese come le regioni del mezzogiorno.

Se il calcio italiano negli anni '80 e '90 si è guadagnato l'appellativo di campionato più bello del mondo è stato proprio grazie alla possibilità di investire ed allo sforzo dei proprietari dell'epoca, che hanno aperto poi le porte all'ingresso di grandi gruppi industriali, facoltosi o apparentemente tali e che iniziarono ad investire capitali reali e in qualche caso virtuali. Quando, come spesso avviene nel nostro paese, si è trattato di lavorare a medio-lungo raggio per creare i presupposti necessari a superare la dipendenza da singole figure e creare un sistema solido, abbiamo mostrato tutti i nostri limiti. Così in questa fase storica ci troviamo a dover rincorrere i paesi all'avanguardia cercando di tenere il passo affannosamente. Questi però sono tutti temi che tratteremo più avanti come sempre tenendo ben in mente il passato, per capire il presente e immaginare il futuro.

## CAPITOLO 2 Da associazioni a multinazionali: da presidenti-tifosi a quotazione in borsa

### 2.1 *L'era degli industriali, i presidenti-tifosi*

Come analizzato nel capitolo precedente l'ufficiale trasformazione del sistema calcistico italiano avvenne nel 1981 grazie a delle riforme giuridiche che andarono a regolare le attività dei club calcistici e a trasformarli in società professionistiche, anche se va detto che precedentemente, in maniera ufficiosa, la FIGC aveva deliberato anch'essa in sostanza gli stessi provvedimenti per facilitare la gestione delle società calcistiche. Abbandonata la strada delle associazioni, data l'impossibilità di riuscire a sostenere l'attività sportiva tramite i semplici finanziamenti degli associati, i club dalla fine degli anni sessanta erano in larghissima parte di proprietà di singoli individui imprenditori che ne gestivano l'intera molteplicità d'interessi. La norma che impediva in quegli anni di poter redistribuire gli utili conseguiti presso gli azionisti negava pressoché in maniera definitiva la possibilità di vedere società calcistiche che scegliessero la forma di S.p.A. Queste particolari condizioni appartenenti all'ambiente calcistico rendevano a dir poco impossibile, soprattutto se ci caliamo nei tempi che stiamo analizzando, la possibilità di generare un profitto che potesse rimpinguare le casse private delle presidenze.

In questo clima, caratterizzato dagli aspetti appena elencati, proliferò nel sistema la figura del cosiddetto *presidente-tifoso*.

Questa figura spesso molto amata e criticata era rappresentata come detto da imprenditori che avevano fatto fortuna in settori assolutamente differenti da quello calcistico ed a più ampio raggio sportivo e che volevano divertirsi e distrarsi con una società di calcio gestendola come un loro giocattolo. Il presidente, essendo unico proprietario della società prendeva attivamente le decisioni extra-campo, come i prezzi dei biglietti, ed anche le più importanti decisioni sportive come a chi affidare la panchina della squadra ed anche gli acquisti da fare durante il mercato. L'esposizione che si aveva possedendo una società calcistica era strategicamente mirata anche ad aumentare in maniera positiva la reputazione dell'individuo in questione e delle sue ulteriori attività imprenditoriali, reputazione tuttavia estremamente legata ai risultati della squadra. Si accosta al ruolo di presidente il termine tifoso per il coinvolgimento personale anche emotivo che queste

figure apportavano alla loro gestione quotidiana del club. La figura del presidente-tifoso è sempre stata abbastanza controversa, erano amati ma molto spesso anche criticati, aspetto tipico di chi da sempre si espone mediaticamente a prescindere dal settore di competenza, inoltre avendo il pieno controllo della società in ogni aspetto erano spesso l'unico capro espiatorio possibile. La visibilità garantita dal ruolo che ricoprivano inoltre è stata anche spesso sfruttata come trampolino politico, mirato ad avere una posizione di maggior potere che potesse influire non solo in campo sportivo ma soprattutto nell'ambito della professione originaria.<sup>14</sup> Esempio più eclatante è stato Berlusconi, anche se la sua attività da proprietario del Milan è classificabile come appartenente ad un'altra era calcistica, altro esempio è Dino Viola, presidente della Roma dal 1979 al 1991 e senatore dal 1983 al 1987.

Questi imprenditori o *moderni mecenate* sono stati i fautori del grandissimo successo sia sportivo che mediatico del nostro calcio, hanno garantito alla fine degli anni settanta e durante il corso degli anni ottanta una competitività che mai si era vista prima e che caratterizzò i decenni successivi, questo verosimilmente dovuto anche alla loro natura imprenditoriale volta ad emergere e contrastare la concorrenza. Basti pensare che nel decennio '80-'90 vinsero il titolo oltre che le solite Juventus Inter e Milan gestite dalle grandi famiglie del tempo, o anche la Roma del Ingegnere Dino Viola, il Verona di Garonzi, imprenditore nel ramo automobilistico, per due volte il Napoli di Ferlaino imprenditore edile, e la Sampdoria del petroliere Mantovani nel 1991. La gestione accentrata e esclusiva delle squadre da parte di questi industriali ha permesso il proliferare di realtà di provincia che si affermarono nel calcio che conta, l'Ascoli di Rozzi ad esempio, costruttore di stadi e grande personaggio mediatico è stato stabilmente nella massima serie per molti anni, così come anche il Pisa di Anconetani. L'importanza dunque di queste figure ha trasceso i successi in campo sportivo e riguardanti l'espansione economica dell'intero sistema calcio, andando a giocare un ruolo fondamentale anche a livello sociale, grazie al lavoro di molti di essi alcune realtà provinciali sono state messe sulla mappa del calcio che conta portando tutti i benefici che abbiamo già analizzato sia in ambito sportivo che extra-calcistico.

Il successo di questi anni e la competitività generata però come detto derivò dagli sforzi economici e dagli ingenti investimenti apportati: l'allestimento delle formazioni

---

<sup>14</sup> M. Bellinazzo, *La fine del calcio italiano. Perché siamo fuori dai mondiali e come possiamo tornarci da protagonisti*, Feltrinelli 2018.

prosciugava gran parte delle finanze stanziato dato anche l'arrivo nel nostro campionato di campioni stranieri. Difatti dal 1980 data in cui la Federcalcio abolì il regime di autarchia presente in Italia, il nostro campionato si arricchì di giocatori stranieri tra i più blasonati d'Europa. Nel nostro campionato calcarono i più grandi palcoscenici giocatori come Michel Platini, Ruud Krol, Paolo Roberto Falcao, Zico, Diego Armando Maradona, Karl-Heinz Rummenigge, ovvero campioni di altissimo livello che alzarono l'asticella e la competitività del campionato italiano. I capitali investiti dalle proprietà avevano però come unica fonte di copertura il botteghino, che non bastava per sostenere le spese date dagli stipendi e in generale dell'intera società. In termini di introiti però i presidenti delle squadre traevano vantaggio dalla popolarità ottenuta acquistando i club, vedendo crescere le entrate delle loro attività principali. Questi incrementi derivanti unicamente dalla reputazione generatasi con un'esposizione mediatica invidiabile fecero immediatamente immaginare vie differenti di generare profitto tramite l'attività sportiva.

La via principale era rappresentata dalla possibilità di siglare contratti di sponsorizzazione con aziende esterne oppure proprio con l'azienda *di famiglia*. Questa possibilità però era vietata all'epoca, così come il diritto dei calciatori di sfruttare la propria immagine a fini commerciali riconosciuto soltanto nel 1974. Un primo passo in avanti che permise di venire incontro alle esigenze economiche delle proprietà fu la regolamentazione della facoltà per le squadre italiane di concludere accordi per la fornitura di articoli sportivi quali completi da gara e d'allenamento. Dunque la prima concessione riguardò il così detto *sponsor tecnico* che consiste nella sponsorizzazione da parte di un brand di abbigliamento che oltre a finanziare la squadra fornisce loro tutto il materiale necessario per lo svolgimento dell'attività sportiva. Nonostante questi passi in avanti l'esposizione di altri brand rimase assolutamente vietata.

Per cercare di aggirare questo divieto che impediva essenzialmente l'espansione economica del nostro calcio, compresa anche l'immensa possibilità di sviluppo che questa opportunità prometteva, i vari presidenti trovarono vie traverse per ottenere capitali dagli sponsor: nel 1978 Teofilo Sanson, patron dell'Udinese, immise sui pantaloncini da gara il logo della sua azienda di gelati sfruttando una lacuna interna al regolamento federale: infatti la norma specificava che fosse vietato apporre loghi di aziende come sponsor sulla maglia da gara ma non specificava alcun altro tipo di indumento o luogo.

Qualche tempo dopo anche il presidente del Perugia Franco D'Attoma, con l'intento di finanziare l'acquisto di Paolo Rossi siglò una sponsorizzazione con il pastificio Ponte, questa volta aggirando il divieto trasformando il marchio Ponte in Ponte Sportswear così da poter essere considerato sponsor tecnico e sfuggire alle sanzioni. La Fige d'altro canto fece rimuovere lo sponsor non autorizzato e multò D'Attoma, che non desistendo però appose il marchio Ponte su tute d'allenamento, giubbini prepartita, e perfino sul prato dello Stadio. Questi interventi vennero emulati in seguito da altri club quali il Cagliari, il Torino e il Genoa. Addirittura la sponsorizzazione da parte di un'azienda di elettronica, ovvero la Inno-tech, sulle tute per il riscaldamento prepartita dell'Inter è da considerarsi il motivo scatenante per cui tutt'ora nel calcio ci si riscalda in campo e non più in palestra o nello spogliatoio come accadeva prima. Questi interventi che cercavano di aggirare le norme federali portarono nell'estate del 1981 alla concessione di siglare accordi di sponsorizzazione per le maglie da gioco. All'inizio della stagione 1981/82 le squadre di Serie A e B che vantavano uno sponsor sulla maglia erano ben 28.<sup>15</sup>

Gli sforzi e anche gli stratagemmi delle proprietà portarono effettivamente all'ufficializzazione di quest'innovazione che permetteva la crescita degli introiti nelle casse societarie e conseguentemente anche dell'intero sistema calcistico italiano, il calcio italiano cambiò e fece il primo passo verso un processo di globalizzazione ed industrializzazione a cui si deve la nascita del calcio moderno compreso dei suoi pregi e dei suoi difetti. Quanto di ciò accaduto dunque si deve soprattutto allo spiccato spirito imprenditoriale dei presidenti che per primi videro nel calcio un settore in crescita e da sfruttare oltre l'aspetto sportivo. La liberalizzazione degli sponsor di maglia supporta i bilanci delle società ma si rivela comunque insufficiente laddove non ci siano proprietà ricche capaci di sostenerne i costi. Il calcio aveva iniziato ad espandere i propri orizzonti e le proprie dimensioni, i fatturati delle squadre di Serie A erano aumentati così come le spese da sostenere, ma anche l'appeal e le opportunità di crescita sembravano potenzialmente inarrestabili. Questi mutamenti, uniti alla necessità di versare maggiori capitali per riuscire a sostenere e permettere l'attività sportiva aprirono le porte di una nuova era.

---

<sup>15</sup> M. Bellinazzo, *La fine del calcio italiano. Perché siamo fuori dai mondiali e come possiamo tornarci da protagonisti*, Feltrinelli 2018.

## *2.2 L'avvento di Berlusconi, l'era dei diritti TV*

Come detto l'avvento di nuovi imprenditori a capo di alcune società calcistiche si devono ad un aumento dell'appeal e anche ad un tasso di crescita invidiabile del settore. Nel 1990 l'Italia si trova ad ospitare la coppa del mondo, evento per cui furono fatti enormi investimenti, a partire dal riammodernamento degli stadi ospitanti, decisamente non adatti a eventi del genere, fino alla costruzione di altri impianti come il San Nicola di Bari e il delle alpi di Torino. Vennero apportati anche interventi riguardanti le infrastrutture per permettere alle decine di migliaia di tifosi partecipanti al mondiale di poter avere un'esperienza comoda ed indimenticabile. Tristemente, i pronostici e le speranze legate ai grandissimi interventi extra-calcistici come alberghi, nuovissime stazioni ferroviarie, ponti, linee tranviarie, crollarono dopo poco tempo, essendo queste opere fallite o in alcuni casi ancora non ancora di fatto terminate: sono numerosi gli esempi di cantieri che all'inizio della manifestazione sportiva furono abbandonati e mai ultimati lasciando solamente in eredità numerosi operai in cassa integrazione e centinaia di miliardi di lire di debiti e pendenze amministrative.

Ovviamente, aldilà del fallimento gestionale ed organizzativo il mondiale rappresentò una vetrina senza eguali per il paese, ed una grande opportunità per l'intera economia Italiana. Italia'90 fu come la grande cerimonia di apertura dell'ascesa rampante, almeno apparentemente, del calcio italiano, grandi imprenditori e grandi gruppi si affacciarono al mondo del calcio comprando società calcistiche con l'obiettivo di investire e far crescere tale fenomeno. Una figura fondamentale del tempo, colui che riuscì a rivoluzionare le sorti sportive ed economiche del sistema calcistico fu Silvio Berlusconi.

Berlusconi vede nascere la propria attività imprenditoriale nel campo dell'edilizia nel 1975, attività che ottenne immediato successo e che lo portò a guadagnare anche il titolo di Cavaliere del lavoro nel 1977. Gli interessi di Berlusconi sono sempre stati molteplici e con essi anche i campi in cui ha investito il suo tempo ed il suo denaro. La holding Fininvest S.p.A. fondata nel 1975, è la holding che tuttora possiede il reparto azionario di Berlusconi ed è considerata una delle holding più potenti del panorama italiano. Il Cavaliere che già possedeva due società edilizie quali Edilnord ed Italcantieri, continuò negli anni seguenti la propria espansione economica e personale soprattutto nel settore delle telecomunicazioni: nel '77 e nel '78 acquistò la Società europea di Edizioni,

editrice tra le altre cose de Il Giornale, e Telemilano, televisione privata meneghina, all'acquisizione di queste seguì la fondazione di Reteitalia, società di produzione e distribuzione cinematografica e Publitalia concessionaria di pubblicità.<sup>16</sup> Negli anni 80 avendo tra le società controllate il network televisivo privato Canale 5 a cui erano stati aggiunti in seguito Rete 4 ed Italia 1 Fininvest iniziò a competere con la Rai superandone gli introiti pubblicitari. Inoltre avendo nel proprio pacchetto societario anche la società Publitalia che a fine anni 80 in seguito alle prime rilevazioni Auditel controllava quasi il 60% del patrimonio pubblicitario nazionale, grandi entrate derivavano anche da tale attività. Questo cappello introduttivo sulle attività imprenditoriali di Silvio Berlusconi serve a contestualizzare e comprendere con maggior efficacia la scelta di investimento nel mondo del calcio e le modalità con le quali ha saputo sfruttare l'immensa potenzialità del settore cambiandolo per sempre. La società A.C. Milan viene rilevata da Silvio Berlusconi il 20 Febbraio 1986, quando si trovava sull'orlo del fallimento. La virtuosa e responsabile gestione del Cavaliere portò alla nascita di una delle più prestigiose squadre del mondo.

Come detto il calcio era un settore in intenso sviluppo e che offriva numerose opportunità di crescita e dunque di investimento, così come anche il settore televisivo, in entrambi operava Fininvest e questo binomio caratterizzò gli anni seguenti e ne influenzò i decenni successivi. Delle 10 partite settimanali della sola Serie A all'inizio degli anni 80 la Rai aveva un accordo per poterne trasmettere solamente il secondo tempo di una, ovviamente in differita, e possedeva i diritti per poter trasmettere durante la famosa trasmissione "Novantesimo minuto" gli highlights di tutte e 10. Dunque la copertura televisiva del tempo non era sicuramente paragonabile a quella dei giorni odierni. Ovviamente basandosi il sistema unicamente sul monopolio della Tv di stato vigeva il divieto per le tv locali di trasmettere eventi live in tutta la penisola per scongiurare qualsiasi tipo di concorrenza alla Rai. Canale 5, al secolo Telemilano, network di punta controllato da Fininvest aveva ottenuto i diritti di una competizione estiva denominata Mundialito e dalla Rai l'autorizzazione a poter trasmettere tramite satellite l'evento in diretta in Lombardia. L'idea del gruppo per sondare il terreno per un'eventuale espansione fu quella di trasmettere oltre che l'evento localmente in diretta, anche in differita avvalen-

---

<sup>16</sup> Giuseppe Fiori, *Il venditore: storia di Silvio Berlusconi e della Fininvest*, Garzanti, Milano, 1995.



dosi di un network di reti locali, offrendo a tutti gli effetti la visione del Mundialito all'intera penisola. Questo episodio non fu altro che uno stratagemma per aggirare l'ostacolo posto dalla legge alla trasmissione delle tv locali in tutto il paese. Questo controverso metodo fu riproposto anche per la trasmissione del "Mundialito a squadre" competizione ideata proprio dalla società di proprietà del cavaliere che vedeva protagoniste le due squadre di Milano, e a turno squadre di grande tradizione europea e sudamericana come invitate speciali.<sup>17</sup> In questo caso però la reazione delle istituzioni non si fa attendere e lo stato procede al sequestro delle attrezzature di trasmissione del gruppo Fininvest oscurandone ogni tipo di trasmissione.

Quest'episodio dà vita ad una causa giudiziaria che viene fatta cessare dalla stesura di un decreto legge da parte del governo che mette ufficialmente fine all'era del monopolio Rai, che verrà definitivamente sancito con la riforma del sistema televisivo del 1990. Tale decreto, meglio conosciuto come legge Mammi, dal nome del ministro delle Telecomunicazioni che ne fu promulgatore, diede inizio all'era della concorrenza aperta in ambito televisivo, da quel momento in poi qualsiasi rete privata aveva diritto a trasmettere la sua programmazione in tutta Italia.

Con una chiara contestualizzazione dei tempi appena discussi si può intuire facilmente l'opportunità che per il magnate Milanese significasse diventare proprietario del A.C. Milan. La visione di Berlusconi fu quella di creare un mercato calcistico-televisivo, il grande seguito dello sport più seguito d'Italia non veniva sfruttato al suo massimo potenziale garantendo unicamente dei riassunti delle partite tramite Tv e la sola diretta Radiofonica, dunque il Binomio Milan-Pay Tv private rappresentò una sorta di manovra a Tenaglia nei confronti dell'intero settore. La rivoluzione delle TV private ovviamente cambiò per sempre la dimensione dello sport grazie agli introiti garantiti dai diritti Tv e dalla copertura mediatica di cui irrimediabilmente l'intero movimento e le singole squadre godevano, ma questo cambiamento trascese il singolo fenomeno industriale influenzando pesantemente il gioco anche a livello sportivo: Il calcio da quel momento in poi assunse una dimensione "spettacolare", oltre ad essere una competizione per appassionati divenne una vera e propria possibilità di intrattenimento. Ogni anno, come in una delle migliori serie tv dell'era Netflix, i nostri protagonisti a cui ci siamo

---

<sup>17</sup> Aldo Grasso (a cura di), Enciclopedia della televisione, 3ªed., Garzanti Editore, 2008.

affezionati nel corso degli anni affronteranno nuovi ostacoli e peripezie, drammi e trionfi, inferno o paradiso, vittoria o sconfitta, ed ogni anno saremo pronti a sostenere nuovi eroi oppure ad idolatrare i campioni di sempre, si creeranno nuove rivalità, colpi di scena, trame sulla carta già scritte, ma a differenza dei successi hollywoodiani, questo spettacolo non avrà mai fine, da un punto di vista imprenditoriale, una miniera d'oro.

Se nel calcio *preberlusconiano* le società vivevano per gli incassi del botteghino, la generosità dei presidenti e il patrimonio rappresentato dai calciatori che potevano vendere come oggetti di loro proprietà, con l'avvento della legge Bosman, che vedremo in seguito, e l'imperversare delle tv come Telepiù e Stream, antesignane di Sky e Danz arrivano i soldi dei diritti televisivi che vengono distribuiti in base a criteri discutibili: basati su bacino d'utenza e creando ulteriore squilibrio tra i vari club.

### *2.3 Sentenza Bosman, un cambiamento epocale*

Negli anni '90 era in corso, a pieno sviluppo, la rivoluzione commerciale del sistema calcistico, iniziata negli anni settanta con le prime sponsorizzazioni tecniche, continuata con i Main Sponsor sulla maglia da gara, proseguita con la riforma delle tv private e la questione dei diritti TV. Il calcio era e continua ad essere a tutti gli effetti un Business, in cui gli output finali però con il passare del tempo si sono ampliati. Al giorno d'oggi l'industria calcistica non garantisce solamente l'evento sportivo allo stadio, garantisce lo spettacolo della partita in TV, con annessi tutti i contenuti adiacenti, garantisce merchandising, tour degli stadi e dei musei, vantaggi di vario tipo che premiano la fedeltà del cliente, fermento continuo dato dalle notizie e dalle indiscrezioni sui social e sulle testate giornalistiche. Insomma l'orizzonte dell'industria si è esponenzialmente ampliato.

L'allargamento di orizzonte in questione nasce anche dalla trasformazione che ha avuto nel tempo il ruolo di calciatore: da grande sportivo, ad eroe, a uomo immagine fino a vera e propria leggenda vivente. Questo progressivo cambiamento trova come punto di svolta ufficiale un evento risalente al 1995 ovvero la famosa Sentenza Bosman. Fino a metà degli anni 90 i giocatori erano di proprietà delle squadre che ne decidevano il futuro professionale e ne condizionavano dunque sia la carriera che la vita privata; nonostante i contratti avessero delle scadenze il giocatore rimaneva di proprietà della

squadra fino al passaggio, su consenso del club, ad un'altra squadra. Nel 1990 Jean Marc Bosman, discreto centrocampista Belga classe 1964, militava nello RFC Liegi in patria. Il suo contratto con la squadra scadeva proprio nel 1990 e l'interessato aveva espresso il desiderio di trasferirsi per giocare in Francia. Nonostante il contratto fosse scaduto, la squadra aveva il diritto di richiedere un corrispettivo economico per il trasferimento, corrispettivo malgrado Bosman che non fu considerato congruo. Il calciatore dunque si ritrovò oltre che impossibilitato a poter disporre del proprio futuro e non poter decidere come continuare la propria carriera, anche fuori rosa ed a stipendio ridotto. Da questa controversia nacque un'azione legale del giocatore nei confronti del club belga presso la corte di Giustizia dell'UE in Lussemburgo.

Un aspetto importante di tale episodio è caratterizzato dal contesto storico in cui sempre con maggior chiarezza si andava formando un senso di comunità europea, che culminerà nel 2000 con l'adozione della moneta unica, perché gli effetti della sentenza andranno a modificare per sempre le norme riguardanti il tesseramento di calciatori in Europa. Le accuse di Bosman erano restrizioni al commercio ed alla libera circolazione dei lavoratori, il calciatore sentiva violata la sua libertà di scelta e il proprio diritto a lavorare dove preferiva. La corte di Giustizia stabilì che le norme in vigore nel sistema sportivo costituivano una restrizione alla libera circolazione dei lavoratori, per cui decretò la ragione di Jean Marc Bosman. Il 15 dicembre del 1995 dunque venne approvata una nuova norma nota ai più proprio come Sentenza Bosman.<sup>18</sup>

Tale norma prevede il diritto da parte dei calciatori appartenenti all'unione europea di trasferirsi gratuitamente ad un altro club sempre dell'unione europea, oppure nel caso in cui il contratto in essere abbia durata rimanente di soli 6 mesi, di poter firmare un precontratto con la nuova squadra. Questa norma ebbe due tipi di conseguenze: in primo luogo influi rispetto alle norme delle singole leghe nazionali che imponevano dei tetti ai calciatori stranieri tesserabili. Ad esempio in Italia era possibile avere in rosa unicamente 3 stranieri, dal 1995 però il divieto venne trasformato ampliando il cambiamento ai calciatori extracomunitari.

Questa apertura delle barriere nazionali portò la percentuale di calciatori stranieri dal 14,09% del 1989-90 al 32,49% del 1999-00 fino ad arrivare al 41% del 2009-10. Una

---

<sup>18</sup> Stefano Bastianon, *L'Europa e lo Sport: Profili giuridici, economici e sociali. Vent'anni della sentenza Bosman 1995-2015*, Torino, Giappichelli, 2016,

situazione del genere porta indubbiamente ad una maggiore eterogeneità, competitività e a campionati più “cosmopoliti”, ma può risultare altresì un’arma a doppio taglio. Spesso le società italiane ad esempio puntano su giocatori oppure giovani stranieri per convenienza economica o per caratteristiche maggiormente sfruttabili nell’immediato, penalizzando molto spesso giocatori italiani che si trovano a non essere valorizzati od aspettati ed a rimanere a stagnare nelle serie minori. La seconda conseguenza riguarda il potere contrattuale dei giocatori. Nel corso del tempo il potere decisionale del calciatore rispetto a quello del club si è enormemente moltiplicato, il calciatore al giorno d’oggi dispone completamente del proprio futuro avendo spesso la facoltà di decidere di andare in un'altra squadra nonostante esistano contratti vincolanti anche di lunga durata. Il potere contrattuale dei giocatori sempre maggiormente crescente ha portato dunque ad un incremento medio degli stipendi che vede il proprio valore complessivo settuplicato dal 1995 ad oggi.

Questo fenomeno è spiegabile facilmente se entriamo momentaneamente nell’ottica in cui una squadra di calcio è un’impresa che eroga un servizio al pari di qualsiasi altra azienda operante in diversi settori. Un’impresa ha ovviamente dei clienti, rappresentati in questo caso dai tifosi e dagli appassionati, che godono del servizio offerto dalle squadre; ha dei competitor, ovvero le altre squadre che si contendono una fetta di successo sportivo ma anche di guadagno economico. L’impresa però riesce ad erogare il servizio in questione grazie ai calciatori che svolgono il proprio lavoro. In maniera un po’ forzata è come se questi fossero i fornitori dell’azienda: tramite le loro prestazioni che garantiscono dietro retribuzione vincolata da un contratto le società sono in grado di erogare il loro servizio efficacemente. La sentenza Bosman essenzialmente ha permesso ai giocatori di poter decidere con grande serenità dove giocare una volta scaduto il contratto; ma con il passare delle stagioni ovviamente le richieste relative a controversie del genere sono cambiate sempre di più: un calciatore al giorno d’oggi oltre a poter firmare un precontratto a sei mesi dalla scadenza, può sfruttare la minaccia di non rinnovare e trasferirsi a zero in un'altra squadra per costringere il club proprietario del suo cartellino a venderlo nonostante manchi ancora un anno o addirittura due. La facilità disarmante con cui trasferimenti faraonici vengono conclusi e l’incremento degli stipendi è spiegata

dalla grande competitività che il potere contrattuale dei giocatori ha sviluppato.<sup>19</sup> Un giocatore mediamente cambia durante una carriera più squadre rispetto a quanto accadeva 20 oppure 30 anni fa, ogni trasferimento è invogliato anche da un aumento dello stipendio che convinca l'interessato a cambiare aria. Tali spese da parte delle squadre sono ulteriormente giustificate dalla potenza dell'immagine dei calciatori stessi. Molti di loro senza per forza scomodare i più grandi del momento sono veri e propri idoli, influencer, spostano le masse e dunque accaparrarseli vale un introito in immagine di milioni e milioni.

La sentenza Bosman dunque è stata un passo cruciale nell'evoluzione del calcio inteso a livello sportivo ma soprattutto industriale, da essa in poi cambiarono gli equilibri economici del sistema per sempre, o almeno in attesa di future rivoluzioni.

#### *2.4 L'euforia del nuovo millennio, la quotazione in borsa*

Nel decennio che va dagli anni 90 all'inizio del 2000 le società di calcio italiane hanno vissuto uno dei periodi più competitivi di sempre sportivamente parlando. Al Milan degli olandesi si contrapponevano la Juve creata da Moggi e gli exploit di società ambiziose come Roma Lazio e Sampdoria. Questo momento di benessere calcistico si rispecchiava ovviamente anche nell'ambito economico, ed altrimenti non poteva essere con proprietà facoltose pronte a rendere realtà le ambizioni dei tifosi che riempivano piazze infuocate. È il periodo delle Sette Sorelle pronte a darsi battaglia in campo e fuori a suon di investimenti. Il Milan era di Berlusconi, che negli anni 90 è il proprietario di una delle holding più potenti d'Italia, la Juve dell'avvocato Agnelli aveva ripreso smalto dopo la "ristrutturazione" di Moggi, l'Inter nel 1995 era tornata nelle mani della famiglia Moratti grazie allo sforzo economico del petroliere Angelo, la Roma di Sensi, imprenditore vecchia scuola, cercava di tenere il passo agli investimenti faraonici delle "Big", la Lazio di Cragnotti ex finanziere ed imprenditore in rampa di lancio accendeva la rivalità capitolina, la Fiorentina dopo anni di contestazioni era tornata competitiva grazie ai produttori cinematografici Mario e Vittorio Cecchi Gori, il Parma, destinato a

---

<sup>19</sup> Stefano Bastianon, *L'Europa e lo Sport: Profili giuridici, economici e sociali. Vent'anni della sentenza Bosman 1995-2015*, Torino, Giappichelli, 2016,

diventare una delle favole calcistiche più belle del calcio italiano era di proprietà del gruppo Parmalat capitanato da Tanzi.

L'intero sistema calcistico negli anni 90 era in piena crescita dimensionale e in continuo fermento sportivo, come detto l'ambizione delle piazze e la volontà dei personaggi sopra citati di renderle concrete aveva portato questi ultimi a incanalare ingenti risorse personali, derivanti dagli *asset* societari, nella costruzione delle formazioni. Come risaputo ormai nel mondo della finanza il calcio non è il settore ideale se si spera di trarre ingenti profitti da esso. Spesso il risultato economico, contrasta con quello sportivo per evidenti motivi, e senza un'oculata gestione patrimoniale ci si può facilmente trovare in una situazione a livello di bilancio fortemente passiva. I risultati sportivi sono gli obiettivi per i quali vengono destinate grandi risorse e non è detto che la risposta a investimenti massivi sia sempre positiva o vincente. Derivando il profitto maggiormente dalle attività di campo, intese poi anche come traino per le attività di contorno quale ad esempio il merchandising, ed essendo appunto i risultati sportivi di difficile pronosticazione si capisce come l'industria calcistica non sia assolutamente la più prevedibile possibile; ovviamente nel mondo dell'industria in generale non c'è niente di certo ma una combinazione strategica precisa porta indubbiamente, con ovvi margini da considerare, ad un preciso effetto; nell'industria calcistica, un pallone che va in rete oppure viceversa può valere milioni di euro.

L'ambiente calcistico europeo a cavallo del nuovo millennio è un settore fortemente inflazionato e in grande deficit finanziario. Come detto i grandi investimenti attuati come i trasferimenti miliardari (intesi in lire ovviamente), gli stipendi faraonici dei nuovi campioni atterrati su suolo italiano, non generano ricavi sufficienti a garantire profitto e nemmeno a coprire le spese. La presa di coscienza da parte delle proprietà di quanto appena detto le costrinse a cercare un modo di racimolare nuove risorse senza dover ricorrere ad aumenti di capitale per mano propria. La soluzione più scontata sembrava la quotazione in borsa. Come riporta Marco Bellinazzo nel suo libro "La fine del calcio italiano" il presidente della lega Carraro fu uno dei personaggi che più condivise la scelta dei club italiani: «Mi piacerebbe che tutte le società fossero quotate e prima ci si arriverà e meglio è. Non soltanto ci sarà maggiore trasparenza, ma così sarebbe impensabile registrare deficit assurdi ogni stagione: i tifosi-azionisti si renderebbero conto di non poter chiedere sempre spese folli ai loro presidenti perché oggi si spende troppo, trascinati

dalle richieste emotive della piazza.» Questo pensiero racchiude in maniera completa gli aspetti che i fautori della scelta di quotarsi in borsa ritenevano positivi per il proseguo virtuoso dell'intero sistema, tuttavia alcuni esperti di finanza come i giornalisti del Financial Times oppure il presidente della Covisoc Victor Uckmar reputavano il binomio calcio-Borsa estremamente inaffidabile proprio per il carattere imprevedibile del settore derivato dall'impronosticabilità dei risultati sportivi.

Fino all'88 nel panorama europeo l'unica società quotata in borsa era il Tottenham, squadra di *North London*, ma nei successivi 10 anni raggiunsero la quotazione anche altre 11 società fino a diventare nel complesso 36 nel 2003. La prima società italiana a compiere questo passo fu la Lazio di Cragnotti nel 1998 seguita dalla Roma nel 2000 e poi dalla Juve nel 2001. Nonostante con questa mossa vennero raccolti capitali per decine di miliardi di lire il sistema si dimostrò poco fruttuoso, i titoli delle squadre citate persero quasi tutto il loro valore non generando alcun tipo di dividendo. Questa scelta che solamente col senno di poi a vent'anni di distanza può essere considerata da molti infruttuosa, ha ovviamente preso vita nel tentativo di arginare le continue perdite da parte dei singoli club. Senza quindi prendere in considerazione la forte caratterizzazione del settore che lo rende unico e non confrontabile con qualsiasi altro modello industriale, le proprietà e gli imprenditori a capo delle stesse società decisero di gestire i club nel modo in cui avrebbero gestito i loro avviatissimi business.<sup>20</sup>

Mentre quindi le società italiane vengono quotate in borsa con speranze di nuovi freschi capitali, i tifosi in ogni piazza di Italia si godono il campionato più bello e competitivo del mondo, senza immaginare minimamente però che le fondamenta sulle quali l'intero sistema si sta reggendo sono crollate da tempo, in attesa soltanto che qualcuno se ne accorga.

### *2.5 L'illusione dei grandi gruppi industriali, il crac Cirio e Parmalat*

Gli anni 90 in Italia furono anni molto controversi dal punto di vista politico, imprenditoriale, giudiziario e sociale. Iniziarono immediatamente con una serie di inchieste giu-

---

<sup>20</sup> M. Bellinazzo, *La fine del calcio italiano. Perché siamo fuori dai mondiali e come possiamo tornarci da protagonisti*, Feltrinelli 2018.

diziarie ribattezzate mediaticamente “Mani pulite” in cui vennero coinvolte le più grandi personalità della politica e dell’imprenditoria italiana. Politici di qualsiasi partito e importanza erano coinvolti in un giro di tangenti che intascavano a fronte di favori a imprenditori locali per la concessioni di appalti oppure aiuti in attività illecite riguardanti la gestione delle aziende da loro controllate. Essendo coinvolto in tangentopoli il Gola dell’imprenditoria italiana inevitabilmente anche il sistema calcistico risentì degli effetti dell’inchiesta; vediamo indagati infatti personaggi molto vicini o in certi casi soci di presidenti e proprietari di squadre italiane. Viene arrestato nel 1993 Aldo Brancher amministratore delegato di Fininvest, holding che detiene il pacchetto azionario di Berlusconi, un mese dopo Raul Gardini presidente di Montedison polo chimico privato si toglie la vita una volta venuto a conoscenza dell’implicazione nel processo Enimont, società di cui fino al 1991 fu amministratore delegato Sergio Cragnotti presidente della Lazio dal 1992 al 2003.<sup>21</sup> Quanto appena citato è solamente la punta di un iceberg ben più profondo che conta arresti e morti illustri, ma che serve a comprendere approfonditamente il clima che arieggiava nel mondo imprenditoriale italiano e quanto questo andasse inevitabilmente a intaccare anche la “purezza” del sistema calcistico.

Come detto la quotazione in borsa, attività che molti imprenditori italiani nello stesso periodo hanno attuato nel disperato tentativo di risollevarne le sorti delle proprie imprese racimolando liquidità, non garantiva a livello sportivo gli stessi risultati che raggiungevano altre imprese. Il terremoto generato da Tangentopoli sembrava non aver toccato profondamente il mondo del calcio, ma aveva portato alla luce il marcio che si trovava alla base di molte aziende, imprese e gruppi industriali italiani che in quegli anni possedevano grandi società di Serie A. Il coinvolgimento a livello gestionale di grandi gruppi industriali sembrava garanzia di crescita e successo per il mondo calcistico, grandi multinazionali quotate in borsa con fatturati esorbitanti si occupavano della gestione sportiva di squadre che tramite grandissimi investimenti combattevano l’egemonia delle tre maggiori squadre, ma l’idea che la solidità economica di tali gruppi vacillasse era iniziata ad arieggiare. In particolare i due gruppi su cui concentreremo la nostra attenzione saranno il gruppo Parmalat ed il gruppo Cirio.

---

<sup>21</sup> Mario Almerighi, *Tre suicidi eccellenti. Gardini, Cagliari, Castellari*, Roma, Editori Riuniti, 2009.



La loro parabola è molto simile ed è culminata con l'arresto di entrambi i proprietari. Sergio Cagnotti è diventato proprietario della Lazio nel 1992, ma la sua carriera imprenditoriale comincia in seguito alla maxi-liquidazione da 80 miliardi di lire che ottiene da Enimont, società al centro di quella che fu definita la madre di tutte le tangenti, di cui fu amministratore delegato fino al 1991. Aveva fatto fortuna in Brasile lavorando come contabile in un'azienda che poi venne acquisita dal gruppo Ferruzzi di cui divenne direttore finanziario di tutte le attività per l'area sudamericana.<sup>22</sup> Grazie alla liquidazione ottenuta fonda una banca d'affari chiamata Cagnotti and partners, ma acquisisce anche società in settori come quello degli imballaggi o della detersione domestica, ma il culmine dei propri investimenti arriva nel 1994 quando sbarca nel settore agroalimentare con l'acquisto di Cirio, Bertolli e della Centrale del latte di Roma. Gli anni di gestione Cagnotti soprattutto dell'azienda Cirio non sono, per usare un eufemismo, molto virtuosi e i bilanci pieni di contraddizioni e stratagemmi, uno su tutti la valutazione in sede di acquisizione del reparto latte di Cirio per 0 lire, reparto che all'epoca secondo le stime valeva almeno 18 miliardi di lire. Una gestione incauta piena di attività di questo genere ha reso le società di Cagnotti e la loro controllante la Cagnotti and partners capital profondamente inaffidabili e con un debito di 1 miliardo e 125 milioni di euro. Nel 2002 il patron della Lazio fu arrestato per bancarotta fraudolenta e venne decretato il fallimento delle sue società compresa la S.S. Lazio.<sup>23</sup>

Nello stesso periodo si sviluppa la parabola del gruppo Parmalat e del suo proprietario Calisto Tanzi. Tanzi è stato l'unico e grande fautore della crescita esponenziale del gruppo Parmalat, originariamente nato come piccolo caseificio alle porte di Parma dal nome Dietalat. Grazie a grandissime intuizioni strategiche, come l'investimento nello sviluppo del metodo UHT per trasformare il latte in un prodotto a lunga conservazione, Tanzi porta Parmalat ad essere leader internazionale nel settore agroalimentare. Tale vantaggio competitivo viene incrementato grazie ad una politica pubblicitaria aggressiva grazie alla quale il marchio Parmalat si palesa in tutta la penisola tramite qualsiasi tipo di canale pubblicitario. L'exploit del marchio di Collecchio venne seguito da una serie di acquisizioni lampo in rapida successione attuate però grazie a grandi indebita-

---

<sup>22</sup> Alberto Mazzuca, *Gardini il Corsaro*, Argelato, Minerva Edizioni, 2013

<sup>23</sup> Franco Stefanoni, *Finanza in crac*, Roma, Editori Riuniti, 2004

menti che non vennero in seguito ricapitalizzati adeguatamente. Dagli anni 90 fino al 2003 le società del gruppo Tanzi vennero ritoccate nei bilanci, nascondendo un livello di liquidità che in realtà era inesistente e camuffando debiti per 600 milioni di euro. La falsificazione sistematica di tali bilanci venne alla luce il 5 Dicembre del 2003 facendo crollare il castello di carte su cui poggiava l'intero gruppo industriale. Da lì le azioni della Parmalat in borsa crollarono del 40%. Tutte le aziende di proprietà del gruppo dichiararono bancarotta compreso il Parma che fallì e venne ricominciò dai dilettanti.<sup>24</sup>

Le esperienze del Lazio e del Parma furono un monito per l'intero sistema e denunciarono la scorretta gestione patrimoniale dei club di serie A. Le proprietà che così tanto investirono negli anni 90 ne subirono le conseguenze nei primi anni 2000 trovandosi sommerse dai debiti e con introiti assolutamente insufficienti a proseguire la gestione societaria. Per quanto riguarda le due società fallite il Parma retrocesse in serie D ricominciando da capo il suo cammino, mentre la Lazio venne salvata dallo Stato che concesse la vendita con rate ventennali all'attuale presidente Claudio Lotito.

Il sogno di una nuova era, di un eldorado del calcio in terra italiana si era sgretolato sotto il peso degli scandali e delle falsificazioni di bilancio, il ridimensionamento era già in atto e i capitali e gli investimenti mastodontici lasciarono spazio alle idee ed alla pianificazione. Con la fine dell'era dei gruppi industriali e col successivo scandalo di Calciopoli, che azzerò i vertici del calcio italiano mandando in Serie B la squadra più blasonata, amata e odiata d'Italia, ovvero la Juventus, finisce un'era. Poco dopo ne comincerà un'altra, quella delle holding e dei fondi internazionali, delle proprietà straniere e dei dirigenti manager. Al di là della Juventus che rimane, seppure con modalità diverse dal passato, patrimonio della famiglia Agnelli e della Fiat, cambiano proprietà il Milan, l'Inter e la Roma che vedono succedersi alla guida gruppi internazionali, mentre resistono con gagliardia proprietà più tradizionali come quella di Aurelio De Laurentiis a Napoli e quella anomala, criticata e pure molto virtuosa di Claudio Lotito e la Lazio.

---

<sup>24</sup> Gabriele Franzini, *Il crac Parmalat. Storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori Riuniti, 2004

## CAPITOLO 3: Studio delle considerazioni emerse in precedenza

Questo terzo capitolo si pone l'obiettivo di discutere le considerazioni emerse nei precedenti due, con l'ausilio di professionisti operanti negli ambiti più disparati del settore calcistico e sportivo. Il calcio da settore dinamico ed in continuo mutamento quale è va analizzato e compreso attraverso le vicende del passato per capire in che modo si evolverà ed in quale modo perseguire una crescita a livello industriale. Gli interventi delle personalità che molto gentilmente si sono rese disponibili a rispondere ad alcune domande sono a mio avviso da vedere quasi come contributi scientifici. Il loro apporto infatti risulta fondamentale nel comprendere dinamiche e convinzioni diverse relative agli ambiti che compongono l'industria del calcio. Ripercorreremo le considerazioni emerse nei capitoli precedenti per analizzarle e criticarle con il metodo dell'intervista e faremo emergere eventuali spunti di riflessione sul presente e sul futuro del sistema. A questo proposito sui temi oggetto di questo elaborato abbiamo l'occasione di far "scendere in campo" undici autorevoli personaggi, che ci daranno il loro punto di vista sui temi che stiamo trattando.

Questa la formazione: Giovanni Malagò, Ivan Zazzaroni, Alessandro Del Piero, Alessandro Bonan, Arrigo Sacchi, Tullio Tinti, Javier Zanetti, Thiago Pinto, Riccardo Viola, Matteo Marani ed Aurelio De Laurentiis.

### *3.1 Fattore sociale*

Come analizzato all'interno del primo capitolo, il calcio è lo sport più popolare al mondo, grazie alle emozioni che sa generare ed alla facilità di immedesimazione che la gente riesce ad avere nei suoi confronti. Questo sport è fortemente radicato all'interno della società e vive in costante simbiosi con la gente e con gli appassionati e tifosi. Una squadra di calcio, a prescindere dalla realtà in cui nasce, è per la propria comunità motivo di orgoglio, una via di riscatto, un amore da coltivare ed impossibile da cambiare. In merito al significato che il calcio può avere per le persone e le comunità di tutto il mondo il direttore del Corriere dello Sport Ivan Zazzaroni ci ha detto:

Descrivere una passione non è semplice. Il calcio è una passione intergene-

razionale e dunque prende tutte le età evidentemente, a volte è inspiegabile nel senso che ti porta anche a degli eccessi perché produce entusiasmo. Sul piano sociale è quasi un genere di conforto fondamentale e soprattutto ti permette di esprimere un'identità, di essere individuato come tifoso di questa o di quell'altra squadra, c'è una sorta di emulazione, raramente trovi altre passioni paragonabili. È anche vero che negli ultimi tempi ha avuto un'involuzione data da una perdita di valori. Ha perso appeal verso alcuni strati di giovani ma è sempre uno sport, o meglio ormai una forma di spettacolo, che ha un elemento che nessun'altra forma di spettacolo ha, cioè il coinvolgimento emotivo che si ripete nel tempo. È importante dunque sul piano sociale perché arriva a tutti i livelli dal più alto al più basso, in tutti i paesi europei e in tutti quelli che storicamente non avevano il culto del calcio e che adesso vi si stanno avvicinando e vi si stanno adeguando sempre più perché si rendono conto che è una passione universale.

Alessandro Bonan, giornalista, autore e volto popolare di Sky, invece contribuisce al tema con un taglio maggiormente romantico:

Il calcio è un compagno di vita e non tradisce mai. Nel senso che ti accompagna per sempre, per me è stato questo fin dal primo momento, fin da bambino la prima volta allo stadio fino ad oggi che mi occupo di calcio come professionista. È un compagno di esistenza che non tradisce mai pur con tutte le storture che appartengono a questo comparto, che è un comparto anche sociale, ma le storture appartengono alla vita e il calcio è una componente importante della nostra vita. Il calcio è un fedele compagno di esistenza.

Da queste considerazioni emerge in maniera lampante come il legame tra appassionati-tifosi e squadra sia indissolubile e come nonostante la tendenza a considerare da parte dei vertici i tifosi come clienti, tale passione resista seppur sofferente in alcuni casi. Il modo di pensare e concepire il gioco del calcio è legato anche all'ambiente ed alla realtà in cui nasce. Spesso il gioco è lo specchio della storia e del territorio in cui cresce,

rappresentazione del DNA, delle abitudini e delle caratteristiche del paese o addirittura della regione in cui si sviluppa. A tal proposito ha espresso alcune considerazioni, uno dei più grandi e vincenti allenatori della storia del calcio: Arrigo Sacchi, vincitore tra l'altro di due coppe dei campioni con il suo famoso Milan.

L'unione europea qualche anno fa sentenziò che il 50% della corruzione in Europa fosse in Italia, questo denota come di default il popolo italiano sia abituato a cercare la scorciatoia, il modo più semplice meno faticoso e più redditizio. Ciò avviene anche nel calcio, il calcio italiano è un calcio di tattici mentre, concepito nella sua essenza più profonda, deve essere uno spettacolo offensivo all'interno del quale il tatticismo non deve avere spazio. Noi siamo fortissimi, non parlo più di calcio, nel tatticismo e debolissimi nella strategia, diceva Sun Tzu<sup>25</sup> in un'opera scritta non si sa esattamente quando; quando tattico incontra uno stratega il tattico è già in odore di sconfitta, il tattico è quello che aspetta l'errore dell'avversario per colpirlo lo stratega è quello che ha un'idea e sa come raggiungerla e c'è una grande differenza, finché non si verificherà un cambiamento questo paese potrà solo e soltanto vincere barando.

Questo approccio filosofico all'idea di calcio oltre ad essere molto affascinante trova come detto riscontro nel modo in cui il gioco viene concepito ed espresso a differenza delle zone in cui si sviluppa, e un allenatore esperto come Arrigo Sacchi ne ha spiegato l'essenza in maniera ammaliante. Il ruolo dell'allenatore però non richiede unicamente competenze tattiche e tecniche ma anche umane, l'allenatore è un generale, un condottiero come si può anche capire dal paragone appena portato alla luce e il rapporto umano con i suoi calciatori è fondamentale. L'attività svolta da un *mister* in alcuni casi può richiamare quella di un manager d'azienda, i cui i risultati non sono legati unicamente alla professionalità delle forze in campo, ma anche alla capacità di creare empatia tra i collaboratori cercando di valorizzare al meglio ognuno di essi. Proprio riguardo l'importanza delle relazioni umane Sacchi parla così:

---

<sup>25</sup> Sun Tzu è stato un generale e filosofo cinese famoso soprattutto per la sua opera: *L'arte della guerra*

Bisogna selezionare le persone. Prima di tutto guardavo la persona, la sua etica di squadra, etica di lavoro, generosità, passione, entusiasmo, amore per quello che fa, è importante avere sentimenti nobili, solo così si può dare una forte motivazione ed uno elevato spirito di squadra. Così facendo quella squadra come minimo darà tutto quello che può dare, è già una vincitrice morale. Ai miei tempi non avrei mai voluto giocatori che avevano eccessi di individualismo, di protagonismo, invidie, gelosie, avidità, il calcio non è un sistema di gioco, è una filosofia che non prevede questi secondi fini, il calcio è come un film dove se non c'è una buona trama anche buoni attori non risaltano, per avere una buona trama bisogna essere uno stratega altrimenti cerchi di sfruttare una squadra molto difensiva e dare dei palloni in contropiede a giocatori molto costosi perché devono fare da soli quello che farebbe il gioco.

I valori sportivi e umani come dimostrato sono alla base dello sport, prima di qualsiasi trofeo oppure competizione. Sono necessari al fine di poter intraprendere la competizione sportiva in maniera sana e corretta. Tali valori sono anche alla base della costruzione di una mentalità vincente e fanno da collante sociale sia tra i professionisti che tra i cittadini. Da sempre il custode e promulgatore di tali valori è stato il CONI ovvero il comitato olimpico nazionale italiano che governa la moltitudine dello sport del nostro paese. A tal proposito è intervenuto proprio il suo presidente Giovanni Malagò:

Il CONI, come diretta emanazione del CIO, ha il dovere di seguire e rispettare i dettami della carta olimpica. La promozione del nostro mondo e dei valori che lo caratterizzano è una leva fondamentale per generare riflessi positivi che investono anche la sfera economica. Un processo virtuoso determina automaticamente ricadute in termini di risorse e i giovani rappresentano la possibilità di esplorare orizzonti ambiziosi, dall'alto della preparazione culturale, delle capacità e della voglia di fare la differenza. Lo sport sa permeare la realtà con i propri ideali, che rappresentano la stella polare di riferimento per trasferire il concetto vincente nella quotidianità. Il fare squadra, la voglia di migliorarsi costantemente e il senso di appartenenza che si

rintracciano dietro ai grandi successi degli ultimi anni costituiscono l'asse per immaginare di edificare nuove fondamenta per il Paese che verrà”.

I valori tipici dello sport e dei quali il CONI si fa portavoce principale vanno nel calcio di oggi molto spesso ricordati, segno che non siano effettivamente molto radicati come si auspicherebbe, rispetto a ciò interviene così il direttore Zazzaroni:

Il calcio è determinato prevalentemente dal risultato, ovviamente inteso come vincere le partite e vincere i campionati ma anche a livello più basso conquistare salvezze. Quando c'è di mezzo il risultato l'elemento valoriale passa in secondo piano tant'è che viene sottolineato. C'è il fair play, c'è il richiamo al *respect* dal Uefa<sup>26</sup> cosa che non dovrebbe esserci: se ci fossero questi valori non ci sarebbe bisogno di richiami pubblici di questo tipo. Ci sono società che tentano la strada di promulgazione di tali valori tuttavia con scarsa convinzione e soprattutto per una questione di immagine. Puoi tentare di migliorare culturalmente la tua squadra, il tuo pubblico per darti un'immagine un po' diversa ma essendo business molto dipende dal tipo di scopo che vuoi conseguire, io da questo punto di vista sono molto diffidente nel senso che trovo che ci siano solo dei tentativi un po' populistici e demagogici di mostrarsi come virtuosi in senso lato, ma in generale quando c'è di mezzo un risultato, un profitto necessario per la sopravvivenza che sia in alto o in basso è difficile puntare a questi valori. Ci devi provare, dobbiamo tutti conservare questa speranza però oggi il calcio è un'industria anomala del consenso e del dissenso, in nessun altro settore è così, forse in politica, ciò che fa la differenza tra paradiso e inferno è proprio il risultato, il profitto.

L'aspetto sociale dunque, che si interseca e si confonde all'interno dell'attività sportiva risulta essere di fondamentale importanza per la comprensione del fenomeno calcio. Quest'ultimo nasce dalla strada per poi ritornare alla strada, non ha mai un risultato scontato, un esito già scritto, il f è l'unico sport in cui non vince per forza chi gioca me-

---

<sup>26</sup> Uefa: Union of European Football Associations, ovvero Unione delle federazioni calcistiche europee

glio, si può subire ed essere dominati per una partita intera e poi segnare e vincere all'ultimo minuto, non vince sempre chi ha l'allenatore più bravo oppure i giocatori più forti, certo queste componenti aiutano e spesso sono vincenti, ma c'è un aspetto caratteriale che in ambito calcistico viene identificato come *cuore* che rappresenta il riflesso della passione per il gioco.

In ambito gestionale, questo *cuore* si trasforma in concetti, idee, programmazione, tutti aspetti che cercano di contrastare ciò che garantisce i migliori calciatori e allenatori: i capitali. Le partite iniziano già fuori dal campo nel comparto dirigenziale, e così come in campo spesso non vince il più forte, sugli spalti non vince il più ricco.

### *3.2 Le idee come armi per contrastare i capitali*

All'interno del secondo capitolo abbiamo trattato l'evoluzione dei vertici calcistici individuando diverse ere e punti di svolta che hanno modificato la struttura e gli equilibri del sistema. Gli anni '80 e '90 sono stati il periodo di maggiore competizione e cambiamento del nostro calcio, i presidenti-tifosi hanno investito risorse ed energie nel tentativo di rendere competitive le loro squadre tramite le idee e sono riusciti a cambiare il nostro calcio sia a livello commerciale con l'introduzione degli sponsor, sia a livello sportivo con idee e stratagemmi ingegnosi che permettessero di competere con le affermate potenze del nord e d'Europa. Alcune scelte avveniristiche modificarono il calcio e permisero di colmare il gap tecnico che si aveva con altre squadre, il presidente del Coni Lazio, Riccardo Viola, figlio dell'ex presidente della Roma l'ingegner Dino Viola ci racconta un aneddoto riguardante proprio il padre:

Quando il presidente Viola prese la Roma, investire nella squadra e sul parco giocatori era una sfida ardua perché quella che aveva ereditato era una Roma mediocre, senza giocatori forti, soprannominata "la Rometta". Di conseguenza la scelta che fece fu quella di andare a prendere il numero uno dei tecnici del campionato italiano: Niels Liedholm.



Perché Liedholm tecnico di successo e fresco vincitore della prima stella<sup>27</sup> con il Milan venne a Roma ad allenare una squadra in difficoltà? Gli diede più soldi? No. Il progetto tecnico era migliore? No. Le armi di Viola dovevano essere più furbe e più intelligenti di quelle dei colleghi perché non disponeva delle risorse finanziarie di altri presidenti.

Lo convinse perché gli propose un contratto triennale, proposta inconsueta per i tempi perché gli allenatori erano sempre stati messi sotto contratto annualmente. Un guizzo però che permise di porre le basi per il successo futuro della squadra. Avere un ombrello come Liedholm ti dava la speranza di fare un campionato sicuro, al primo anno la Roma vinse la Coppa Italia. Fondamentale dunque è la pianificazione e la programmazione. Da qui parti il percorso della Roma dagli anni '80 in poi.

Questa testimonianza è l'emblema di come in quello specifico periodo fosse possibile ovviare a carenze finanziarie ingegnandosi e sfruttando le grandi capacità imprenditoriali dei proprietari. In un calcio però sempre più Business, e in club sempre più azienda le idee e la programmazione sono diventati strumenti per raggiungere obiettivi diversi, in ambito sportivo e non sempre solo in ambito sportivo. Alcune realtà come l'Atalanta oppure il Sassuolo sono realtà vincenti pur senza vincere trofei: le loro vittorie consistono nella virtuosità dei loro sistemi che permettono di competere ad ottimi livelli conquistando anche qualificazioni in ambito europeo, individuando e crescendo giovani di livello indiscusso che vengono poi venduti a grandi cifre finanziando in tal modo il proseguo delle proprie attività. Questo tipo di approccio tuttavia è un tipo di approccio molto industriale, aziendale. La maggior parte dei club viene gestito con l'obiettivo di riuscire a resistere e raggiungere risultati economici, ovviamente fondamentali per la sopravvivenza in un settore così tanto competitivo e rischioso. Questo approccio però secondo molti e secondo anche Alessandro Bonan, sta portando ad un disamoramento degli appassionati, che in fin dei conti sono coloro grazie ai quali i profitti sono possibili. Bisogna chiedersi da dove cominci il calcio, perché è una strada lunghissima che poi conduce al business che conosciamo oggi. Però il calcio parte da un sentimento: se cancelli il sentimento e la passione alla fine cancelli anche il business, anche perché se alle

---

<sup>27</sup> La stella nel campionato italiano si ottiene al conseguimento del decimo scudetto, e si può sfoggiare in aggiunta allo stemma della squadra.

nuove generazioni questo calcio meno sentimentale di una volta non piace più, si capisce che l'interesse cala e appresso a lui cala anche il fatturato. Meno interesse c'è nei confronti di una proprietà immobiliare ad esempio e meno tale proprietà vale. Nonostante il calcio di oggi sia massacrato da regole sbagliate, investimenti scellerati dati dall'introduzione di capitali senza senso, c'è sempre una grande attenzione perché questa catena che parte dalla strada e arriva al grande calcio ancora non si è spezzata. Il mio timore è che questa catena nelle nuove generazioni si inizi a sganciare e poi si spezzi, anche se è difficile che accada questo rischio c'è, bisogna tentare che non succeda rispettando comunque le logiche del tempo che sono legate appunto ai soldi, al flusso di denaro, al merchandising e al business in generale.

Anche il direttore dell'Inter ed ex-capitano e bandiera del club nerazzurro Javier Zanetti dice la sua sul divario economico con altre realtà e su come provare a colmarlo:

Sicuramente colmare questo gap non è semplice, perché il lato economico fa una grande differenza, credo che la sfida dei club sia la sostenibilità, oggi competere con i grandi club della premier è molto difficile a livello di introiti e di diritti tv. Questo fa sì che i grandi campioni vadano in Premier League<sup>28</sup> in Bundesliga<sup>29</sup> e non qui in Italia, i salari sono molto più bassi e quindi i top player sono più attratti da altri campionati. C'è un grande divario tra noi ed altre realtà ma con una pianificazione corretta, una buona strategia e delle idee si può cominciare a colmarla.

### *3.3 L'evoluzione del calcio dentro e fuori dal campo*

Il calcio come ogni settore si è evoluto ed ha modificato le sue caratteristiche sia se ci concentriamo sull'aspetto del gioco che fuori dal campo. Il calcio italiano ha avuto momenti di grande splendore soprattutto negli anni '90, anni in cui in Italia dominava il Milan degli olandesi allenato dal mister Arrigo Sacchi che in merito al cambiamento del calcio nel corso del tempo ha parlato così:

---

<sup>28</sup> La Premier League è la massima serie inglese

<sup>29</sup> La Bundesliga è la massima serie tedesca

Il calcio per essere sempre interessante deve dare emozioni. Per farlo deve seguire i ritmi della nuova vita: non stiamo vivendo un'evoluzione ma una vera e propria rivoluzione dove la velocità sta alla base, senza velocità senza creare emozioni quello sport è destinato a perdere valori, quindi oggi si cerca ancora più di ieri quello che si cercò in prima maniera con la nazionale olandese e l'Ajax, poi con il Milan poi con il Barcellona<sup>30</sup>: il movimento senza palla risulta fondamentale, la compattezza è imprescindibile, le cose devono essere fatte in modo sempre più veloce, bisogna avere 11 giocatori compatti in avanti e dietro, bisogna avere un'organizzazione di gioco, una capacità di creare bellezza, emozioni, spettacolo.

L'approccio del mister risulta estremamente profondo, quasi filosofico, ricerca l'essenza pura del calcio perché convinto che l'unico modo di vincere sia cavalcarla e seguirla fedelmente, ma denota un decadimento da questo punto di vista, perciò gli è stato chiesto a cosa lui attribuisca il declino del calcio del nostro paese dopo i fasti degli anni '90:

Mi dispiace ma secondo me il calcio italiano non è mai stato il migliore del mondo. È stato un calcio che ha cercato di vincere senza merito, non ha cercato mai la bellezza non ha cercato mai le emozioni e lo spettacolo, ha cercato di vincere. E quando ha cercato di vincere come lo ha fatto? Col tatticismo evitando ottimismo, bellezza, passioni, spettacolo, puntando sul singolo: il calcio italiano ha negato quello che era il volere di chi ha fondato questo sport che era uno sport di squadra offensivo e l'ha trasformato in uno sport individuale. Il calcio è il riflesso della storia e della cultura di un paese. L'ultima volta che siamo andati all'attacco con successo era con i romani 2000 anni fa, da allora le altre guerre a cui abbiamo partecipato non ci hanno visto sicuramente brillanti e nel calcio la stessa cosa. Poche volte abbiamo vinto con merito, non ci provavamo neanche, cercavamo prima di tutto di non prenderle con difese dispari rispetto agli attaccanti e poi, cosa

---

<sup>30</sup> Tutte le squadre citate sono state delle pioniere del bel calcio ed hanno in ordine cronologico segnato epoche diverse e rivoluzioni calcistiche.

che facevamo molto bene era il contrattacco, ma lasciavamo il dominio del gioco quasi sempre alle altre squadre. Il successo e la vera rivoluzione che fece il Milan fu avere il dominio del gioco.

Noi non possiamo giocare un calcio offensivo con i terzini bloccati, il mediano davanti al libero, le ali che coprivano, non è così che si trova la bellezza, le emozioni, lo spettacolo, l'amalgama, l'armonia, la musicalità. Avevamo puntato tutto sul singolo e sulla difesa, le grandi squadre non hanno fatto questo ed oggi siamo di fronte a questo sviluppo sempre intenso dove si cerca di portar via la palla il più velocemente possibile non dando mai spazi al gioco né spazi di tempo né spazi di marcatura sulla continua via di squadre che giocano a dei ritmi forsennati e nelle quali tutti attaccano e tutti difendono.

La spietata analisi di mister Sacchi pone l'accento sui difetti tipici di noi italiani. Eppure proprio il suo Milan era riuscito a sovvertire tutto questo. Quel tipo di calcio innovativo e spettacolare non appassionò semplicemente i tifosi del Milan, ma divenne un modello per allenatori, sportivi e tifosi di altre squadre. Oltre ad ispirare tanti allenatori che riconoscono a Sacchi il ruolo di rivoluzionario, quel Milan creò un business attraverso lo spettacolo. Nell'era della globalizzazione, il gioco spettacolare ha generato tifosi del Milan in tutto il mondo con grande riflessi sul merchandising, sul potere mediatico ed economico del club.

Dopo il contributo di mister Sacchi, nel tentativo di fornire un'analisi più completa, passiamo alla testimonianza di un grandissimo campione e leggenda del calcio italiano Alessandro Del Piero, che rispetto alla sua esperienza personale parla così:

Ci sono due direttrici di cambiamento: il primo riguarda le regole del calcio ed il secondo l'aspetto economico. Io sono entrato nel professionismo appena la regola del portiere è stata tolta, che era di fatto un modo per aumentare il tempo di gioco, così come altri interventi, ad esempio l'obbligo di avere dei raccappalle a bordo campo con i palloni a portata di mano ed anche una maggiore severità arbitrale, ammonizioni per perdite di tempo al portiere e

così via. Di solito queste norme vengono introdotte durante i mondiali per dare un segnale al calcio internazionale, poi questo lo si fa anche per promulgare altre questioni come la sicurezza dei calciatori, la segnalazione delle entrate da dietro, le gomitate mentre si salta, fino ad arrivare ad oggi dove il calcio è molto protettivo nei confronti dei calciatori. Da un punto di vista economico invece il grande cambio è arrivato con l'apertura dei mercati, con l'avvento dei social media, con i diritti televisivi internazionali, questo ovviamente ha dato ulteriori introiti alle società, alle leghe, ai calciatori, ha aumentato il valore dei trasferimenti e degli stipendi.

Compreso il cambiamento del calcio inteso come gioco in campo, spostiamo il nostro focus su quello che è stato un cambiamento dirigenziale. Il presidente Riccardo Viola ci ha raccontato gli eventi che negli anni '80 ha vissuto in prima persona al fianco del padre Dino, proprietario della Roma, e la battaglia dentro e fuori dal campo per competere con le grandi squadre del Nord:

C'era Agnelli alla Juve, Moratti all'Inter, fatta eccezione per loro c'era poi questo slogan all'inizio degli anni '80 per cui i presidenti delle società di calcio erano definiti i *ricchi scemi*. Si diceva così perché la società di calcio era un tipo di società in cui investivi soldi ma non avevi poi un ritorno economico, bensì un ritorno di vanità, ed in termini di rapporti. A Roma si è inserito negli anni '80 Dino Viola. Era romano di adozione e non di nascita ma nei 10 anni prima dell'acquisizione della Roma lui *studiò* da presidente perché fu vicepresidente sotto Alfio Marchini<sup>31</sup>, poi negli anni successivi ha coltivato rapporti con Gilberto Viti<sup>32</sup>, tramite il quale prendeva informazioni. Nel frattempo era stato presidente del palestrina che portò per la prima volta nella storia in Serie C. Tenta il discorso di Roma, ma Anzalone non la vende perché comprando Pruzzo sperava nel miglioramento della squadra. L'anno dopo il 79/80 viola diventa il proprietario della Roma, cedendo quella che era l'azienda meccanica in cui lui aveva fatto un percorso da direttore generale fino a principale azionista e la Roma diventa l'azienda di famiglia

---

<sup>31</sup> *Presidente della Roma dal 1968 al 1971*

<sup>32</sup> *Direttore della Roma durante la presidente Anzalone*

dei Viola. Non avendo Viola altri interessi si è dedicato anima e corpo alla Roma. L'ha vissuta dalla mattina alla sera, 365 giorni l'anno. Questo fa capire che Viola ne ha fatto una professione, e non un passatempo cancellando l'idea di *ricco scemo*.

La conclusione di questa evoluzione dunque sfocia nella nascita di una vera e propria professione e dalla necessità di gestire un club calcistico sempre più come un'azienda, processo che prenderà il largo nei decenni successivi. Difatti dopo l'avvento di Berlusconi grandi gruppi finanziari si interessarono ad investire nel calcio, due su tutti Parmalat e Cirio, a proposito ha espresso alcune sue considerazioni il giornalista sportivo e volto di Sky Matteo Marani, autore anche di un interessantissimo speciale proprio sul crac Parmalat:

Quel periodo è stato una grande macchina di consenso e di comunicazione per i grandi imprenditori di quegli anni: Parmalat e Cirio hanno avuto bisogno di Parma e di Lazio, il discorso poi è molto ampio perché deriva già da prima col Milan di Berlusconi, insomma era una grande macchina di consenso. È stata anche una sperimentazione estrema del capitalismo senza regole, nel calcio in quegli anni si è potuto agire in grande libertà senza nemmeno i paletti che ci sono ora. Nel calcio è stato fatto tutto quello che si voleva fare, scandali, bilanci truccati, doping reale, doping amministrativo, false fideiussioni, la sbornia della quotazione in borsa dei club di calcio. Poi abbiamo visto gli effetti finora, cioè che ne stanno uscendo tutti, quindi è stato un laboratorio di turbocapitalismo, un capitalismo con ancora meno regole rispetto a quello normale.

Un altro personaggio che gentilmente ha concesso di essere intervistato riguardo la sua esperienza è stato Aurelio De Laurentiis, produttore cinematografico nipote del grande Dino e presidente dal 2004 del Napoli, che ha raccolto dalle ceneri del fallimento portandolo alle glorie attuali. La sua figura è estremamente affascinante ed interessante in quanto in un mondo in cui ormai il calcio si trova ad essere gestito da fondi di investimento oppure grandi gruppi industriali, lui è una sorta di anello di congiunzione tra i

presidenti-tifosi e le grandi organizzazioni societarie, per cui chi meglio di lui per rispondere a quanto sia complesso competere con potenze economiche ricche di capitali.

Non è assolutamente difficile. Andando per ordine nel 1996 Veltroni, che era Vice Presidente del Consiglio e Ministro per i beni e le Attività Culturali nel primo governo Prodi, introdusse una vera e propria rivoluzione nel mondo del calcio, perché stabilì che le società calcistiche non dovessero essere semplici club ma società per azioni. Questo implicava che avrebbero dovuto avere finalità di lucro e quindi bilanci in ordine. Si passò, dunque, con una progressione crescente, da un calcio affettuosamente partecipato da grandi mecenati e piccoli imprenditori, al calcio gestito da fondi di investimento e gruppi finanziari. Lo scopo originario dei “presidenti-tifosi” era prevalentemente avere facilitazioni da parte degli enti politici locali nell’ambito di altre attività parallele, per la loro capacità di rappresentare il territorio. Spesso infatti mostravano indifferenza di fronte ai debiti del loro club se allo stesso tempo, con l’aiuto del calcio, si arricchivano con altre attività che il loro impegno nel calcio gli permettevano di far nascere o ampliare. In seguito a questo cambiamento introdotto da Veltroni, la UEFA, per le squadre che partecipano alle loro competizioni, ha introdotto il fair-play finanziario. Provvedimento per cui, se non hai i conti a posto, non puoi partecipare alle competizioni europee.

Lo sport è indubbiamente cambiato anche nella condizione dei giocatori, prima veri e propri dipendenti delle società, ora professionisti e in qualche caso aziende nelle aziende. Il cambiamento partito dalla sentenza Bosman viene testimoniato dal procuratore sportivo Tullio Tinti, procuratore tra gli altri di Filippo Inzaghi, Andrea Pirlo e Luca Toni.

Sicuramente la sentenza Bosman ha dato un equilibrio alle parti nel senso che prima i calciatori non contavano nulla, dopo la sentenza Bosman a fine contratto sono liberi, ma il contratto viene rispettato. Ovviamente le cose vanno bene se tutti sono contenti, se invece c’è qualcuno scontento significa

che le cose non sono state gestite al meglio. Il calcio poi oggi è cambiato anche nei club perché prima c'erano delle proprietà personali e invece oggi ci sono proprietà gestite da fondi che fanno diventare un business tutto, compresi i calciatori. Non ci sono più figure come ad esempio Galliani che vive il calcio in maniera passionale, oggi molte realtà sono diventate situazioni di business e di club, è cambiato tutto il movimento. Una volta avevi a che fare con i presidenti italiani che avevano un interesse reale e puro, e la domenica per loro era un evento speciale. Essendo cambiato ciò i calciatori adesso sono indirizzati da queste dinamiche, non essendoci più questo rapporto umano diventa tutto più business per tutti.

Alla fine pensandoci su, il calcio vende un prodotto che può racchiudere tanti elementi o contenerne uno soltanto: appartenenza, rappresentanza, orgoglio, bellezza. Tuttavia campioni come Del Piero, Roberto Baggio, Totti hanno creato un grande volume d'affari a prescindere dalle squadre in cui giocavano. Sono diventati azienda nell'azienda, squadra nella squadra. In giro per il mondo tuttora si trovano tifosi non della Juve, della Roma dell'Inter o del Milan, ma di Del Piero, di Baggio o di Totti, con relativo indotto economico per qualsiasi iniziativa li veda coinvolti.

Riguardo questa evoluzione è intervenuto parlando per esperienza personale Alessandro Del Piero:

Avendolo vissuto per esperienza posso dire che è stato per me un cambiamento naturale, tutto quello che accadeva a livello commerciale dal punto di vista personale era un tassello di un percorso più ampio, credo che sia inevitabile nel mondo di oggi, e lo era già anni fa quando ancora giocavo, quello che posso dire è che secondo me l'importante è vivere il quotidiano e le opportunità che ti vengono proposte, ovviamente scegliendo coerentemente. Tutto nasce dalla popolarità data dal calcio, ti permette di poter ispirare le persone ed è giusto farsi portavoce ed esempio di valori importanti ed a noi cari. Però come semplice fenomeno lo trovo normale, come per gli attori, cantanti, anche gli sportivi e specialmente i calciatori sono diventati dei te-



stimonial, delle celebrità aldilà delle loro gesta in campo, è il mondo di oggi.

L'evoluzione del sistema calcistico è stata trattata il più possibile ad ampio raggio concentrandoci su i cambiamenti in campo relativi al gioco per poi passare ai cambiamenti strutturali avvenuti nei vertici delle società e poi nel ruolo dei calciatori sempre più personaggi mediatici che sportivi. L'insieme dei cambiamenti apportati e subiti dal sistema sfociano nella situazione attuale del calcio che come in tutto nella vita ha sicuramente aspetti positivi ed altri su cui intervenire: vediamo come concentrandoci su sistema calcistico italiano.

#### *3.4 Gestione attuale del sistema calcistico italiano*

Una verità che sicuramente arrivati a questo punto dell'elaborato possiamo dichiarare, è che il settore calcistico inteso come settore industriale è unico nel suo genere, estremamente rischioso e dinamico, influenzabile da molteplici avvenimenti imprevedibili e talvolta casuali. Nonostante ciò si cerca inevitabilmente di regolarizzarlo con l'ausilio di norme e politiche di gestione. Anche l'approccio delle istituzioni e delle dirigenze va a contribuire alla situazione presente del sistema. Abbiamo chiesto ad alcuni dei nostri ospiti la loro opinione sulla gestione attuale del calcio italiano. Così Ivan Zazzaroni:

Assolutamente no, è gestito in maniera agghiacciante: ci sono 20 squadre? Ci sono 20 visioni e modi differenti di concepire il sistema calcio, soprattutto perché come spesso accade nel nostro paese c'è una totale incapacità di ragionare come sistema, una mancanza di accordo su obiettivi, su strumenti, su mezzi, su soluzioni; infatti questo aspetto traspare: siamo un calcio in grandissima difficoltà sotto tutti i punti di vista. Negli anni '80 eravamo i primi in Europa, adesso siamo quarti sia come dimensione che come appeal e anche come vendita dei diritti, siamo un calcio davvero in grande difficoltà. Tutto ciò ad esempio perché, facendo un riferimento pratico a livello economico, nel mercato attraverso il decreto crescita si vanno a sfruttare tassazioni agevolate prendendo tanti stranieri, investendo dunque non nel

nostro paese e nel nostro sistema, ma all'estero; il maggiore campionato al mondo, la Premier League inglese, agisce con una circolazione di denaro interna al sistema: se io compro John Stones, Harry Maguire oppure Jack Grealish<sup>33</sup> e spendo 80 o 100 milioni questi soldi rimangono comunque nel sistema, rimangono in Inghilterra, mentre noi i nostri soldi li distribuiamo in giro perché siamo in crisi e cerchiamo occasioni favorevoli a livello economico. Non abbiamo una visione, a noi manca totalmente, non sappiamo fare sistema, non c'è una visione comune. Un esempio è la questione dei fondi, l'esempio della Media company. Nel sistema le società sono divise e diventano piccoli centri di potere nei quali si riesce a gestire i propri affari cercando di perdere il meno possibile. Ognuno pensa per se fondamentalmente.

Anche Alessandro Bonan, altro esponente del giornalismo sportivo italiano, concorda sulla mancanza di un progetto industriale chiaro.

Il calcio deve fortemente investire sulla dimensione industriale perché in questo momento ha le maggiori responsabilità, un progetto interessante segue poi un progetto tecnico interessante, risultati interessanti e segue passione. Oggi come oggi il progetto industriale in molte società mi sembra estremamente vago, sembra che vi sia un uso del denaro scriteriato non ci sono regole o principi che stabiliscano i valori reali dei calciatori, come ad esempio contratti legati alle prestazioni, si paga tanto a prescindere dal rendimento e ci sono dunque investimenti che cadono nel vuoto. Oltretutto in generale è il movimento che dovrebbe orientarsi verso lo spettacolo e mi riferisco a riforme di campionati dove ci sono troppe squadre in Serie A e anche nelle serie inferiori, bilanci sani sulle basi dei quali partire, perché altrimenti non si può partecipare. Non è possibile vedere costantemente cancellati club importanti e mi riferisco a Serie B, Serie C, iscrizioni fasulle, ripescaggi, perché poi tutto questo si riverbera sulla passione del tifoso. Una volta c'era l'identità, la tua squadra, la squadra della tua città, c'era questo principio identificativo fortissimo. Nel mio caso, io sono di Pistoia, mi iden-

---

<sup>33</sup> Tutti e tre calciatori inglesi i cui trasferimenti nel recente passato hanno fatto scalpore.

tificavo con la Pistoiese, con il colore arancione della squadra, potevano essere in Serie D, Serie C, ma era quella cosa lì. Adesso non sai bene che cosa sia, le proprietà cambiano, sono anni che la Pistoiese retrocede e poi viene ripescata, è tutto molto aleatorio e tutto molto vago e legato anche a volte alla fortuna e quindi mancano quei paletti, quella stabilità, quella certezza che tempo fa ti dava uno scopo. Lo scopo era che prima o poi vincesse qualcosa o perlomeno che non ti abbandonasse mai, torniamo al discorso iniziale, il calcio è sempre stato un formidabile veicolo consolatorio e questa consolazione a volte ti dà l'impressione di non esserci, perché magari la squadra per cui fai il tifo da un momento all'altro non esiste più. Quando parliamo di calcio quindi non possiamo soffermarci sulla Champions<sup>34</sup> sui grandi club ma dobbiamo anche pensare alle fondamenta che una volta era il nostro punto di partenza.

Tramite l'intervento del General Manager della Roma Tiago Pinto possiamo avere una testimonianza di quello che significa dover gestire oggi giorno l'attività sportiva di una squadra:

Oggi essere direttore sportivo non significa più solamente vedere partite di calcio, riunire con gli scout, scegliere giocatori e parlare con l'allenatore. Oggi un direttore sportivo devi capire bene la situazione finanziaria del club; deve essere capace di comunicare con la proprietà; capire le regole della Uefa ma anche della serie A sui limiti finanziari; parlare lingue; gestire la complessità dei contratti. Vi è, non ultima, la necessità di gestire giocatori e allenatori che sono in se stessi un'azienda. Per quello penso che sia semplicistico contrapporre le due realtà (finanziaria e sportiva) perché sono totalmente interconnesse e vanno valutate insieme come un unico processo. A Roma, con la famiglia Friedkin<sup>35</sup>, l'obiettivo condiviso è stato sempre creare un progetto sportivo ambizioso, ma cercando allo stesso tempo di sistemare i grandi problemi con il bilancio.

---

<sup>34</sup> La Champions League è la massima competizione europea, al secolo Coppa dei Campioni

<sup>35</sup> I Friedkin sono la famiglia proprietaria della Roma

Dalle sue parole traspare la diretta connessione tra gestione sportiva e gestione patrimoniale due facce della stessa medaglia che nell'ottica di una gestione sana e corretta devono essere portate avanti parallelamente. Il presidente De Laurentiis contribuisce così invece al dibattito, esprimendo le sue considerazioni ovviamente da proprietario e presidente di un club di Serie A:

È importante capire che molto spesso c'è un confine tra la produttività commerciale e la passione. Questo confine, però, è un confine romantico, perché quando il tifoso, che ha sempre ragione, vuole che si comprino campioni, a prescindere dalle qualità tecniche e di adattabilità degli stessi al progetto, non si rende conto che magari nel budget di quel club questi campioni non sono ammortizzabili, ma anzi diventano un intralcio a tante altre opportunità di crescita della squadra, incluso poter far emergere altri calciatori giovani che si potrebbero far crescere. Aggiungerei anche che nel calcio, esiste una valvola di sfogo importante a livello sociale, un concetto di rivalta. Poter essere competitivi e vincere. Le società e i presidenti sono a disposizione del tifoso ma senza mai dimenticare il progetto industriale. Infatti esiste una società per azioni con un bilancio che deve essere sempre in equilibrio, altrimenti salta tutto.

Perché oggi un Fondo di Investimento acquista una squadra? Perché pensa che in 5 anni, tempo in cui deve sciogliere l'investimento, farà ottenere ai propri investitori un profitto. Quindi c'è sempre una componente lucrativa. Noi De Laurentiis siamo rimasti una delle pochissime famiglie proprietarie indipendenti di una squadra che resta sempre molto competitiva, perché escludendo il bellissimo periodo di Maradona, il Napoli non ha mai avuto una continuità come con noi.

Matteo Marani giornalista e scrittore, ex-direttore del *Guerin Sportivo* e di *Sky Sport 24* ci aiuta a spiegare più approfonditamente il contesto allargando l'analisi anche all'ambiente europeo:

Credo che per comprendere il contesto italiano si debba allargare l'analisi a quello europeo. L'immagine più giusta per descrivere la gestione attuale credo sia quella del soft power ovvero la guerra non guerreggiata ma portata avanti con altri strumenti: comunicazione, consenso, penetrazione nell'opinione pubblica. Essendo il calcio lo sport più famoso e visto fa sì che le grandi potenze economiche in questo momento storico ci si siano un po' misurate. Si è iniziato anni fa quando si aprì all'Asia, al Giappone e alla Corea con i mondiali, poi ci fu interesse anche dal mondo arabo, dagli emirati, dai sultanati, adesso sono curioso di come andrà l'esperienza dell'Arabia Saudita in Inghilterra. Quel mondo lì ha utilizzato il calcio per salire ad una ribalta internazionale e il suggello sarà il mondiale in Qatar di Novembre. Un mondiale che segna l'ascesa di questo mondo, tenuto in inverno con 40° e passa, unico caso nella storia; poi c'è forse anche il caso della Cina, negli ultimissimi tempi ha arretrato un po' ma c'è stato un momento in cui ha investito sia nel Milan che nell'Inter. Il governo cinese ha spinto molto sul calcio all'interno del piano quinquennale di crescita del paese, salvo poi fare retromarcia superpassando i maxi-stipendi dei calciatori che venivano a giocare in Cina. Erano stati portati in Cina allenatori come Lippi, Cannavaro, e giocatori importanti. E poi c'è il modello americano che è leader nello sport ma sempre e solo circoscritto all'America. Ultimamente c'è stato un maggiore interesse in Europa a partire dall'acquisizione del Manchester United, hanno comprato tanto in Premier League ed ora in Italia, con la Roma e il Milan ed è segno di come il modello americano adesso voglia esportarsi. E quindi in Europa, che rimane la culla del calcio, si gioca questa partita di soft power, gli americani hanno un loro modello, gli arabi un altro basato sui petrodollari, i cinesi si sono interessati salvo un declino momentaneo, la Thailandia si è presa un club in Premier, quindi è chiaro che la sfida non è più all'interno di singoli stati ma è tra grandi aree del pianeta.

Infine anche il presidente Giovanni Malagò ha espresso alcune sue considerazioni in merito:

Credo che il momento per il calcio italiano sia complesso e che il punto focale sia l'unità di intenti. Senza un dialogo tra la Lega e la Federazione non vedo come possano esserci spiragli per un buon futuro: la Serie A è il motore economico dello sport italiano, ma è anche vero che la Federazione non può tener conto delle altre componenti. È il momento giusto delle riforme, anche per dare un peso politico diverso alla Serie A, che corrisponda maggiormente alla realtà".

Gli interventi estremamente preziosi appena riportati ci aiutano a comprendere la situazione attuale del sistema calcistico italiano e di come esso venga percepito. Al di là delle differenze sostanziali date dalle professioni diverse che conferiscono dunque molteplici punti di vista e spunti di riflessione, possiamo ritrovare punti comuni in tutti gli estratti sintetizzando le problematiche in una sola frase: il calcio italiano è rimasto indietro. Lo sviluppo che altre realtà hanno avuto non ci ha coinvolto minimamente data una palese difficoltà del nostro sistema ad avere una visione comune orientata alla crescita parallela di tutti i fattori che compongono l'industria. Uno scarso dialogo tra attori del sistema e la federazione che limita le potenzialità di sviluppo, un'incapacità politica nel incentivare e incoraggiare gli investimenti, una scarsa considerazione degli appassionati senza i quali l'industria crollerebbe. Nel prossimo paragrafo andremo a trattare dei temi estremamente attuali e critici per raccogliere opinioni e suggerimenti per una più virtuosa gestione del sistema.

### *3.5 Le istituzioni nel calcio: diritti tv, stadi, superlega*

Vista la grande fluidità e dinamicità dell'industria calcistica, quest'ultima è in continuo fermento e chiamata a rispondere rapidamente alle esigenze dettate dal tempo. In questo paragrafo ci occuperemo di spiegare e trattare alcune questioni aperte e ancora attuali che riguardano la crescita del sistema.

## *Diritti TV*

Come detto il calcio ha subito un radicale cambiamento con l'avvento delle pay tv e del satellite che offrivano contratti per la trasmissione dei diritti delle partite molto più vantaggiosi rispetto a quelli garantiti dalla tv di stato, in merito è intervenuto a chiarire l'importanza strategica di tali diritti il presidente Aurelio De Laurentiis:

I diritti TV sono stati lo sfruttamento di una grande opportunità palesatasi tempo addietro: Barry Diller un uomo molto capace del mondo americano è stata la persona che ha convinto Rupert Murdoch a creare la Fox Network TV, Murdoch, rispetto a questa suggestione, fu inizialmente perplesso, ma intuì poi che il suggerimento di Diller era molto valido. Diller gli spiegò che il patrimonio in termini di library che lui possedeva tramite la 20th Century Fox, abbinata ai contenuti sportivi, gli avrebbe permesso di annientare qualsiasi competitor. E così fu. Da quella scelta nacque poi Sky in Inghilterra, Sky in Germania e in Italia. Il concetto che è stato sposato poi in Italia e quello che ho sposato in primis anche io con le mie attività, è che oggi come oggi, ieri le televisioni e ora le piattaforme streaming hanno bisogno di contenuti, di intrattenimento: concerti, sport, cinema e serialità televisiva. Anche le piattaforme nuove che si stanno interessando al calcio potrebbero essere utilizzate come *sponda*. Nel senso che il bene fondamentale che qualunque club sportivo ha si basa sui possibili spettatori, così nel cinema anche nello sport, con la differenza che non c'è una priorità del contenuto prima nelle sale e poi in altri media, nello sport c'è la contemporaneità, c'è uno stadio reale e poi virtuale. Però poi ci sono le visualizzazioni di queste location attraverso il web, l'etere, canali Pay. Noi abbiamo usato Facebook per trasmettere una partita amichevole in trentino contro una squadra nemmeno di Serie B e abbiamo avuto 1 milione di persone che si sono collegate per vederla. Si cerca sempre di mischiare l'intrattenimento con il fatto sportivo, il fattore industriale con il fatto sportivo.

Dopo la spiegazione delle considerazioni alla base delle scelte commerciali relative ai diritti TV, contribuisce all'argomento anche il procuratore Tullio Tinti:

I diritti tv in Italia sono pagati meno delle potenzialità perché la lega in questi anni non è stata compatta e credo che le entrate possano essere migliorate con la professionalità e con una migliore gestione del marchio della lega. L'importante è che si faccia gli interessi comuni della lega e non delle singole squadre, secondo me da lì c'è margine, perché la lega potrebbe crescere di più, così come ha fatto la Liga Spagnola negli ultimi tempi. Credo che l'arrivo di questi investitori esteri, soprattutto americani ci sia anche perché credono di poter esportare il prodotto Serie A in maniera diversa e migliore. Dopo di che il calcio non è un settore normale e bisogna conoscerlo, non è così difficile ma non è nemmeno così semplice, bisogna conoscere dinamiche, calciatori, allenatori, perché senno si fanno danni in pochissimo tempo. A molti di questi fondi che stanno entrando piace anche apparire, cosa legittima, ma tentano così sin da subito di rivoluzionare le cose, prendiamo ad esempio il Genoa che poi si è ritrovato in Serie B nonostante investimenti importanti. Ovviamente chi ha più conoscenze, sbaglia meno, e bisogna essere preparati.

*Fair play finanziario:*

Il fair play finanziario è un progetto introdotto dal comitato esecutivo UEFA nel settembre 2009 che mira a non far estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche e ad indurle nel lungo periodo ad un auto-sostentamento finanziario. Questa misura tuttavia è stata molto criticata nel tempo, non tanto per le sue nobili intenzioni ma dalla sua regolamentazione che ne rende spesso incomprensibile l'applicazione. A proposito dell'importanza e dell'imprescindibilità di tale misura ha parlato il presidente Giovanni Malagò:

Il sistema ha necessità di credibilità che si raggiunge attraverso sostenibilità e stabilità, facendo ricorso all'etica e alla trasparenza dei bilanci. Ritengo



sia anacronistico immaginare una realtà che non tenga conto di questi parametri. Le società devono perseguire politiche aziendali lungimiranti che devono favorire il ricorso all'incremento dei ricavi attraverso percorsi avveniristici.

In maniera più approfondita è intervenuto a riguardo l'attuale General Manager della A.S. Roma Tiago Pinto

Io penso che il FFP<sup>36</sup> è una politica importante per il calcio, nel senso che abbiamo bisogno di sostenibilità e di regole chiare che aiutano a una competitività più sana. Il problema non è il FFP ma soprattutto che le misure in esso contenute paragonano realtà totalmente diverse come Premier League o Serie A. Una squadra neopromossa in Inghilterra prende più soldi di diritti televisivi che una big del campionato italiano. Il paragone semplice di ricavi vs costi con la squadra può creare uno divario ancora più grande fra Premier League e tutti gli altri campionati. Nel FFP ci sono regole come il transfer balance con cui non sempre è semplice garantire equità di trattamento per tutte le squadre. Secondo me andrebbero valutati anche altri fattori. Per esempio, nel caso della AS Roma, la proprietà ha preso il club negli ultimi due anni e ha fatto un capolavoro per sistemare i problemi ereditati dal passato, nonostante si sia trovata ad affrontare accadimenti straordinari, come il Covid, durante la sua gestione. Essere penalizzati per quello che è stato il passato, quando la proprietà e il management attuale non erano al club, non è giusto. Nonostante tutto trovo che il concetto di base del FFP sia molto importante, come modo di cercare di regolare il calcio europeo.

---

<sup>36</sup> Financial Fair Play ovvero il Fair Play Finanziario

*Stadi:*

Un'altra questione cruciale del dibattito odierno è la questione riguardante gli stadi di proprietà, lo sviluppo del calcio europeo è passato soprattutto da questa leva. In Italia tuttavia le squadre di Serie A possedere uno stadio di proprietà si contano sulle dita di una mano. Il presidente De Laurentiis da diretto interessato è intervenuto così sulla questione:

Solo che l'Italia è talmente ingessata e burocratizzata che in qualsiasi attività in cui si incontra lo Stato, questo incontro annienta il desiderio di investire il proprio denaro. Se si vogliono costruire gli stadi, esigenza primaria in Italia, lo Stato si deve affidare agli imprenditori e concedergli libertà d'azione, che comprenda anche la costruzione di immobili a uso abitativo e a uso ufficio, anche perché il divieto in vigore è ancora limitativo e sottoposto ad approvazioni lunghe ed estenuanti. All'Arsenal<sup>37</sup>, per fare un esempio, 15 anni fa hanno autorizzato in pieno centro la costruzione di uno stadio da 65 mila posti e 200 salottini. In aggiunta hanno anche autorizzato la costruzione di 2 milioni di mq. Ad uso abitativo ed uffici. E' vero che l'Arsenal ha investito 350 milioni di sterline per costruire lo Stadio, ma è altrettanto vero che dalla realizzazione di appartamenti ed uffici ha guadagnato oltre 2 miliardi di sterline. Così facendo hanno potuto ammortizzare il costo dello stadio e avere un margine sufficiente che gli permettesse di mantenere un Arsenal competitivo fino ad oggi. La domanda quindi è: perché impedire di costruire altro oltre allo stadio vero e proprio, quando magari ciò permetterebbe anche a squadre meno blasonate come il Lecce, il Monza, il Sassuolo di diventare più competitive?

Anche Malagò come garante della crescita e dello sviluppo dello sport italiano intervienne a riguardo:

---

<sup>37</sup> Club calcistico inglese, precisamente del nord di Londra

L'impiantistica è fondamentale per impostare un progetto a medio-lungo termine, dai contenuti solidi e prospettici. Per favorire molteplici investimenti in tal senso – oltre all'acume e alla capacità imprenditoriale dei Presidenti di club – occorre ottenere l'assegnazione di un grande evento. È la via giusta per immaginare un cambio di passo che muova verso la direzione che tutti auspicano.

Rispetto agli stadi di proprietà l'Italia necessita una riforma che le permetta di costruire impianti nuovi, funzionali e sostenibili che permettano non solo uno sviluppo dell'industria calcistica ma anche un miglioramento economico per indotto all'intero paese. La costruzione di nuovi impianti può infatti essere considerata come un traino economico e un'opportunità di riqualificazione delle aree interessate.

#### *Superlega:*

Lo sviluppo che il calcio sta subendo ovviamente ha portato un aumento dei costi relativi al mantenimento di società calcistiche. Sono aumentati i prezzi dei trasferimenti, gli stipendi dei giocatori, ed il sistema non sembra più in grado di garantire i ricavi necessari a sostenere tali costi. Un gruppo di potenti del calcio, tra cui Florentino Perez, presidente del Real Madrid e Andrea Agnelli, presidente della Juventus nel tentativo di risollevarle le speranze di profitto delle loro società ha deciso nell'Aprile del 2021 di autoproclamarsi partecipanti della *Superlega*. La superlega sarebbe dovuta essere una competizione chiusa a cui avrebbero partecipato le squadre più blasonate e potenti del mondo, una sorta di NBA americana che aveva come obiettivo la vendita dei diritti TV a prezzi esorbitanti giustificati dai grandi incontri che si sarebbero tenuti tutte le settimane. Il concetto dal punto di vista imprenditoriale è molto valido, ma uccide l'essenza del calcio. Il calcio è amato così tanto perché da la possibilità al più *piccolo* al più *debole* di contrastare e battere il potente. È uno strumento di rivalse e in più tutto quello che è stato detto nei capitoli precedenti. Se lo si trasforma in un circolo chiuso per potenti se ne perde l'essenza.

L'idea della superlega è stata sconfitta proprio grazie all'intervento dei tifosi che sono scesi in piazza per opporsi, tuttavia per gli ideatori non è ancora del tutto tramontata.

In merito all'argomento superlega sono intervenuti due grandissime leggende del nostro calcio. Il primo ad intervenire è Alessandro Del Piero:

I motivi per cui la superlega non ha funzionato è stato l'intervento dei tifosi ed il carattere estremamente popolare che il nostro sport ha, oltre alla Uefa ed alla sua competitività, non credo che sia la soluzione, è lo sport più popolare al mondo, estremamente radicato e diffuso ed è fondamentale la possibilità da parte di tutti di poter competere a prescindere dai capitali e dagli investimenti. Credo che comunque qualche cambiamento vada fatto per consolidare e distribuire in miglior modo gli introiti per poter far poggiare le squadre su fondamenta solide.

L'altro grande campione a contribuire al discorso è Javier Zanetti:

Io credo che i tifosi siano la cosa più importante e noi calciatori giochiamo principalmente per far felici loro, l'idea della superlega è stata interrotta subito perché non andava bene sicuramente. Il calcio attuare fare e già sta attuando un grande cambiamento, però in questo cambiamento devono essere coinvolte tutte le squadre senza differenze.

Il concetto principale espresso da entrambi è che il calcio non può prescindere dalla passione e dall'amore dei tifosi, sono loro che fanno la differenza sia sportiva che economica e non si può tradirli per perseguire profitti maggiori. L'obiettivo principale però in un momento di indiscusso e necessario cambiamento è quello di rinnovare il sistema rispettando però le radici e le tradizioni di questo sport.

## CONCLUSIONI

Nel corso di questo elaborato abbiamo da prima analizzato lo sviluppo storico dello sport al fine di capire il coinvolgimento che lega i tifosi al calcio alle loro squadre. Abbiamo poi tracciato la strada che ha portato da giochi primitivi fino alla nascita del *football* in Inghilterra ed il suo sviluppo in tutta Europa. Le considerazioni emerse nell'analisi sociale del fenomeno hanno testimoniato lo stretto legame tra la nostra società, i nostri costumi ed il gioco.

L'analisi giuridica del processo di regolamentazione ci ha fatto comprendere le basi da cui in seguito lo sviluppo economico dell'intero settore è partito e ci ha permesso di immaginare un forte contributo dello sport come traino economico di intere aree. Nel secondo capitolo ci siamo concentrati sulla storia dell'evoluzione economica dello sport, individuando delle vere e proprie ere e gli avvenimenti che ne hanno stravolto le sorti. Le considerazioni scaturite dai primi capitoli sono poi state commentate e trattate da undici personalità appartenenti ai settori più differenti del calcio, al fine di poter offrire una puntuale e completa analisi di quanto considerato ed azzardare delle previsioni. Il calcio è uno sport unico e da esso nascono strategie economiche e dinamiche economiche uniche che tracciano il profilo di un'industria unica. Questo elaborato ha tentato di analizzarne i suoi molteplici aspetti portando alla luce i suoi grandi pregi ma anche le sue immense contraddizioni. Essendo esso influenzato da eventi casuali e randomici a livello sportivo e dagli umori dei suoi tifosi rimane sempre un qualcosa di imprevedibile e sorprendente. Essendo però anche un mercato da decine di miliardi di dollari ha bisogno di una gestione economica e patrimoniale accurata che segua determinate dinamiche. Tali dinamiche però è giusto che tengano in conto le considerazioni apportate prima perché come mai nella storia di qualsiasi altro settore le questioni sociali e sportive possono incidere pesantemente sugli aspetti industriali.

## APPENDICE

Contenuti raccolti tramite il metodo dell'intervista:

Ivan Zazzaroni 22/07/2022

Alessandro Bonan 22/07/2022

Arrigo Sacchi 24/07/2022

Aurelio De Laurentiis 26/07/2022

Giovanni Malagò 28/07/2022

Riccardo Viola 28/07/2022

Tullio Tinti 09/08/2022

Alessandro Del Piero 21/08/2022

Matteo Marani 01/09/2022

Tiago Pinto 14/09/2022

Javier Zanetti 14/09/2022

## BIBLIOGRAFIA

Mario Almerighi, *Tre suicidi eccellenti*. Gardini, Cagliari, Castellari, Roma Editori riuniti, 2009

Stefano Bastianon, *L'Europa e lo Sport: Profili giuridici, economici e sociali. Vent'anni della sentenza Bosman 1995-2015*, Torino, Giappichelli, 2016.

M. Bellinazzo, *La fine del calcio italiano. Perché siamo fuori dai mondiali e come possiamo tornarci da protagonisti*, Feltrinelli 2018.

Federico Buffa e Carlo Pizzigoni, *Nuove storie mondiali*, Milano, Sperling & Kupfer, 2018.

G.F. Campobasso, *Diritto commerciale, diritto delle società*, UTET giuridica, Milano 2020

Alec Cordolcini, *Pallone desaparecido - L'Argentina dei generali e il Mondiale del 1978*, Torino, Bradipolibri, 2011.

Paul Dietschy, *Storia del calcio*, traduzione di Sabrina Campolongo, Milano, PaginaUno, 2016,

F. Fabrizio, *Sport e fascismo. La politica sportiva del regime*, Guaraldi 1976

Giuseppe Fiori, *Il venditore: storia di Silvio Berlusconi e della Fininvest*, Garzanti, Milano, 1995.

Gabriele Franzini, *Il crac Parmalat. Storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori Riuniti, 2004

Aldo Grasso (a cura di), *Enciclopedia della televisione*, 3<sup>a</sup>ed., Garzanti Editore, 2008.

Michael Jürgs, *La piccola pace nella Grande Guerra*, Milano, Il Saggiatore, 2003

Alberto Mazzuca, *Gardini il Corsaro*, Argelato, Minerva Edizioni, 2013

Antonino Pallino, *Storia delle Olimpiadi*, Editore Cappelli, 1972.

Marco Revelli, *Lavorare in Fiat. Da Valletta ad Agnelli a Romiti. Operai, sindacati, robot*, Torino, Garzanti, 1989

Franco Stefanoni, *Finanza in crac*, Roma, Editori Riuniti, 2004

Karl-Wilhelm Weeber, *Olimpia e i suoi sponsor*, Editore Garzanti, 1992.

SITOGRAFIA

[www.corriere.it](http://www.corriere.it)

[www.figc.it](http://www.figc.it)