

Cattedra

---

RELATORE

---

CANDIDATO

Anno Accademico

# **CONCORRENZA E SOSTENIBILITA' NEL MONDO DEL CALCIO**

## **INTRODUZIONE**

### **CAPITOLO 1:**” Un’industria in movimento”

- 1.1 Importanza sociale del calcio e la sua commercializzazione (i diritti tv)
- 1.2 I proprietari cambiano approccio: le proprietà straniere e la Serie A americana
- 1.3 Approccio ai mercati extraeuropei, promozione del calcio con eventi live, tournee e social

### **CAPITOLO 2:**” La concorrenza, misure e contromisure: F.F.P. e Superlega”

- 2.1 Normativa UE sulla concorrenza, il F.F.P.
- 2.2 Le alterazioni della concorrenza: il fenomeno delle squadre-stato
- 2.3 Risposta errata alle anomalie: il “cartello” superlega

### **CAPITOLO 3:** “Sostenibilità economico-sociale e modelli virtuosi da seguire”

- 3.1 Gli esempi virtuosi del calcio europeo: Bayern M. e Ajax, quando la sostenibilità significa “competitività”
- 3.2 Stadi di proprietà: introiti e intrattenimento
- 3.3 Qualcuno ci prova anche in Italia: Milan e Atalanta
- 3.4 Alterazioni della concorrenza: il caso Lazio-Salernitana.

## **CONCLUSIONI**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **SITOGRAFIA**

## INTRODUZIONE

Scopo del seguente studio è la presentazione di un itinerario nella storia ed evoluzione del calcio ormai sempre più identificabile come “un’industria” che come un semplice sport, passando per l’analisi e l’interpretazione del concetto di “concorrenza” nel settore e le sue alterazioni, le risposte errate a queste ultime e gli esempi virtuosi che meritano ammirazione ed attenzione per ridare speranza e sostenibilità economico-etica alle società, anche attraverso una sempre crescente integrazione. Le regole europee in ambito economico se pur non espressamente indirizzate ad una regolamentazione dell’indotto sportivo finiscono con l’impattarlo indirettamente, secondo quanto affermato da Domenico Gullo nel “L’impatto del diritto della concorrenza sul mondo dello sport”<sup>1</sup>. Il diritto della concorrenza sia comunitario che nazionale sta sempre più penetrando il mondo dello sport a causa del suo sempre più crescente impulso e sviluppo sia economico che commerciale; la normativa sulla concorrenza, supportata dall’interpretazione inequivocabile fornita dalla Corte di Giustizia Europea circa la definizione di impresa come “ogni ente che eserciti attività economica a prescindere dalla sua natura giuridica e fonti di finanziamento”, si rivela assolutamente coerente e pertinente rispetto al tema della regolamentazione di società, enti, associazioni sportive con l’art.81. Risulta altresì interessante osservare come le società sportive non possano essere escluse dall’applicazione del suddetto trattato, la società sportiva non è esente dalla regolamentazione comunitaria valida per le altre imprese. Si deduce come il tema sia di attualità ed interesse per i nostri giorni, il documento affronterà dei casi specifici di alterazione della concorrenza e di esempi di sostenibilità economica delle società di calcio, si renderà dunque necessario riavvolgere il nastro per comprendere come siamo giunti, oggi, ad una situazione di tale portata ed importanza.

Alla trattazione ed esposizione di fatti e contingenze oggettivi sarà affiancato il giudizio, critico e personale, sugli stessi, ove possibile; in ultima analisi, senza alcuna presunzione, il “moral aim” che si vuol perseguire è quello della proposta silenziosa di un nuovo modello ed approccio da seguire e introdurre.

---

<sup>1</sup> Gullo D., “L’impatto del diritto della concorrenza sul mondo dello sport”, [www.rdes.it](http://www.rdes.it), 2007

## CAPITOLO 1 “Un’industria in movimento”

### 1.1 Importanza sociale del calcio e la sua commercializzazione (i diritti Tv)

È capitato a molti fra noi, se non a tutti, di giocare in cortile, fra le macchine, inseguendo un pallone bucato o un sasso, che all’occorrenza ne svolgeva le funzioni, e magari sempre chi legge ricorderà di aver “calciato” e segnato fra due barattoli o contro un cancello; infine, l’abbraccio con i tuoi compagni di squadra.

Chi, come chi scrive, in quelle corse sull’asfalto, o nelle prime (rin)corse sul campo dell’oratorio, vedeva dei sogni infondo alla rete può perfettamente comprendere l’importanza “sociale” del CALCIO.

Nato ufficialmente in Inghilterra nel 1857, a Sheffield, il “Football” è cambiato nel corso dei suoi 170 anni di storia passando da intrattenimento medio-borghese, giocato da proletari per svago, a vera e propria fede trascinando con sé miliardi di fan nel Mondo, oltrepassando confini, abbattendo muri, creando sogni e speranze<sup>2</sup>.

Per comprendere quanto sia ingente la portata di questo “fenomeno di massa” pensiamo alla nascita di club e associazioni di tifosi (in Italia i primi furono milanisti nel 1967), Presidenti della Repubblica che hanno premiato, accolto in Quirinale e perfino giocato a carte (il leggendario Presidente Sandro Pertini) con i giocatori della Nazionale o i legami speciali che si sono creati negli anni fra alcuni fuoriclasse di questo sport e i tifosi delle loro squadre.

Per scoprire come tutto questo sia stato possibile dobbiamo considerare due fattori: comunicazione e commercializzazione.

La prima è sicuramente esplosa con la diffusione delle radio prima e delle televisioni, dopo, nelle case; il secondo aspetto, certamente successivo in ordine cronologico, potremmo farlo risalire a quando le squadre più importanti hanno incominciato a rifornirsi presso aziende specializzate nella produzione di capi tecnici da abbigliamento ed esporre i loro marchi sulle maglie. Un passo ulteriore e di congiunzione fra le due cose fu quello delle sponsorizzazioni sulle maglie da gara, ovvero quel fenomeno attraverso cui delle imprese operanti in settori totalmente differenti rispetto a quello sportivo hanno cominciato a far apparire le proprie insegne e simboli sulle maglie da gioco delle squadre più importanti dietro cospicui compensi, dovuti alla diffusione tramite mass media, come la Tv, che garantivano una grandissima eco a questo “messaggio promozionale”.

Uno dei primi giocatori ad avere anche un “proprio” sponsor fu l’amato e compianto Paolo Rossi, negli anni seguito anche da tanti campioni del momento come, per esempio, David Beckham, il quale finì addirittura sulla copertina del celebre videogioco “Fifa98: Road to the World Cup”.

L’unione tra mezzi di comunicazione e intrattenimento sempre più all’avanguardia, pubblicità intense e con sponsor internazionali (si pensi a Leonel Messi e Pepsi) ha creato una macchina “di massa” che ha raggiunto

---

<sup>2</sup> Treccani.it, www.treccani.it

e superato quelli che potremmo definire i “confini del calcio” arrivando in India, USA, centro Asia, Cina, Giappone, Africa e Australia.

La commercializzazione del calcio ha vissuto una fortissima propulsione con l'utilizzo della tv, la trasmissione delle partite e l'introduzione del tema inerente ai c.d. “diritti Tv”.

Fino agli anni '80, infatti, in Italia non esisteva neppure lontanamente una questione inerente alla cessione dei diritti di ripresa delle partite in diretta, le società erano concentrate sulle questioni di campo e ottenevano introiti essenzialmente dalla vendita dei biglietti per accedere allo stadio. Proprio nel 1980 la Lega Calcio attribuì alla Rai il diritto di trasmettere le partite in cambio di una cifra di circa 3 miliardi di lire: nasceva “l'istituto giuridico dei diritti televisivi in vendita”<sup>3</sup>.

L'evoluzione del fenomeno prima citato non si limita nella forma del semplice acquisto a parte della Tv pubblica ma, negli anni 90, conosce un nuovo cambiamento, questa volta molto particolare: il monopolio di “Tele+” la quale riuscì ad aggiudicarsi per il triennio 96-99 tutte le partite della serie A offrendo ai clienti pacchetti per acquistare l'intero campionato. Situazioni di questo tipo si sono susseguite nel tempo, con l'alternanza fra SKY e Mediaset prima e fra la Tv britannica e DAZN oggi.

Occorre in questo caso chiedersi se situazioni di Monopolio o Duopolio siano effettivamente concordi con la tutela degli interessi, nel settore, dei cittadini che si trovano a dover pagare cifre sempre più elevate come conseguenza dell'aumento del valore dei diritti Tv stessi (la prima volta che la Lega Calcio ha venduto i diritti tv alla Rai lo fece per 3 miliardi di lire, mentre secondo Calcio e finanza, nel triennio 18-21 sono stati venduti per una cifra vicina ai 973 milioni di euro<sup>4</sup>). Ulteriore spunto di riflessione è il fatto che prima dell'introduzione dell'“istituto giuridico” tutte le televisioni, anche private locali, avevano diritto ad accedere gratuitamente alle tribune stampa degli stadi italiani per riprendere le azioni di gioco e trasmetterle, in differita o in diretta, a titolo gratuito. Vale la pena domandarsi se l'evoluzione di questo fenomeno sia stata indiscriminata oppure scientemente portata avanti per aumentare gli introiti e la competitività dei club (fa sorridere il fatto che oggi si parla addirittura di diritti tv venduti a poco considerando la Premier League inglese).

Più volte l'autorità Antitrust (l'AGCM “Autorità Garante per Concorrenza e Mercato) ha ritenuto necessario intervenire per cercare di regolare questa situazione spinosa e controversa, ad esempio a luglio 2021 il quotidiano “ilSole24Ore” riportava l'avvio di un'istruttoria da parte dell'AGCM nei confronti di Tim e Dazn le quali avevano una “intesa che potrebbe determinare significative distorsioni della concorrenza, in un contesto caratterizzato dall'evoluzione della modalità di fruizione dei servizi televisivi verso la piattaforma internet e dai conseguenti benefici per i consumatori”<sup>5</sup>. Oggetto in questo caso specifico, dell'istruttoria era il non aver aperto ad altre compagnie, oltre Tim, da parte di Dazn. Questo esempio è solo uno dei tanti che potrebbero essere portati all'attenzione di chi legge per dimostrare l'attenzione costante delle autorità italiane per il rispetto della concorrenza nonché quello del consumatore finale. Le ragioni di questa eco maggiore, rispetto ad altre Nazioni europee, è da ricercare nel garantismo, nella tutela del pluralismo e della libertà di

---

<sup>3</sup> “Storia dei diritti televisivi in Italia”, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 2006/2007 PDF

<sup>4</sup> Redazione, “Ufficiale i diritti tv della serie A 2018-2021 assegnati a Sky e Perform”, [www.calciofinanza.it](http://www.calciofinanza.it), 13/06/2018

<sup>5</sup> Biondi A., “Serie A e diritti Tv, l'Antitrust apre un'istruttoria sull'accordo Tim-Dazn”, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 07/07/2021

stampa nonché di iniziativa e impresa, da sempre al centro della vita sociale, culturale, politica ed economica del nostro Paese, il quale anche in questo settore ha fortemente risentito della stagione delle privatizzazioni in cui si sancì la fine del “dirigismo” economico da parte dello Stato per passare ad una funzione “regolatrice”. La questione non può realmente dirsi risolta, infatti il tema è, oggi, di attualità anzi potremmo dire non sia mai stato “superato del tutto”; in un articolo del 15 febbraio 2023 “Calcio e Finanza” riporta l’intenzione del governo di operare una “riforma complessiva della materia” inerente le telecomunicazioni (argomento spinoso da 30 anni a questa parte) ed il digitale, dovuto evidentemente allo sbarco di piattaforme come Dazn e Amazon Prime Video (per ora limitato alla sola Champions League)<sup>6</sup>.

Se da un lato abbiamo assistito ad un netto ampliamento delle fan-base dei club più importanti del mondo, lasciando al c.d. “calcio di provincia” il ruolo di narratore romantico della tradizione sportiva delle squadre del nostro Paese ma non appartenenti alla famiglia delle “7 sorelle”, dall’altro i grandi volumi di affari che l’indotto “calcio” avrebbe potuto garantire, con un approccio sempre meno sentimentale e sempre più orientato al fatturato, ha attratto imprenditori, investitori, broker e personaggi legati al mondo del petrolio.

Le grandi liberalizzazioni e privatizzazioni che interessarono i Paesi Europei a cavallo tra gli anni 90 e l’inizio del 2000 spianarono la strada, anche nel settore calcistico, all’arrivo sui mercati del vecchio continente di avventurieri “yankee” e “tigri” medio-orientali.

Siamo nel 2003 quando un uomo venuto dalle sponde del Volga, Roman Abramovich, acquista il Chelsea (squadra di calcio meno nota fino a quel momento della capitale britannica): quel grande “motu populi”, fatto di fenomeni legati a filo unico con i loro tifosi e presidenti mecenati desiderosi di circondarsi di campioni, che abbiamo sin qui descritto, stava cambiando per sempre ma pochi l’avevano capito: iniziava così l’avvento delle “proprietà straniere” del grande calcio Europeo.

## 1.2 I proprietari cambiano approccio: le proprietà straniere e la Serie A americana

Capito come si sia potuti arrivare all’apertura verso le proprietà straniere è necessario comprendere come sia stata possibile la colonizzazione indiscriminata del “grande calcio”, in appena 20 anni.

Riavvolgiamo il nastro fino agli anni 60, prima ancora della nascita dei primi gruppi organizzati, il calcio italiano vince le prime Coppe dei campioni della sua storia grazie all’Inter di Herrera e Mazzola ed al Milan di Rocco e Rivera (primo pallone d’oro italiano!), i campioni del momento giocano nel calcio del bel Paese nel pieno del boom economico post-bellico. L’esempio più eloquente del modo di vedere, pensare e fare calcio è stato sicuramente incarnato dal periodo d’oro del nostro football costellato di mecenati-presidenti come Agnelli, Berlusconi e Moratti, dagli appassionati Viola e Ferlaino (l’autore del miracolo Maradona), e da squadre come Sampdoria e Parma capaci di vincere rispettivamente scudetto e Coppa Uefa.

---

<sup>6</sup> Redazione, “Governo, una legge ad hoc per riformare i diritti tv”, [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it), 15/02/2023

Un primo cambiamento vero del modo di investire nel settore è sicuramente coinciso con la metà/fine degli anni 80 quando una delle tre squadre “nobili” della Serie A, il Milan, retrocesso per ben due volte, sembrava riaffacciarsi sull’orlo del baratro a seguito degli ennesimi problemi finanziari. Inaspettatamente il 20 febbraio 1986<sup>7</sup>, a seguito di una trattativa con Rosario Lo Verde, il presidente rimasto in carica per solo 51 giorni passando alla storia come: “la presidenza più breve di sempre”, l’imprenditore milanese Silvio Berlusconi rileva la maggioranza delle quote diventando Presidente dello storico sodalizio sportivo meneghino. Fino a quel momento schivo verso le telecamere (paradossale ma vero, vedasi l’intervista concessa a fatica ad Enzo Biagi) il nuovo “Patron” annuncia una serie di investimenti che avrebbero portato in breve tempo il club ai vertici europei e mondiali<sup>8</sup>. La storia la conosciamo tutti, allenatori leggendari, giocatori iconici e trionfi di larga misura (celebri i due 4-0 nelle finali di Coppa Campioni contro Steaua e Barcellona).

Le altre squadre non furono da meno, la Juventus acquistò Baggio, prima, Vialli e il giovane Del Piero, poi; nel ’95 un gradito ritorno sulla sponda nerazzurra del Naviglio consacra il bis della famiglia Moratti alla presidenza dell’Inter nella persona di Massimo, figlio di Angelo già proprietario ai tempi di Helenio Herrera, il “nuovo” presidente regala ai tifosi della “Beneamata” giocatori del calibro di Vieri, Djorkaeff e soprattutto l’idolo brasiliano Ronaldo Nazario.

Il calcio italiano vive un periodo d’oro e di polvere di stelle che avevano battezzato il “Bel Paese”, la cui qualità della vita è ineguagliabile per fattori climatici, culturali e, nell’ottica dei professionisti sportivi, per il calore e l’animo della gente.

Le spese, “sui generis”, degli anni 85-2000 hanno però portato a conseguenze rilevanti sia in termini economico-finanziari, sia in termini di conseguenti risultati sul campo: i bilanci delle società italiane, infatti, andavano appesantendosi e comportavano aumenti di capitale per mano degli stessi Patron, i quali, non accettando una “flessione” dei risultati di campo, preferivano risanare di tasca propria le perdite piuttosto che agire su ingaggi, acquisti e spese.

L’avvento degli opulenti magnati stranieri, in cerca di squadre a cui “cucire” indosso l’abito della nuova storia del calcio, unito alla potenza di fuoco ridotta degli storici mecenati italiani, le cui squadre vedevano bilanci sempre più sofferenti, ha spianato la strada al declino dell’oligopolio calcistico italiano per far posto a realtà nuove.

Oltre al già citato Chelsea, anche il Manchester United, il meno noto Manchester City ed i francesi del Paris Saint Germain furono rilevati dagli uomini novi del pallone.

Come vedremo, però successivamente, l’errore commesso in Italia non è stato recepito e anche queste nuove superpotenze rischiano di incontrare difficoltà ben più grandi di quelle dei club nostrani.

Il nostro paese non è stato esente dal fenomeno delle acquisizioni straniere, la famiglia cinese Zhang ha rilevato l’Inter, l’hedge fund americano Elliott prima ed il fondo RedBird poi è diventato socio di maggioranza del Milan, la famiglia statunitense dei Friedkin ha comprato la Roma ed infine, fra le “sette sorelle” un

---

<sup>7</sup> Panno R., “20 Febbraio 1986, Berlusconi diventa presidente del Milan”, [www.pianetamilan.it](http://www.pianetamilan.it), 20/02/2021

<sup>8</sup> Redazione, “Berlusconi e il suo primo anno con il Milan”, Canale YouTube di sport Mediaset, 20/05/2020

imprenditore italiano che ha trovato fortuna oltreoceano, Rocco Comisso, ha rilevato la Fiorentina. L'approccio di questi investitori è sorprendentemente diverso, questi, infatti, mirano più ad una gestione sostenibile delle squadre, alcuni club come Milan e Fiorentina hanno accettato addirittura di perdere pezzi pregiati delle rispettive rose riuscendo l'anno successivo a ottenere rispettivamente scudetto e qualificazione Europea, la Roma ha recentemente effettuato un mercato attingendo quasi totalmente fra i giocatori svincolati, investendo con grande intelligenza on giocatori funzionali e l'Inter adotta da anni ormai la filosofia del "prima vendere e poi comprare".

Un caso interessante è senza dubbio quello della Serie A ormai sempre più "stelle e strisce": Milan, Roma, Fiorentina, Bologna, Spezia e per citare le squadre di B: Parma, Genoa, Spal e Palermo. Sorge spontaneo chiedersi come mai questo forte interesse, la rivista "Forbes"<sup>9</sup> ha deciso di indagare le radici di questo fenomeno e, come riporta [primaonline.it](http://primaonline.it), la risposta è semplicemente da ritrovarsi nella "sottostima" del calcio italiano in termini economici, questo "minor valore" dovuto a questioni come i diritti tv, stadi di proprietà, possibilità di investimento, incentiva maggiormente investitori d'oltre oceano ad acquistare a prezzo di "saldo" le società italiane per rivalutarle e, come un business qualsiasi, rivenderle in un futuro nemmeno troppo lontano a una cifra superiore. È noto infatti che gli americani non sono dei proprietari "filantropici" e di manica larga come i predecessori italiani o gli attuali arabi, prediligono un modello sostenibile ed attendista, interpretano il calcio come un'area di affari e non come una passione allo stato puro, occorre però dare nota di merito a queste gestioni virtuose poiché se i grandi proprietari italiani sono stati sostituiti da quelli statunitensi significa che forse oltre al cuore è necessaria la giusta freddezza e distacco per consentire una corretta amministrazione sportiva e finanziaria.

Nell'ottica interpretativa del calcio come di una qualsiasi area di affari in cui investire, è interessante osservare come la "raccomandazione contabile" numero 8<sup>10</sup> individui la competenza economica dei proventi ed oneri della società di calcio, annoverando degli elementi della gestione (e vita) caratteristica di una società sportiva: contratti per singoli eventi, a corrispettivo fisso, contratti a corrispettivo variabile (annuali e non) che sono i tipici contratti di un professionista con dei bonus legati a delle prestazioni, presenze o semplicemente alla firma.

Occorre osservare come la fonte riporti anche le richieste della nota integrativa per distinguere fra loro i ricavi caratteristici: derivanti da biglietti venduti per partite casalinghe, dalle partite fuori casa e dagli abbonamenti. Per i primi occorre "integrare l'informazione inerente alla competizione giocata (es. Campionato, Champions/Europa/Conference League).

Le società calcistiche devono, chiaramente, attenersi ai principi dell'OIC e dello IAS, questa richiesta di aderenza alle norme contabili fornisce la dimensione dell'impatto economico dell'industria "calcio" che esula le mere questioni di campo ed arriva a pretendere una regolamentazione economico-bilancista.

---

<sup>9</sup> Borghi R., "Perché il calcio italiano fa tanto gola agli investitori USA?", [www.primaonline.it](http://www.primaonline.it), 20/04/2021

<sup>10</sup> Guarna C., "le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio", Aracne, 2007, p.156

L'avvento di uomini d'affari, provenienti dagli "States", non può che conciliarsi e implementare un sistema sempre più improntato al tecnicismo e al rispetto di paletti che esulino la prestazione sportiva. Nella medesima direzione ritroviamo il percorso tracciato da ormai tutte le società calcistiche nel tentativo di attirare commercialmente sempre più tifosi attraverso le piattaforme digitali.

### 1.3 Approccio ai mercati extraeuropei, promozione del calcio con eventi live, tournee e social

Come emerso in precedenza, il calcio europeo ha allargato la sua fan-base anche agli altri continenti, eventi come le finali di "Coppa del mondo per club" giocate in nord Africa o Giappone o le tournee estive hanno certamente contribuito a realizzare questa "ascesa" così ripida, il fine è chiaramente quello di aumentare la visibilità a livello planetario, destare interesse, aggregazione e creare un indotto economico di rilievo, dovuto anche alla scarsa qualità del movimento calcistico locale; in questo viaggio nel mondo del tifo non può essere omessa l'unica porzione di Terra esente da questo fenomeno: il Sudamerica, in cui il "calcio" diventa "culto" e che non è permeabile dal tifo straniero.

Ciò che desta immenso interesse è certamente l'utilizzo funzionale e calibrato dei social network, e delle piattaforme come Instagram, Tik Tok, Facebook e Twitch in cui i tifosi possono non solo informarsi sulle loro squadre ma anche assistere a conferenze stampa, eventi in diretta, "Q&A" con giocatori e allenatori, porre loro domande durante le dichiarazioni pre-match e con app come "Socios" acquistare dei "fan-token", i quali secondo bancaditalia.it sono "un fenomeno emergente nel panorama dello sport professionistico. Si tratta di gettoni digitali emessi da piattaforme blockchain, grazie ai quali i club di varie discipline sportive possono interagire con i propri sostenitori in modo innovativo".

Emerge, dunque, una commistione sempre più forte fra il mondo digitale e quello del rettangolo verde, le evoluzioni sociali e tecnologiche non restano infatti confinate alla vita quotidiana o alla sfera prettamente politico-istituzionale, bensì arrivano anche al settore sportivo, basti pensare all'avversione per i giocatori stranieri negli anni '60; in un mondo di continui ed incessanti cambiamenti, calcato dal progresso smisurato e dalla velocità e rapidità non solo degli eventi ma anche dei consumi le partite di 90 minuti necessitano di un "supporto" ulteriore che renda ancora più accattivante e fruibile il "semplice" gioco.

Secondo quanto riportato da "Movie Magazine" l'utilizzo di app, social e strumenti di interazione digitale ha creato un "nuovo" modo di interpretare il tifo per una squadra potendo seguire eventi live o attraverso contenuti che intrattengano 7/7 la fan-base, l'obiettivo in termini di marketing è creare "engagement" (coinvolgimento<sup>11</sup>) aumentando conseguentemente le interazioni.

La rilevazione e profilazione di questa particolare modalità d'interazione è definita anche "*sentiment analysis*" volta a comprendere come le persone, in questo caso il cluster dei tifosi, reputano il servizio/bene loro offerto

---

<sup>11</sup> Mei M., "calcio e social: essere tifosi in ogni luogo e momento", [www.movemagazine.it](http://www.movemagazine.it), 16/05/2022

e come interagiscono con la propria squadra; occorre aggiungere però che spesso i commenti sono inerenti alle questioni di campo più che il contenuto delle inserzioni/ post appositamente pubblicati<sup>12</sup>.

Una prospettiva aggiuntiva è quella dell'immersione del tifoso nella vita di campo, recentissima è l'introduzione delle "bodycam" sulle maglie di alcuni giocatori, in Europa ci hanno mostrato questa prospettiva incredibile il Colonia (Germania) e lo Sparta Praga (compagine della Repubblica Ceca); se questa maniera di far vivere "the beautiful game" dovesse svilupparsi ad un livello superiore, permettendo di far vedere l'intera partita, o parti di essa, in diretta su apposite piattaforme, viene da chiedersi se questo servizio richiederà il proprio compenso.

Resta il fatto che, considerando anche quanto avviene nel mondo dei diritti TV, il peso di queste sempre più rinnovate forme di diffusione e condivisione del racconto calcistico, spinte certamente dalla volontà di avvicinare più "consumatori" che tifosi, graverà inevitabilmente su tutti i fruitori, anche i più appassionati.

Risulta paradossale, infatti, che i club e leghe calcistiche si professino costantemente e pubblicamente "al fianco" dei tifosi per poi cercare di ottenere maggiori introiti dai diritti tv i quali gravano essenzialmente sulle spalle degli abbonati; il contesto riportato è da inquadrarsi nell'ottica di una maggiore necessità di capitali per poter essere più competitive a fronte dei sempre più grandi costi che le società devono affrontare.

Occorre domandarsi se non vi sia una alterazione della concorrenza, dovuta al fatto che i diversi campionati ricevono diversi ammonti in denaro in base all'interesse che suscitano nel mondo e agli ascolti che registrano. Confrontando i dati più recenti possiamo osservare che nei cinque maggiori campionati i diritti Tv sono stati così ripartiti: "Premier League" 4.126 mld, "Liga" 2.047 mld, "Bundesliga" 1.460 mld, "Serie A" 1.127 mld ed infine la "Ligue1" con 704 milioni di euro<sup>13</sup>. Quanto emerge è allarmante sia per il nostro campionato che per la situazione generale, il campionato più visto è quello inglese il che non stupisce dato che molti paesi del "Commonwealth" lo seguono tutt'oggi e questa tendenza, secondo "Eurosport", dura dal 2011/12; stupisce il crollo della serie A che da secondo campionato più pagato nella stagione prima citata, oggi è al quarto posto. Interesse desta anche il fatto che il secondo campionato per diritti TV, LaLiga spagnola, registri la metà del primo, unendo questi dati al trend sportivo internazionale delle "big" dei campionati citati si evince come le squadre inglesi siano in pianta stabile almeno ai quarti di finale della Champions League, la competizione regina d'Europa, mentre i club italiani (con l'eccezione della Juventus per due volte in finale) e i club francesi (nonostante il caso del PSG, che verrà affrontato in seguito) faticano moltissimo a proseguire nella competizione.

La domanda da porsi è dunque se siano gli ascolti a decidere le prestazioni sportive dato che a seconda del pagamento dei diritti tv le società dei rispettivi campionati registrano delle iniezioni di liquidità, più o meno maggiori dei rivali europei, determinando la possibilità di attirare e acquistare i grandi campioni nei propri campionati, aumentandone il livello e le prestazioni "di campo" in ambito internazionale.

---

<sup>12</sup> "il calcio e i social media", [www.sportbusinessmanagement.it](http://www.sportbusinessmanagement.it)

<sup>13</sup> Fantini D., "Calcio, diritti tv: Serie A superata anche da Liga e Bundesliga", [www.eurosport.it](http://www.eurosport.it), 28/07/2022

Ricollegandoci all'uso sempre più massiccio di strumenti digitali per "accaparrarsi" nuovi tifosi, i club rischiano di inciampare in una pericolosa "corsa all'oro" che, se non controllata, potrebbe appesantire irreversibilmente i bilanci e alterare la corretta concorrenza fra le squadre in ambito extra-nazionale.

Il problema è legato al come queste maggiori risorse vengono reperite, la concorrenza potrebbe essere compromessa per ragioni di sponsorizzazioni e ascolti.

Il campionato d'oltremare si conferma, però, come sempre il più all'avanguardia e nell'ultima settimana di febbraio '23 il premier Rishi Sunak ha presentato al Parlamento l'istituzione, dalla stagione 25/26, della figura di un "regolatore"<sup>14</sup> indipendente che avrà il compito di vigilare sulla sostenibilità del calcio "di Sua Maestà", le cui regole varranno anche nelle leghe minori.

L'idea è quella di una redistribuzione "equa" del peso delle competizioni con la PL che dovrà sostenere da sola l'80% dei costi.

La funzione di questo nuovo organo sarà quella di utilizzare un meccanismo di "licenze" necessarie per l'accesso alle iscrizioni ai campionati nazionali, la finalità dello stesso non è direttamente sportiva bensì economico-finanziaria e, dunque, indirettamente sportiva. Questo perché attraverso la concessione di licenze si attesterà la corretta assunzione degli obblighi di sostenibilità economica da parte dei club, specie i più ricchi come Chelsea e City, e la corretta provenienza del denaro.

Chiaramente questo meccanismo può giovare all'intero calcio europeo in termini di concorrenza poiché limitando la potenza di "fuoco" delle sue squadre sul mercato, i club non potranno più depauperare capitali in modo indiscriminato puntando tutto sulle enormi disponibilità dei rispettivi presidenti. È chiaramente utile alla garanzia di efficienza e concorrenza corretta per gli stessi club "minori" del massimo campionato britannico. Questa notizia può coltivare speranza nei tifosi sia inglesi che europei poiché la riforma potrebbe consentire a tutti i club continentali di avvicinarsi agli "opulenti" rivali, ciò, però, non sarà sufficiente, poiché quasi tutti questi club hanno degli impianti di proprietà mentre in Europa, e soprattutto in Italia, poche squadre ne possiedono uno, il grosso vantaggio dello stadio di proprietà è legato alla possibilità di generare e trattenere più capitali da poter impiegare nella gestione autonoma della società rendendola, anche così, sostenibile ed indipendente dalle potenzialità dei patron.

L'avvento dei proprietari stranieri è una fonte di speranza per il nostro calcio, soprattutto la diversa mentalità degli imprenditori americani, rispetto a quella nostrana, improntata alla sostenibilità, può accelerare questo processo di "acquisizione di indipendenza" delle società rispetto agli azionisti. Questo cambiamento è certamente epocale a livello culturale, sportivo ed economico.

Proprio le evoluzioni socio-culturali sono una delle motivazioni che nell'aprile 2021 ha contraddistinto la nascita della Superlega, che vedremo in seguito; prima di proseguire chi scrive vuole sottolineare la propria avversione al costrutto secondario che viene effettuato sfruttando la passione legata al calcio, infatti per inseguire la creazione di un indotto che generi introiti, raggiungendo nuovi pseudo-tifosi, si rischia di asserire

---

<sup>14</sup> Chianello D., "La rivoluzione del calcio inglese: il primo ministro vara un organo anti Superlega", [www.gazzettadellosport.it](http://www.gazzettadellosport.it) 24/02/2023

con eccessiva facilità che questi elementi siano correlati al calcio. Chi davvero ama questo sport nella sua versione più nobile vorrebbe assistere anche a 120 minuti di gioco (possibilmente effettivo), la differenza rispetto ad una partita da videogioco e la non capacità di restare concentrati per più di 10 minuti è una problematica sociale che ci si augura non intacchi il “beautiful game”, chi ama correre dietro una sfera di cuoio va tutelato così come le società, le quali, possono e devono curare i propri interessi coinvolgendo anche chi al di fuori del “vecchio Continente” preferisce lo spettacolo di luci prima della partita o le canzoncine sui social network.

## CAPITOLO 2” La concorrenza, misure e contromisure: F.F.P. e Superlega”

### 2.1 Normativa UE sulla concorrenza, il F.F.P.

Per trattare il tema della concorrenza, e la sua relativa tutela, nel mondo del calcio, occorre prima di tutto comprendere quale sia la normativa europea inerente.

La disciplina ha subito un’evoluzione molto articolata, e decisamente migliorativa, nel corso del tempo a livello europeo, partendo dalla “CECA”<sup>15</sup> la quale redisse già al tempo un trattato sul “diritto della concorrenza” contente dei divieti volti a tutelare la concorrenza fra le imprese, si trattò di un momento storico: era la prima volta che a livello europeo si individuava la concorrenza come principio essenziale e fondamentale del commercio, mercato e scambio europeo comunitario.

Il principale ostacolo che, nella fase embrionale, questa prima disciplina comune, dovette incontrare fu quello degli ordinamenti giuridici e degli schemi culturali radicalmente diversi dei principali stati membri ovvero Germania (Ovest) e Francia. Il pomo della discordia è da attribuirsi a due ragioni principali, ovvero: l’articolo 85 CEE ed il know-how tedesco prebellico nell’ambito della concorrenza.

Il primo dei due “problemi” era da addebitare a una differenza sistematica degli ordinamenti e valori e culture differenti; il secondo punto del discorso era inerente alla passata esperienza tedesca, questa affondava le proprie radici nel 1920 con le normative “anti-cartello”, questa non vietava di per sé l’associazione fra imprese ma l’esercizio abusivo del cartello.

Quello dei cartelli sembrava quasi essere un elemento “culturale”, radicato nel sistema economico ed imprenditoriale teutonico, al punto che le forze di occupazione americane dovettero imporre la c.d. “decartellizzazione”. Questo spiega la nebulosità della posizione tedesca durante la stipula del Trattato di Roma del 1957: il dibattito pubblico interno riguardo il tema era molto aspro e l’ambiente profondamente diviso.

Volendo giungere a tempi ben più recenti, dobbiamo asserire che il sempre maggior numero di stati membri UE ha portato le istituzioni europee a spingere per un decentramento della gestione “antitrust” nell’ottica di un controllo mirato per ciascun Paese, molto più efficace rispetto ad una gestione centralizzata e distante dai territori interessati.

È risultato fondamentale l’utilizzo di strumenti quali il Reg.1/2003<sup>16</sup> per quanto concerne la parte amministrativa e nell’incentivo, non solo rivolto ad enti ma anche a privati cittadini, a rivolgersi presso tribunali e corti nazionali per denunciare l’esercizio abusivo di condotte non regolari.

Questo fenomeno del c.d. “*private enforcement*” fu inglobato nella direttiva europea del novembre 2014.

---

<sup>15</sup> “CECA: comunità europea del carbone e dell’acciaio”; Treccani.it, [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

<sup>16</sup> Pace L. F., “Dizionario sistematico del diritto della concorrenza”, Cedam, 2020

L'applicazione delle regole sulla concorrenza è affidata, da un lato, alle attività della Commissione Europea (e, lato antitrust, alle autorità nazionali) e, dall'altro, alle iniziative di soggetti privati presso i tribunali nazionali.

Se da un lato l'obiettivo fondamentale del public enforcement è quello di proteggere la concorrenza sul mercato indagando la condotta delle imprese che violano le norme europee e nazionali, dall'altro l'obiettivo del private enforcement è quello di garantire la tutela giudiziaria dei diritti dei privati (siano essi imprese o consumatori) che possono essere stati danneggiati da una condotta anticoncorrenziale.

L'applicazione pubblica e quella privata sono molto diverse nei due rami della concorrenza, a seconda dei diversi obiettivi e soggetti direttamente coperti dal regolamento TFUE, ossia le imprese da un lato (di cui agli articoli 101 e 102 del TFUE) e gli Stati membri dall'altro (di cui agli articoli 107 e 108 del TFUE).

Nel primo caso, sono gli operatori privati i diretti destinatari di obblighi e diritti, mentre nel secondo caso, al contrario, è lo Stato a dover adempiere a precisi obblighi (di notifica e di cessazione ai sensi dell'articolo 108, del TFUE).

Le due diverse strutture delle norme nei due settori influiscono anche sull'applicabilità dei diritti violati. Nel diritto antitrust, il diritto di agire in giudizio per violazione delle norme sulla concorrenza è di fatto subordinato all'effetto diretto orizzontale degli articoli 101 e 102 del TFUE. Nella branca degli aiuti di Stato, invece, l'effetto (solo) verticale dell'articolo 108, paragrafo 3, del TFUE consente ai privati (in genere ai concorrenti) di intentare una causa diretta per violazione del trattato solo contro lo Stato e non direttamente contro i beneficiari. Infatti, questi ultimi possono essere soggetti solo a richieste di risarcimento danni in base al proprio diritto nazionale, non alla destinazione di eventuali obblighi europei.

Sebbene in modo diverso, i regimi pubblico e privato sono certamente complementari nei rispettivi ambiti (antitrust e aiuti di Stato), in quanto contribuiscono all'effettiva applicazione e al rispetto delle regole di concorrenza stabilite dal TFUE e, di fatto, forniscono alcune indicazioni alla Corte di giustizia.

Inoltre, la giurisprudenza più recente dimostra che questa complementarità sta diventando sempre più marcata. Inoltre, diversi casi portati all'attenzione della Corte di giustizia illustrano la "contaminazione" tra i vari sistemi di applicazione delle norme a causa del ciclo (virtuoso) di principi dall'uno all'altro, che non sempre riescono nel loro intento restando, in alcuni casi dei tentativi.

Questi diversi risultati sono influenzati dalle peculiarità dei vari sistemi di enforcement nei diversi contesti in cui operano<sup>17</sup>.

Di rilievo è, poi, anche l'attuazione dell'art. 41 della Costituzione, inerente alla libertà d'iniziativa economica privata; infatti, apparve chiaro fin dagli anni '80 che l'ordinamento civilistico italiano per quanto concernente la normativa antitrust, e più in generale la concorrenza, fosse inadeguato.

---

<sup>17</sup> rivista.eurojus.it, "Public e private enforcement nel settore antitrust e degli aiuti di Stato: convergenze, divergenze e circolarità di principi nel dialogo tra i giudici e la Corte di giustizia", <https://rivista.eurojus.it>, 07/06/21

L'integrazione europea ha fornito uno stimolo incredibile verso la revisione e messa in discussione del nostro sistema in tema di concorrenza.

La pratica con il caso SIAE del 1990 ha definitivamente sancito la necessità italiana per poter favorire lo scambio e l'integrazione del mercato comune europeo<sup>18</sup>. Come emerso dalla tesi "L'abuso di posizione dominante: il caso SIAE"<sup>19</sup>, la società, che nel nostro Paese gestisce i diritti d'autore a livello collettivo per editori ed autori di opere dell'ingegno, ha esercitato in modo abusivo la propria posizione dominante, venendo meno all'articolo 102 TFUE, e distorcendo la concorrenza leale andando a tagliar fuori i concorrenti dal mercato.

La Corte costituzionale ha poi ribadito la indispensabilità della finalità sociale nell'esercizio dell'attività economica, questa quindi non può prescindere da un meccanismo di controlli atti a verificare tale adempimento da parte delle imprese stesse; concetto ribadito nel 2010 con la sentenza n. 270 inerente al caso Alitalia, richiamando l'articolo 41. Non per affermare la sola libertà d'iniziativa, la quale resta intatta e anzi è riaffermata con forza nella sentenza stessa, bensì per sancire la necessità di un perseguimento di finalità sociali e non di scopi tali da non alterare il meccanismo concorrenziale né gli interessi dei consumatori.

Il processo di integrazione europea ha comportato, per forza di cose, un confronto fra sistemi e modelli organizzativi, produttivi e legislativi totalmente differenti in principio; con lo scopo di avviare gli stessi verso una visione e conformazione comuni.

La fase iniziale fu contraddistinta da una commistione dei diversi sistemi nonché dall'evidenziazione dei rispettivi limiti intrinseci. Ciò ha condotto alla c.d. "deregolamentazione" del sistema ovvero un "graduale e costante processo"<sup>20</sup> da perseguire servendosi di strumenti innovativi per superare le barriere regolamentari ricercando a livello legislativo una nuova dimensione che fosse coerente con il processo di introduzione dei singoli Paesi, e delle rispettive leggi ed economie, nella visione europea.

In questa ottica il nostro paese si è trovato a passare da uno Stato "dirigista" ad uno più propriamente "regolatore" il quale, dovendosi adeguare alla struttura comunitaria nascente, ha istituito all'inizio degli anni '90 delle c.d. "Autorità amministrative indipendenti" di cui una, l'AGCM (autorità garante della concorrenza e del mercato) volta a reprimere eventuali condotte lesive della concorrenza, con una competenza estesa e generale ad eccezione del solo settore bancario. Volendo sempre restare nell'alveo del concetto di "concorrenza" e relativa vigilanza non si può omettere come il profilo di competenze dell'ente stesso si sia evoluto a tal punto da incorporare competenze inerenti anche alla pubblicità ingannevole.

La disciplina Antitrust in Italia si è evoluta al punto che con la legge numero 215 del 2004 al garante è stato affidato il compito di vigilare su potenziali conflitti di interesse in cui possono eventualmente incorrere titolari di cariche di governo<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Pace L. F., "Dizionario sistematico del diritto della concorrenza", op. cit.

<sup>19</sup> Costantini F., "L'abuso di posizione dominante: il caso SIAE", 2018

<sup>20</sup> Pellegrini M., "Corso di diritto pubblico, a cura di Mirella Pellegrini", Cedam, 2016, pag. 233

<sup>21</sup> Pellegrini M., "Corso di diritto pubblico, a cura di Mirella Pellegrini", op. cit.

In ambito calcistico, la UEFA, ovvero l'unione delle federazioni calcistiche europee, ha introdotto nel settembre 2009<sup>22</sup> un nuovo meccanismo chiamato "*financial fair play*" col fine di indurre le società calcistiche europee a non contrarre debiti esosi per finanziare, soprattutto, campagne acquisti a cifre inimmaginabili e per entrare in una situazione di auto-gestione e finanziamento. Lo scopo di medio ungo periodo era, almeno nelle intenzioni quello del pareggio di bilancio e la riduzione del gap fra le squadre europee grandi e piccole<sup>23</sup> nonché l'affermazione del modello come regolatore e concessore delle licenze e certificati della qualità della gestione della società di calcio.

Il provvedimento ha subito nel tempo delle modifiche apparentemente lievi ma in realtà molto importanti per le società, dando alle stesse un respiro leggermente maggiore, nel complesso si può osservare come, però, il F.F.P. sia uno strumento legislativo che oltre alla sua applicazione puramente bilancistico-gestionale costituisca un baluardo a difesa della concorrenza.

La prova di quanto asserito precedentemente risiede nel fatto che i grandi club negli anni 2000-2010 hanno ricorso a prestiti ingenti presso le banche, le quali preferivano far credito alle società più note rispetto a quelle che lo erano meno, ma magari fornivano più garanzie. Il meccanismo permetteva ai club di acquistare i migliori giocatori presenti nel panorama calcistico mondiale, vincere i massimi campionati, coppe e supercoppe nazionali e trofei europei i quali, corrispondendo premi a seconda della qualificazione alla fase successiva permettevano di rientrare di quanto speso, se pur parzialmente.

Quanto appena descritto è un lampante esempio di alterazione della concorrenza sul rettangolo verde, lo strumento del "F.F.P." è dunque salvifico se vogliamo interpretarlo in questa ottica.

A questo punto è bene domandarsi: cosa prevedeva il provvedimento originario? E come è stato successivamente modificato ed applicato? Quali ricadute sulla concorrenza dei club europei?

La struttura fu rigida fin da subito e incentrata ad uno svolgimento di trattive economicamente sostenibili; i pilastri erano due: assenza di debiti verso enti o giocatori o club con un, iniziale, equilibrio richiesto fra costi e ricavi e il rispetto del principio della continuità aziendale nell'esercizio dell'attività economica da parte dei club. Il mancato rispetto di questi oneri poteva far imbattere gli inadempienti in sanzioni di diversa tipologia ed entità, il cui primo obiettivo era certamente la deterrenza; si passa da delle "semplici" "sanzioni amministrative e pecuniarie all'esclusione dalle competizioni in corso o successive.

Una prima modifica si registrò nel 2013 con l'introduzione della c.d. "break even rule"<sup>24</sup> la quale imponeva ai club spese per ammontare minore o uguale a quanto riuscivano a guadagnare, potremmo riassumere con: ciò che entra può uscire ma non di più; nonostante ciò, questa "regola" non costituiva una condizione necessaria per il rilascio della licenza. In aggiunta a quanto asserito finora va detto che i "ricavi" di una società di calcio vengono spesso associati, nel comune pensare, alla cessione dei calciatori mentre, in realtà, così non è infatti questi sono costituiti dalla somma di: biglietteria, diritti tv, sponsorizzazioni, pubblicità, attività commerciali, ricavi operativi, cessione di tesserati (ove avvenga per cassa), plusvalenze e proventi finanziari.

---

<sup>22</sup> Rubera L, "il fair play finanziario", [www.dirittoconsenso.it](http://www.dirittoconsenso.it), 29/10/21

<sup>23</sup> Guarna C., "le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio", op.cit.

<sup>24</sup> "il fair play finanziario", [www.dirittoconsenso.it](http://www.dirittoconsenso.it), 29/10/21

Per quanto concerne i costi il discorso è il medesimo, non sono solo da considerarsi quelli inerenti all'acquisto dei calciatori ma: costi dell'attività sportiva, ammortamento dei diritti pluriennali, acquisizione dei tesserati, oneri di cessione dei tesserati, oneri finanziari, dividendi da distribuire ai soci, spese non direttamente attribuibili all'attività sportiva<sup>25</sup>.

Dopo i disastrosi esiti dei controlli del 2014 è emersa la straordinaria importanza del meccanismo di deroga ai paletti finanziari dell'UEFA, infatti nel regolamento inerente al F.F.P. era previsto il ricorso al debito per fronteggiare eventuali crisi dipendenti da fattori esterni o se il pagamento è garantito da pagamento con capitale coperto da soci fino a 30/45 milioni di euro, nonché perdite per 5 milioni in ciascun triennio di osservazione.

Chiaro è che almeno nella fase iniziale i club avrebbero dovuto rimediare a situazioni che avevano creato negli anni precedenti l'introduzione di questo strumento, ma nel nostro paese che tanto aveva dato al calcio e i cui patron tanti soldi avevano speso per raggiungere i massimi traguardi sportivi le prime crepe iniziarono ad emergere nel 2013 quando Milan e Inter non erano riuscite a rimpiazzare i campioni dei cicli vincenti chiusi negli anni precedenti e iniziavano a inanellare i primi risultati negativi, tra l'incredulità dei tifosi ed esperti.

A questo proposito è bene ricordare il caso, eclatante, del Parma che, dopo una stagione culminata con il sesto posto in classifica, nella stagione 14/15 è fallito dopo una serie di continui passaggi di proprietà e l'impossibilità di risanare le perdite registrate a bilancio.

Come conseguenza di questo vero e proprio "crack" finanziario la FIGC dal gennaio 2016 decise di varare un "F.F.P. nazionale" avente finalità ed obiettivi speculari a quello europeo introducendo nuovi indicatori per la stabilità finanziaria ed economica delle società di calcio, come ad esempio il "*current ratio*"<sup>26</sup> dato dal rapporto fra attività correnti e passività correnti, il suddetto indice mira alla rilevazione dell'equilibrio finanziario di breve termine; un'altra modalità di misurazione, questa volta di indebitamento, è il rapporto fra debiti e valore della produzione (anche se a discolpa delle società stesse, parlare di produzione è qualcosa di quasi intangibile, a differenza dei ricavi che la normativa UEFA inquadra in modo comprensibile ed immediato non lasciando spazio ad interpretazioni).

Gli indici riportati sono aggiuntivi della normativa NOIF, inerente il rilascio delle licenze nazionali, a testimonianza ulteriore del processo di osservazione e vigilanza che nel nostro paese si è ritenuto necessario incentivare ed implementare per scongiurare ulteriori situazioni di crisi o affanno per i nostri club.

Nell'estate 2019, poi, L'AC Milan furono addirittura esclusi dalla partecipazione alla UEFA Europa League per l'anno sportivo 19/20 a seguito delle violazioni degli anni precedenti e delle gestioni poco virtuose, quella che sembrò essere una storica umiliazione divenne l'occasione per un incredibile rilancio sotto l'attenta guida del più grande Hedge Fund americano: Elliot Management che in soli 5 anni ridurrà il passivo di bilancio della

---

<sup>25</sup> Guarna C., "le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio", op.cit.

società da 146 milioni, nel 2019<sup>27</sup> ai 25 previsti<sup>28</sup>, secondo Calcio e finanza, per il giugno 2023 passando il 23 Maggio del 2022 attraverso la vittoria di uno storico scudetto contraddistinto dalla limpidezza economica. A fraporsi, però, fra l'esclusione ingloriosa e la rinascita fu però il devastante e indimenticabile avvento della pandemia da Covid-19, il quale ha prima di tutto spezzato milioni di vite, bloccato le nazioni e i loro abitanti per mesi nelle loro case, infranto sogni e scombinato progetti, quindi bloccato anche l'industria del calcio, la quale ne sarebbe uscita fortemente limitata a causa delle chiusure degli impianti con i relativi problemi di carattere economico-finanziario.

L'avvento dell'evento pandemico ha sicuramente sconvolto anche i programmi inerenti all'applicazione dei paletti del F.F.P. al punto che il presidente della UEFA, Ceferin, ha aperto da subito ad una revisione delle norme stesse non potendo ignorare il cambiamento ed il condizionamento che il Covid-19 ha avuto sulla gestione del sistema calcio.

Come riportato da Sky Sport in un articolo dell'8 aprile 2022 è stato approvato un "nuovo F.F.P" o se vogliamo essere più severi, quello vecchio è stato sostituito da un nuovo impianto normativo, nettamente più flessibile<sup>29</sup>. La spesa per gli stipendi viene ristretta al 70% delle entrate totali, andando a costituire de facto una sorta di salary cap, mentre le perdite potranno essere superiori rispetto al passato arrivando fino a 60 milioni in 3 anni, 90 per club virtuosi (si deduce la funzione di questo allargamento come di supporto per eventuali crisi).

La riduzione rispetto al biennio sportivo 23/25, in cui i salari potevano costituire il 90% ed 80% delle entrate, traccia una strada molto chiara, volta soprattutto a non "drogare" il mercato con stipendi troppo esosi, cartellini con costi eccessivi e spropositati rispetto alla reale resa dei giocatori in campo.

L'avvento di molti proprietari stranieri, soprattutto nel calcio anglo-francese, è conciso con gli anni di introduzione di questi paletti e l'avvio del declino delle big italiane che rapidamente sono uscite dalle scene internazionali, il palesarsi di questi uomini d'affari ha sparigliato il banco e scritto nuove righe tra le tante pagine della storia del calcio.

Nessuno aveva compreso che di lì a poco questo sport e le sue dinamiche sarebbero stati stravolti, un nuovo, incontrastato, fenomeno si sarebbe affacciato sul calcio Europeo: le squadre-Stato.

## 2.2 Le alterazioni della concorrenza: il fenomeno delle squadre-stato

Con la dicitura di "squadra-stato" si intende identificare quei club calcistici detenuti da proprietari non appartenenti alla Nazione del campionato di appartenenza, i quali sono riconducibili, più o meno direttamente, a fondi sovrani o collegati a doppio filo con un paese estero avente una potenza economica nettamente superiore rispetto a quella di un singolo imprenditore, patron di una squadra.

---

<sup>27</sup> "Milan bilancio 2019 in perdita per 146 milioni", [www.skysports.com](http://www.skysports.com), 16/10/2019

<sup>28</sup> Redazione, "Milan, stadio volano per il futuro: rosso in calo a 25 milioni nel 22/23", [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it), 28/02/23,

<sup>29</sup> "UEFA, cambia il Fair play finanziario arriva il salary cap all'europea", [www.tg24.sky.it](http://www.tg24.sky.it), 8/4/22

L'ultimo e più significativo esempio è sicuramente quello del Newcastle, club di Premier League inglese, come riportato da "Goal" (rivista online di calcio), la proprietà della squadra è stata rilevata da un gruppo di imprese saudite noto come consorzio, costituito da PIF (Public Investment Fund), PCP (capital partners) e RB Sports & Media. In particolare, PIF rappresenta il fondo sovrano del principe saudita Mohammed bin Salman Al Sa'ud, e detiene l'80% del club. Gli altri membri del consorzio sono l'azienda della donna d'affari Amanda Staveley e la società RB. Il fatturato, sempre secondo la rivista online prima citata, registrato da PIF nel 2020 ha raggiunto una cifra record di 370 miliardi di euro, un patrimonio senza eguali rispetto a qualsiasi altra proprietà<sup>30</sup>.

Un altro caso che potremmo citare, per poi addentrarci nella gestione normativa di questi fenomeni e nelle implicazioni pratiche che gli stessi comportano: è il PSG club della capitale francese che fino al 2012 non ha mai annoverato grandi stelle nel suo parco giocatori, né calcato palcoscenici di prestigio.

Ancora una volta è "Goal" a raccontare cosa è avvenuto sulle rive della Senna: Nel 2005 venne fondata la Qatar Investment Authority, un fondo sovrano creato per gestire i fondi domestici, il gas naturale e il petrolio del paese del Vicino Oriente. Alla fine del 2012, la QIA ha completato l'acquisizione del PSG, acquisendo così l'intera proprietà del club francese. Inoltre, il fondo possiede quote in diverse aziende come Volkswagen, HSBC e Credit Suisse. Grazie a ciò, l'attuale proprietario del PSG è l'emiro del Qatar, il quarantunenne Tamim bin Hamad Al Thani, che gestisce il fondo attraverso la QIA. Al Thani è anche proprietario di complessi turistici in Costa Smeralda, sponsor della Roma e possiede quote importanti in aziende come Disney, Harrods, Sainsbury's e Siemens, tra le altre. Si stima che il patrimonio di Al Thani ammonti a circa 2 miliardi di euro, mentre l'intero gruppo della QIA è valutato a circa 600 miliardi di dollari.

In molti considerano Nasser Al-Khelaifi come proprietario del PSG, ma in realtà l'imprenditore qatariota, nato nel 1973, è il presidente del celebre club calcistico francese, mentre la proprietà appartiene all'emiro del Qatar. Oltre a questa carica, Al-Khelaifi è anche l'attuale proprietario di Bein Media Group e fa parte della Qatar Investment Authority.

A partire dal 2011, Al-Khelaifi ha iniziato a costruire la nuova era del PSG, acquisendo giocatori del calibro di Ibrahimovic e Thiago Silva, per poi puntare su altri come Lavezzi e nel corso degli anni Di Maria, Neymar, Mbappè e Messi<sup>31</sup>.

Per onore di cronaca è bene sottolineare come in Francia vi siano dei limiti nazionali alle spese "folli" imposte da un organismo specifico chiamato "*Direction Nationale du Contrôle de Gestion*" (DNCG) responsabile del controllo finanziario dei club di calcio professionistici in Francia.

Il F.F.P. transalpino prevede che i club non possano spendere più di quanto guadagnano, al fine di garantire la sostenibilità finanziaria del club e prevenire il rischio di bancarotta, questo organo preposto alla vigilanza e prevenzione di pratiche scorrette analizza i bilanci dei club ogni anno e, se necessario, impone sanzioni o restrizioni sulle loro attività di mercato per assicurarsi che rispettino i limiti di spesa<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Torrìs A., "Chi sono i nuovi proprietari del Newcastle: i più ricchi del calcio", [www.goal.com](http://www.goal.com), 7/10/21

<sup>31</sup> Schirru F., "Chi è il proprietario e il presidente del PSG?", [www.goal.com](http://www.goal.com), 21/06/22

<sup>32</sup> "Direction National du Contrôle de Gestion", <http://www.lfp.fr/reglements/pdf/statuts/DNCG.pdf>

Ciò nonostante, la squadra in mano al fondo sovrano qatariota non si è fatta prendere “in contropiede” e ha ingaggiato stelle di questo sport a suon di milioni con contratti esorbitanti. Diversa sorte è toccata al povero Bordeaux, il quale nel 2022 è stato retrocesso d’ufficio dalla Ligue 2 (dove era finito per demeriti sportivi) alla “National 1” (la nostra Serie C), come conseguenza dei problemi finanziari persistenti dai tempi del covid-19<sup>33</sup>.

La dimensione delle campagne acquisti del Psg rende l’idea di come queste squadre riescano ad operare in “deficit” relativamente ai loro bilanci consapevoli del fatto che le rispettive proprietà possono agire in loro soccorso con aumenti di capitale ingenti, per il settore calcio. A tal proposito, nel caso del Newcastle, onde evitare il ripetersi di una situazione come quella avvenuta nel caso del PSG nove anni prima, sono stati posti dei limiti rigidissimi per evitare una campagna acquisti eccessivamente esosa e falsante la competitività della Premier League inglese; nel mondo del calcio la concorrenza è traducibile come, appunto, “competitività” e la manovra inglese è volta proprio a tutela del corretto svolgimento della pratica sportiva.

È recente l’intervista all’allenatore dei “Magpies” in cui spiega la situazione inerente alle “restrizioni”; come riporta “tuttomercatoweb”<sup>34</sup> secondo quanto riferito dal Telegraph, Eddie Howe, allenatore del Newcastle, ha commentato le parole di John Henry, il principale proprietario del Liverpool, riguardo alla proposta di inasprire ulteriormente le regole di spesa della Premier League. Howe avrebbe affermato che non avrebbe voluto vedere altre restrizioni in quel senso, nonostante il fatto che il suo club abbia speso dei soldi. Inoltre, Howe avrebbe sottolineato che eventuali restrizioni future negherebbero sicuramente alla capacità del club di migliorare rapidamente come desiderato.

Tuttavia, è bene ricordare che attualmente non esiste alcun limite imposto dalla Federazione Inglese al Newcastle United sul mercato. I limiti di cui si faceva cenno prima sono relativi al momento dell’acquisizione del club da parte del consorzio saudita, a seguito di cui la Premier League aveva imposto alcune restrizioni riguardo ai trasferimenti. Secondo quanto riferito, il Newcastle avrebbe dovuto rispettare una spesa massima di 10 milioni di sterline durante la finestra di mercato di gennaio 2022 e una di 30 milioni di sterline durante quella estiva dello stesso anno.

Ad oggi come conseguenza del successo dell’appello del Newcastle contro la decisione della Premier League di negare l’acquisizione, queste restrizioni potrebbero venire revocate per le finestre di mercato successive.

Il tema centrale è ora capire come la normativa europea si occupi di questo spinoso tema, e come possa la stessa confluire nel mondo del calcio in modo graduale non impattante ma decisivo.

In termini di diritto primario gli artt. 107, 108 e 109 del TFUE (trattato sul funzionamento dell’unione europea) stabiliscono la nozione, le deroghe e i poteri in materia del Consiglio, circa gli “aiuti di Stato”<sup>35</sup>.

L’esecutivo comunitario si è posto a riguardo più volte interrogativi circa la compatibilità degli aiuti di Stato concessi contravvenendo la normativa vigente nel periodo in cui si è elargito l’aiuto.

---

<sup>33</sup> Bellinazzo M., “Francia, incubo Bordeaux: la Dncg lo retrocede in National 1”, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 15/06/2022

<sup>34</sup> Del Lungo A., “Newcastle, Howe:” non vorrei altre restrizioni in Premier sui limiti di spesa”, [www.tuttomercatoweb.com](http://www.tuttomercatoweb.com), 10/03/2023

<sup>35</sup> Pace L.F., “Dizionario sistematico del diritto della concorrenza”, op.cit.

Emerge, inoltre, una classificazione di attività le cui finalità esentano l'impresa dalla sottomissione alla normativa circa gli aiuti di stato; andando ad elencare queste categorie evinceremo come l'attività sportiva non sia esentata dall'astenersi da questa pratica anticoncorrenziale.

La disciplina non è applicata integralmente per: aiuti relativi alla formazione, ai lavoratori disabili, all'investimento in capitali di rischio nelle P.M.I., nell'energia pulita e nell'ambiente, aiuti relativi all'innovazione, sviluppo e ricerca.

La complessità della materia ha spinto il legislatore a trattare gli "aiuti di stato" come categoria residuale, definita per sottrazione rispetto alla categoria di aiuti "esistenti".

Inoltre, la "rivista di diritto sportivo" ha sottolineato come la Commissione europea abbia analizzato la questione della compatibilità fra aiuti di stato e calcio come segue: in principio gli aiuti di Stato concessi in favore della costruzione di infrastrutture sportive sono assoggettati alle regole comunitarie riguardanti gli aiuti di Stato. Inoltre, ha spiegato che la costruzione di un'infrastruttura pubblica per eventi pubblici in supporto di diverse categorie di attività, che sono a beneficio del pubblico in generale, può essere configurata come una tipica responsabilità statale nei riguardi della cittadinanza in generale. Inoltre, ha aggiunto che uno stadio è una struttura che implementa un rischio di investimento al quanto elevato che il mercato non potrebbe autonomamente sostenere nella sua interezza; pertanto, si potrebbe ritenere che il finanziamento di uno stadio non rientrerebbe nella disposizione dell'art. 87 comma 1 UE (oggi 107 TFUE), se viene provato che l'operazione non ha favorito selettivamente una o più imprese o produzioni.

In una lettera indirizzata alla Rappresentanza Permanente della Germania presso le istituzioni europee in riferimento allo stadio dell'Hannover, la Commissione Europea ha esplicitamente statuito i requisiti di compatibilità per gli aiuti per la costruzione di stadi o altre tipologie di infrastrutture sportive, affermando che potrebbero non costituire aiuto di Stato, se provato che i seguenti criteri sono soddisfatti: la tipologia di infrastruttura in oggetto non è generalmente fornita dal mercato poiché non è economicamente sostenibile; non è idonea a favorire selettivamente una specifica impresa, in altre parole l'infrastruttura è disponibile per differenti tipologie di attività ed utenti ed è concessa alle imprese dietro il pagamento di un corrispettivo adeguato al valore di mercato; è una struttura che fornisce un servizio che è considerato essere parte di una tipica responsabilità di pubblica autorità per il pubblico in generale<sup>36</sup>.

Emerge come l'iniezione di liquidità per finalità puramente sportive non fosse minimamente contemplata dagli organi europei, i quali si sono fondamentalmente rimessi alle azioni e cautele dei Paesi membri che, come nel caso inglese per limitare il Newcastle, hanno mostrato diversi atteggiamenti.

In Italia, per esempio, si è discusso di una ipotetica norma c.d. "salva calcio" la quale ha sollevato con sé non poche polemiche, alcune con finalità meramente politica, dato che proprio dal nostro Paese si levano più frequentemente che in altri, grida di protesta e avversione totale verso le squadre-stato, la cui azione è evidente nel rettangolo verde.

---

<sup>36</sup>Cappa M., "gli aiuti di stato e il calcio", [www.rivistadirittosportivo.it](http://www.rivistadirittosportivo.it), 2019

Occorre dunque comprendere cosa prevede questa “scialuppa di salvataggio”, perché è stata deliberata e che effetti avrà.

Come riportato dal “Sole24ore”, il 22 dicembre del 2022, il governo ha concesso al mondo dello sport un prolungamento di sette giorni per il pagamento dei debiti fiscali, che corrisponde a circa 889 milioni di ritenute e IVA da poter pagare in 60 rate mensili.

Questa manovra è stata approvata a seguito di un'approfondita discussione durante l'esame della manovra alla Camera e del decreto Aiuti quater al Senato.

Si tratta di una vera e propria “sanatoria”, la quale disponeva che le società potessero pagare i debiti fiscali solo se avessero pagato le prime tre rate entro il 29 dicembre 2022, aumentando l'importo del 3% del debito complessivo dovuto.

L'amministrazione finanziaria considererà il pagamento entro il 29 dicembre come una remissione in termini, ovvero una riapertura dei termini per il pagamento delle tasse sospese dal 2020, dalla legge di Bilancio dello scorso anno e dai decreti successivi del governo Draghi fino al 22 dicembre 2022. Questo pagamento riguarda le ritenute alla fonte, incluse quelle relative alle addizionali regionali e comunali, e l'imposta sul valore aggiunto.

Una volta pagata la prima rata con il versamento del 3% del debito complessivo, le società o le federazioni sportive potranno saldare il debito con l'Erario in 60 rate mensili a partire dal 31 gennaio 2023. Tuttavia, se una rata non viene pagata, il contribuente perderà il beneficio della rateizzazione e verranno applicate le sanzioni e le regole ordinarie per la riscossione del debito<sup>37</sup>.

Più che una diretta iniezione di liquidità questo provvedimento ha fondamentalmente istituito una diluizione dei pagamenti dovuti in ben cinque anni (60 mesi, per l'appunto), alleggerendo sensibilmente gli oneri delle società e permettendo alle stesse di poter spendere di più in altre direzioni.

Il tema degli “aiuti di Stato” è però, più in generale, molto radicato nel dibattito delle Istituzioni europee tanto che nel 2015 l'UE ha pubblicato il Regolamento “1589”, che stabilisce le modalità di applicazione dell'articolo 108 del “Trattato sul funzionamento dell'Unione europea”, il quale stabilisce che le decisioni della Commissione devono essere rese pubbliche, confermando il principio secondo cui le decisioni su casi di “aiuti di Stato” devono essere indirizzate allo Stato membro interessato.

In conseguenza della diffusione dell'epidemia da COVID19 il regolamento, in attuazione del comma(?) 30 ha dovuto raccogliere le istanze ad essa inerenti stabilendo che, per quanto riguarda gli "aiuti di Stato", è necessario illustrare i casi derivanti dalla crisi pandemica, la quale ha avuto un grave impatto su molte attività produttive (inclusa l'industria calcio). Considerando le previsioni di calo della produzione e dei consumi, stilate nel 2020 inerenti ad una diminuzione del PIL italiano dell'8% all'anno nel 2020 e dell'11% successivamente, il 24 aprile dello stesso anno l'Italia ha adottato il "Documento di economia e finanza" del 4 aprile, con l'obiettivo di scongiurare la crisi.

---

<sup>37</sup> Mobili M. Trovati G., “salva calcio, 889 milioni da pagare in 60 comode rate. Ecco il codice tributo”, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 26/12/2022

Fin dal principio il regolamento contemplava cause di forza maggiore che sarebbero potute intervenire in periodo successivo a quello di stipula dello stesso, finalizzando ogni azione al necessario sostenimento del tessuto imprenditoriale e produttivo nonostante ciò significhi in alcuni casi contravvenire il principio di non ingerenza degli stati membri nel libero mercato tramite finanziamenti.

Questo quadro provvisorio è stato ulteriormente modificato e prorogato dalla Comunicazione dell'8 maggio, che prevedeva la possibilità di intervento diretto dello Stato negli aiuti alla ricapitalizzazione forniti dalle imprese fino al 1° luglio 2021. Uno degli aspetti più notevoli è certamente quello per cui il decreto prevedeva aiuti straordinari vista la situazione di crisi ma solo per imprese che riuscissero a provare la loro solvibilità. Appare evidente come in un contesto già precedentemente in crisi, porre la lente d'ingrandimento su bilanci decisamente poco chiari e/o rappresentati una situazione economico-patrimoniale chiara, non fosse auspicabile per la maggioranza delle società di calcio<sup>38</sup>.

La questione è spinosa poiché sarebbe opportuno porsi una domanda etica, ovvero: è corretto che i governi permettano ad un'industria come quella dello sport, costituendo una contraddizione in termini poiché lo sport ed il vil denaro poco dovrebbero avere a che fare, di indebitarsi pesantemente e rifarsi poi a proprietari e nazioni intere per risanare i bilanci? Il principio della competizione sportiva e della concorrenza (a livello societario) possono dirsi rispettati?

Evidentemente la risposta è un risoluto "no", ma non basta per comprendere quali siano delle potenziali alternative per un modello destinato ad implodere su sé stesso, quello che è certo è che nessuna distorsione di mercato può giustificare un'altra come risposta, come, per esempio, un cartello che per definizione è anticoncorrenziale: la Superlega.

### 2.3 Risposta errata alle anomalie: il "cartello" Superlega

Nel diritto europeo e nazionale il concetto di "intesa" è espresso come una forma di interazione e collaborazione messa in atto fra le imprese, avente direzione unitaria, che miri ad alterare il gioco concorrenziale che dovrebbe esistere fra imprese, incidendo sulle condotte dei consumatori<sup>39</sup>.

Le intese (o "cartelli") possono presentarsi in diverse forme: esse sono orizzontali se sviluppate fra imprese operanti in analoghi settori, ambiti merceologici o geografici; oppure "verticali" se operanti in fasi successive, quindi diverse tra loro, della filiera produttiva.

Nel primo caso gli accordi prevedono una limitazione reciproca e non lesiva della concorrenza attraverso spartizione del mercato, fissazione del prezzo e limitazione della quantità prodotta, nel secondo, invece, è

---

<sup>38</sup> Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, "Regolamento UE 2015/1589 del Consiglio recante modalità di applicazione dell'articolo 108 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea (codificazione), [www.politicheeuropee.gov](http://www.politicheeuropee.gov) 24/09/2015

<sup>39</sup> Pace L. F., "Dizionario sistematico del diritto della concorrenza", op. cit.

necessaria una collaborazione fra produttori e distributori tramite accordi in esclusiva che eliminino altri *player* dal mercato.

Un terzo caso degno di attenzione è poi quello inerente intese che vedono soggetti terzi, come società di consulenza o privati, che svolgano un ruolo di ausilio esterno all'intesa pur non svolgendo alcuna attività inerente al business della stessa.

Più recente è poi la c.d. intesa trasversale, in inglese "*hub&spoke*", in cui gli operatori di mercati a monte ed a valle, sono messi insieme da soggetti esterni alla stessa, per comprendere la differenza col precedente caso è bene fare un esempio chiarificatore: un cliente (raggio) raccoglie informazioni e le "consegna" o per meglio dire riporta, all'hub cioè ad un fornitore/operatore di mercato, riguardo un suo concorrente<sup>40</sup>.

Indipendentemente dal punto di vista formale, quello sostanziale suggerisce come tutte le forme di impresa siano contraddistinte da fattori comuni quali: volontà di colludere reciprocamente espressa, collaborazione fra entità giuridicamente ed economicamente distinte fra loro (concetto che tornerà a stretto giro di posta), che dia o possa dare luogo a comportamenti lesivi della leale e corretta concorrenza nel mercato.

Comprendiamo come il solo fatto che possa realizzarsi un'intesa sia punibile e perseguibile, non conta se ci siano de facto state violazioni e limitazioni al libero mercato, o alle scelte del consumatore, è punita la sola intenzione di adottare una condotta simile.

Nel corso della storia moltissimi furono i tentativi di regolamentare e tutelare la libertà di iniziativa, col fine di scongiurare delle condotte limitative della corretta concorrenza. Si è passati dalla "lex de annonae" di Augusto nel 18 a.c. allo "Statute of Monopolies" inglese del '600 per giungere al ben più noto "Sherman Antitrust Act" del 1890. Gli accordi collusivi colpivano in particolare i settori più deboli dell'economia ovvero i mercanti ed i contadini, che però mantennero la loro "forza" politica al punto che i partiti politici annunciarono come uno dei punti principali dei loro programmi elettorali fosse l'introduzione di una legislazione a tutela della concorrenza.

Nel 1890 fu promulgato lo "Sherman Act", che proibiva seccamente accordi, pratiche e combinazioni per "limitare la concorrenza", furono vietate anche le combinazioni per "limitare il commercio" e i tentativi di monopolizzare i mercati; la violazione delle disposizioni era considerata un grave reato potenzialmente punibile con sanzioni di natura penale.

La legge antitrust non era considerata un mezzo per raggiungere l'efficienza del mercato, bensì come un mezzo per contrastare il potere economico privato, operante a scapito della collettività e dell'indipendenza del potere politico stesso nonché per proteggere la libertà di accesso al mercato da parte di tutti i cittadini.

Tuttavia, lo Sherman Act non regolava il processo di concentrazione agevolando fusioni su larga scala da parte delle aziende, le quali hanno approfittato di questa lacuna normativa per ottenerne vantaggio costringendo il sistema giuridico statunitense a adottare numerose misure legali per contrastare l'abuso di potere di queste "aggregazioni"<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Ghezzi F. Olivieri G., "Diritto Antitrust", Giappichelli, 2013

Bisogna osservare, inoltre, come tale legge, a detta di molti la “più antica legge antitrust”, si rese necessaria in un periodo storico contraddistinto dalla fine della seconda rivoluzione industriale in cui le grandi potenze compresero l’importanza del settore energetico, dell’uso del petrolio come risorsa primaria al posto dell’obsoleto carbone, e la necessità di rintracciare dei punti di estrazione dell’”oro nero”.

Un caso eclatante fu quello della “Standard Oil”, la quale fin dal 1870 (anno della sua fondazione) comprese l’importanza della nuova risorsa iniziando la propria attività di estrazione, trasporto, raffinazione e commercializzazione del petrolio ed affermandosi come controllore del settore petrolifero appena sorto. A seguito dell’approvazione della legge “antitrust” statunitense nel 1911 la prima multinazionale del petrolio che la storia abbia mai conosciuto veniva dissolta.<sup>42</sup>

Tale decisione non fu però sufficiente e non sopperì da sola alle mancanze dell’atto promulgato ventuno anni prima; la conseguenza normativa fu quindi l’edizione del “Clayton Act” il quale vietava condotte “*unfair*” come prezzi predatori e concentrazioni. A sorprendere è certamente la finalità di questo secondo atto inerente alla normativa Antitrust, infatti al focus sanzionatorio dello Sherman Act, il Clayton Act anteponeva un assetto finalizzato alla correzione della condotta anticoncorrenziale<sup>43</sup>.

Ulteriore condizione necessaria per definire un’intesa è la distinzione giuridica ed economica fra le imprese che vi partecipano, la legge, infatti, non classifica come cartelli quelle situazioni in cui due o più società, sebbene distinte giuridicamente, appartengano ad un medesimo gruppo societario<sup>44</sup>.

La normativa europea è molto accurata in tema, e l’art.101 del TFUE mira a coprire non solo le possibili forme sotto cui un’intesa possa presentarsi, ma anche la distinzione fra un semplice accordo, lecito dunque, e una vera e propria intesa collusiva e concordata, la quale ovviamente ha diversa disciplina sotto il profilo probatorio.

Il fulcro della questione è che per la giurisprudenza e il diritto, in tema di concorrenza, il concetto di “accordo” non sia di per sé una volontà manifesta, infatti “l’incontro di volontà” tra imprese distinte, economicamente e giuridicamente, può avvenire informalmente, senza ricorso alla forma scritta o negoziale, è dunque il comportamento delle entità a dettare la natura dell’accordo, nonché a definire l’accordo stesso.

Non è obbligatorio un negozio tipizzato, o atipico, per parlare di accordo e il fatto che lo stesso è giuridicamente lecito non implica la sua coerenza con la normativa antitrust. Perché la stessa normativa sia pedissequamente rispettata dalle parti è necessario che il negozio, giuridicamente valido e lecito, sia contraddistinto da finalità socioeconomiche altrettanto lecite.

La disciplina è molto dettagliata, il legislatore ha articolato in modo specifico molte, ma non tutte, fattispecie questo perché consapevole del fatto che ogni caso è a sé stante e va dunque valutato in modo autonomo; a questo proposito si specifica che anche il solo silenzio può portare alla conclusione di un accordo o altre condotte non costitutive obbligazioni giuridiche; ad esempio, un c.d. “*gentleman agreement*”.

---

<sup>42</sup> Zweifel P. Praktijnjo A. Erdmann G., “Energy Economics Theory and Applications”, Springer, 2020

<sup>43</sup> Treccani.it, [www.treccani.it](http://www.treccani.it)

<sup>44</sup> Pace L. F., “Dizionario sistematico del diritto della concorrenza”, op. cit.

La complessità e particolarità della disciplina risiedono nel fatto che il concorso di volontà è di difficile individuazione, e questa operazione va effettuata caso per caso, ciò che va dimostrato necessariamente è l'acconsentire, anche in modo tacito, alla proposta di intesa lesiva della controparte. Resta salvo il principio per cui è la "posizione collettiva" di natura dominante nel mercato a definire l'oligopolio come tale e rendere, conseguentemente, applicabile la disciplina antitrust come conseguenza di tale condotta illecita<sup>45</sup>.

A costituire condotta collusiva, e quindi formare un'intesa, è poi anche un atto non vincolante messo in atto da organi associativi che vogliono spostare le tendenze del mercato di riferimento delle imprese che vi fanno parte a vantaggio delle stesse alterando la concorrenza.

Una delle più grandi difficoltà in materia di lotta alle intese distorsive del meccanismo della corretta concorrenza, è certamente provare l'esistenza delle stesse. Le imprese che vi prendono parte, infatti, sapendo di commettere una contravvenzione alla legge cercano in ogni modo di "nascondersi" e non rivelarsi al pubblico in qualità di soggetti giuridici afferenti a un cartello.

La giurisprudenza nazionale (italiana) e le corti europee a tal proposito, per consentire l'individuazione ed imputazione di queste realtà hanno decretato sufficiente avere indizi e prove che siano fortemente indicative di una condotta anticoncorrenziale.

La complessità di questo tema aumenta anche in presenza di accordi che, come spiegato in precedenza, non siano espressamente siglati in forme e modalità palesi.<sup>46</sup>

Questo problema non si è però posto nel momento in cui 12 grandi club europei: AC Milan, Arsenal, Atletico Madrid, Barcellona, Chelsea, Inter, Juventus, Liverpool, Manchester City, Manchester United, Real Madrid e Tottenham hanno deciso di unirsi in un progetto di una lega parallela a quelle nazionali ed internazionali esistenti per costituire una nuova competizione internazionale col fine di avvicinare più tifosi al movimento del calcio offrendo le prestazioni dei migliori "team" del globo in partite infrasettimanali, sostituendo quindi la UEFA e le sue competizioni. Ma facciamo chiarezza.

È il 19 aprile 2021 e i quotidiani, testate online, telegiornali e social network riportano tutti una notizia dall'eco immensa, addirittura il giornale La Repubblica titolava "La notte che cambia europeo. Nasce la Superlega", i dodici club prima citati avevano diramato un comunicato congiunto col quale annunciavano la loro volontà unilaterale di fondare questa nuova lega europea con annessa competizione, in dissenso rispetto all'Uefa con la quale avrebbero auspicato un dialogo futuro.

Il format della competizione, secondo quanto si può apprendere dal sito della stessa ancora attivo, prevedeva i dodici fondatori ed altri otto club di cui cinque vincitori dei maggiori campionati e tre invitati saltuariamente dalla lega stessa<sup>47</sup>.

Questa pagina della storia del calcio aveva ancora altro da raccontare ed al rifugio delle tenebre notturne le ore del giorno si sono contraddistinte, oltre che per la radiosità della luce, per la rabbiosità della risposta dei fruitori veri del calcio, i tifosi.

---

<sup>45</sup> Ghezzi F. Olivieri G., "Diritto Antitrust", op. cit.

<sup>46</sup> Pace L. F., "Dizionario sistematico del diritto della concorrenza", op. cit.

<sup>47</sup> "the superleague", [www.thesuperleague.com](http://www.thesuperleague.com)

Oltre all'opposizione dei governi furono gli stessi tifosi, soprattutto in Inghilterra a scendere in strada per opporsi a questa visione del calcio, la quale avrebbe anche creato un indotto enorme essendo supportata dalla JP Morgan, tra le altre.

Come riportato dalla gazzetta dello sport, fin da subito i principali leader europei, in quella fase impegnati a tirar fuori i loro paesi dalla crisi pandemica, si sono opposti con fermezza, schierandosi con la UEFA e la FIFA, l'allora premier Mario Draghi fu netto nel manifestare la sua avversione nei riguardi di questo progetto aggiungendo che non si trattava solo di schierarsi con le "vecchie" istituzioni del calcio europeo e mondiale ma anche con i tifosi e soprattutto a difesa del merito, concetto che tutti i capi di stato hanno difeso e erto a baluardo della loro avversità nei confronti della Superlega<sup>48</sup>.

Una domanda che sorge spontanea è certamente la seguente: perché, in che misura, il merito sportiva poteva essere falsato dalla nascita di una nuova competizione?

Certamente partecipare ad una competizione senza merito di campo non è corretto né eticamente ne meritocraticamente, solo per questo "falsare la competitività", potremmo definire la superlega a tutti gli effetti una intesa. Sicuramente altri, ulteriori, motivi di avversione da parte dei governi sono stati dettati da rapporti diplomatici con le istituzioni calcistiche nonché ragioni di natura economica con un'uscita dei principali club dalle competizioni che sicuramente avrebbe giovato agli stessi a discapito dei club più piccoli che contribuiscono in minor misura verso gli organi istituzionali.

Un paragone interessante, con esito diverso, è quello del football americano; nel febbraio 2023 l'uomo d'affari e patron del Milan Gerry Cardinale ha investito nella "XLF" una nuova lega del football americano parallela alla NFL (national football League)<sup>49</sup>.

Come riporta la rivista "calcio e finanza" il fondo RedBird di Cardinale, Dany Garcia, imprenditrice e l'attore Dwayne Johnson ("The Rock") hanno lanciato questa nuova lega nel febbraio 2023, dopo averne acquistato nell'agosto del 2020 per 15 milioni di dollari i diritti tv. È la terza volta che si tenta questo grande salto nel mondo del football americano dopo due tentativi falliti prima nel 2001 e poi a causa del coronavirus nel 2020, per l'appunto.

L'impressione è che l'eco mediatica seguita a questo annuncio non abbia avuto la portata né tantomeno i contorni che si sono registrati a seguito della superlega di calcio; le ragioni possono essere di natura sociale, ovvero legata alla popolarità dei due spor, con il calcio che costituisce quasi un culto per molti tifosi, e dall'altra parte la mentalità statunitense ed europea alquanto differenti in termini di apertura a nuovi contesti di impresa.

La differenza di fondo, però, consiste nel fatto che nel caso del calcio europeo la c.d. "superlega" non era alternativa bensì sostitutiva di una competizione a cui, nonostante parametri di bilancio rispettati in modo discutibile dalle squadre, tutte le partecipanti alle competizioni nazionali hanno diritto ad accedere in base al

---

<sup>48</sup> "Anche Draghi dice no alla Superlega, difendiamo la meritocrazia e preserviamo i campionati", [www.gazzettadello sport.it](http://www.gazzettadello sport.it), 19/04/21

<sup>49</sup> Redazione, "Parte la XLF lega di football usa di Cardinale e The Rock", [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it), 23/02/2023

merito sportivo nelle leghe locali, con una basata su: fondazione, invito e in ultimo, per una piccola quota, merito; il tutto continuando le stesse a militare nei rispettivi campionati.

La XFL americana si propone, invece come una lega alternativa alla NFL, le squadre che vi partecipano non giocheranno anche nella più nota lega americana, e dunque creando un nuovo mercato ed un nuovo contesto. Senza allontanare l'attenzione dal focus di questo lavoro, un esempio importante è fornito dal mercato delle telecomunicazioni statunitense il quale ha addirittura inasprito la propria regolamentazione passando da una geografia di "concorrenza monopolistica" (monopoli locali) a una più "stretta" situazione di: sei operatori cavo, mobile e fisso su scala locale ed undici grandi telco a livello federale, con una pressione competitiva sempre più forte sul settore, con fusioni e acquisizioni continue che non limitano bensì accrescono il mercato delle telecomunicazioni USA con una partecipazione al PIL nazionale del 2,4%<sup>50</sup> nel 2013. Questo esempio è volto a dare rilievo della differenza di approccio fra due mondi molto distanti fra loro da un punto di vista culturale più che geografico, e mostrare le differenze fra il caso Superlega e quello XFL.

Il progetto superlega non è però terminato con le proteste del 2021 e il rapido, apparente, sgretolarsi della lega; di febbraio 2023 è la notizia di un rilancio del format da parte dei tre club ancora ufficialmente rimasti nel progetto ovvero: Barcellona, Juventus e Real Madrid.

Come riportato da "Sky sport" in un articolo del nove febbraio 2023, la società che promuove la Superlega, la "A22 Sports management" ha stilato una lista di obiettivi programmatici per ridisegnare l'originale progetto con il fine di includere più squadre, si parla di una forchetta fra le 60 e le 80, con un meccanismo di promozioni e retrocessioni, basando l'accesso in base ai risultati dei campionati nazionali, ma costituendone de facto uno nuovo<sup>51</sup>.

Un interrogativo interessante è certamente quello legato al concetto di intesa e come questo si intrecci con la Superlega, possiamo parlare di cartello per qualcosa che si è apertamente dichiarato al pubblico? Lo "stop" giunto ad opera di governi e tifosi è definitivo?

Per quanto concerne la prima domanda sicuramente la Superlega pecca del connotato della "inespressa volontà di accordarsi", per finalità illecite, ma non può essere negato il carattere anticoncorrenziale della stessa, almeno nell'idea originaria, dove è bene ribadire che in un settore come quello calcistico la "concorrenza" è salvaguardata se è preservata la competitività ed il merito sportivo.

Detto questo si può definire questa "lega alternativa" come un'intesa tra club di fama mondiale che con presunzione hanno anteposto i loro, rispettabili, interessi ed i blasoni alla bellezza dell'opportunità di affrontarsi nel rettangolo verde, certamente l'intento primario non era lo scontro con le istituzioni del "bel gioco".

Per quanto riguarda l'applicabilità dell'interruzione di questo progetto, a livello legale, vi è da attendere la decisione della Corte Europea con i tre club ancora coinvolti che confidano profondamente nella possibilità di veder riconosciuto, sulla falsariga della fattispecie d'oltreoceano, il diritto alla libertà di iniziativa, forti del

---

<sup>50</sup> "corrierecomunicazioni.it", 09/05/2013

<sup>51</sup> "la nuova Superlega: fino a 80 squadre, con promozioni e retrocessioni", [www.skysports.it](http://www.skysports.it), 09/02/23

sostegno di importanti fondi di investimento pronti a ripresentarsi qualora vi fosse un, adesso remoto da immaginare, “via libera”, il quale, potrebbe avere diverse conseguenze che vanno dall’ulteriore opposizione degli organismi statali ad altri scioperi fra i sostenitori delle squadre, all’esclusione dai campionati nazionali fino ad un acconsentire generale delle squadre di “minor taglio” davanti alla prospettiva di maggiori introiti. Resta radicata in chi scrive, però, la convinzione che ricorrere a ingenti iniezioni di liquidità da proprietari supportati da fondi sovrani, formare campionati nuovi per avere più danari in tasca, contravvenire ai parametri del F.F.P. siano scorciatoie sintomatiche di un indotto malato e che non comprende come, per guarire, gli esempi virtuosi siano nei paraggi, a vista.

Sono fattori imprescindibili per il calcio di domani la sostenibilità economica e quella sociale, fatta di scelte rigorose e oculate che in alcuni casi possono comportare anche dei tagli nella rosa e nella forza della squadra, a patto di non contravvenire le regole del gioco; il modello più virtuoso di quelli descrivibili attualmente in termini di sostenibilità, competitività e progresso nella gestione manageriale e sportiva è senza dubbio la squadra del sud-est della Germania: il Bayern Monaco.

## CAPITOLO 3

### “Sostenibilità economico-sociale e modelli virtuosi da seguire”

#### 3.1 Gli esempi virtuosi del calcio europeo: Bayern M. e Ajax, quando la sostenibilità significa “competitività”

Negli ultimi quindici anni mentre ad ovest del Reno sono state investite cifre inimmaginabili, nella quiete della Baviera c’era qualcuno che aveva un’idea diversa sul modo in cui si dovesse svolgere la gestione di un club di calcio: si rivela al mondo il “modello Bayern”.

Trentadue volte campioni di Germania, sei volte campioni d’Europa e quattro volte campioni del Mondo per club, e con una bacheca che racconta ancora molto altro, il Bayern Monaco è certamente una delle realtà più accattivanti del panorama europeo, l’unica in grado di poter creare ed avere una dimensione di grandezza tale da avvicinarsi ai giganti del calcio, dominatori del decennio sportivo passato, il Real Madrid. Il fulcro di questo modello, che ne costituisce anche la principale forma di innovazione per il settore, è la sostenibilità economica della società che di riflesso si estende agevolmente anche ai risultati di campo, attirando grandi campioni senza far soffrire i bilanci.

Procediamo, però, per gradi: come riportato sul sito ufficiale della società bavarese, il Bayern monaco è partecipato da diversi azionisti, in misure percentuali diverse; la maggioranza delle quote è detenuta dal Bayern, al 75%, seguono Adidas, Audi ed Allianz con un 8,33% a testa, questi “soci” sono anche sponsor della squadra (rispettivamente tecnico, auto partner e principale sponsor nel mondo dei servizi).

In un articolo dell’Agosto 2020 la rivista online “Libero pensiero” ha riportato i numeri inerenti agli esborsi dei tre main sponsor per entrare in società essi ammontano rispettivamente a: 77, 90 e 110 milioni di euro<sup>52</sup> Quel 75%, come riportato sul *website*, è detenuto dal c.d. “Bayern eV”, una sezione specifica chiarisce le varie cariche ricoperte nella società più iconica della Germania. La carica di Presidente è elettiva, ad oggi figura Herbert Hainer, CEO di Adidas e dal 2019 Presidente del club, molto importante è certamente il ruolo che lo stesso Heiner ha avuto in virtù di amministratore delegato del noto marchio sportivo quando nel 2002 decise di rilevare il 10% delle quote del Bayern e gettando le basi finanziarie per la costruzione dell’Allianz Arena di Monaco, lo stadio di proprietà della squadra.

La gestione di questa società è pienamente incarnata dal proprio *chairman*, il quale ha da sempre attribuito grandissima rilevanza sociale all’attività di impresa, soprattutto in rapporto alla sostenibilità economico finanziaria ed al benessere dei dipendenti, fin dai tempi di Adidas.

La carica di CEO è ricoperta da Oliver Khan, iconico portiere dei bavaresi e conoscitore della realtà e del mondo dei “die roten”; inoltre, sempre sul sito ufficiale del club è possibile sottoscrivere una “membership”

---

<sup>52</sup> Ciccarelli E, “Bayern Monaco: una storia di un modello sostenibile e vincente”, [www.liberopensiero.eu](http://www.liberopensiero.eu), 19/08/2020

attraverso cui i tifosi, appassionati ed investitori possono entrare in società acquistandone una certa frazione, quota parte, e contribuendo a costruire insieme la storia ed i successi del Bayern Monaco<sup>53</sup>.

Da un punto di vista della bontà del bilancio è bene osservare i dati relativi le entrate della società, come riportato da “Calcio e Finanza” il 30 giugno 2022 i bavaresi hanno sancito un record chiudendo per il trentesimo anno consecutivo il bilancio in attivo nonostante gli effetti della pandemia sul settore calcio e in particolare con la chiusura degli impianti, che nel caso del Bayern costituiscono un introito fondamentale essendo di proprietà della società. Interessantissima è la dichiarazione del vicepresidente della B. Munchen AG (la società proprietaria del club di calcio), Jan- Christian Dreesen il quale ha affermato che la capacità di aver registrato utili nonostante il diffondersi della pandemia, situazione che ha fatto venire alla luce le debolezze e fragilità di un sistema economicamente malato, sia legata alla cultura ed al DNA della società legato al principio del “non spendiamo più di quanto guadagniamo”; aggiungendo che anche lo scoppio della guerra in Ucraina ha rallentato la crescita e che avrà effetti sul bilancio 22/23 ma nonostante gli eventi “macro” avversi l’ambiente è fiducioso di riuscire a proseguire la striscia positiva di risultati.

I ricavi si rifanno alle seguenti voci per i rispettivi importi: da matchday (inclusi UEFA) per 159,5 milioni di euro; commerciali 224,2; diritti tv 99,9; trasferimenti 12,1; merchandising 93,6; altri ricavi 50.

Per quanto concerne i costi, sempre in milioni di euro, sono così ripartiti: per il personale 324,1; operativi 169,8; per materiali e servizi 40,5; ammortamenti (presumibilmente sugli impianti di allenamento e lo stadio di proprietà) 94,4.

L’utile ante imposte (EBIT) nel 2022 ammonta a 17,1 milioni di euro, il triplo rispetto ai soli 5 milioni della gestione pandemica, utili per 12,7 milioni al 2022 ed un patrimonio netto di ben 504 milioni di euro<sup>54</sup>.

Essendo contraddistinto da una solidità finanziaria notevole per un club di calcio, come testimoniato dai dati di bilancio, e non rinunciando alla propria filosofia, il Bayern adotta una politica sul mercato alquanto particolare; infatti, salvo alcune eccezioni come Lucas Hernandez (pagato 80 milioni di euro) Matthijs De Ligt (67 milioni) e Leroy Sanè (49 milioni)<sup>55</sup>, acquistati in stagioni diverse, i bavaresi si servono di una rete di scouting e osservatori che ha creato, e progressivamente implementato, l’intelaiatura della squadra con giocatori giovani a poco prezzo che hanno poi trovato nella preparazione e mentalità del club l’occasione per presentarsi sui grandi palcoscenici internazionali e rivelarsi dei talenti, si pensi a Joshua Kimmich (pagato 8,5 milioni di euro). Un’altra caratteristica tipica del club sul mercato acquisti è quella di tesserare a “costo zero” i migliori giocatori delle principali rivali nella lega domestica; alcuni esempi sono costituiti da Goretzka, Sabitzer, Sommer e perfino il bomber polacco Lewandoski dal Borussia Dortmund (principale antagonista in Bundesliga)<sup>56</sup>.

Quella appena descritta è una struttura complessa, organizzata ed innovativa, avanguardistica per il periodo in cui è stata ideata ,il 2002 con l’iniziale reperimento di fondi per l’edificazione dello stadio di proprietà,

---

<sup>53</sup> <https://online.fcbayern.com/ev-mitglied-werden>

<sup>54</sup> Redazione, “Bayern Monaco da record: bilancio 2022 in utile, è il trentesimo di fila”, [www.calcioefinanza.it](http://www.calcioefinanza.it), 18/10/22

<sup>55</sup> <https://www.transfermarkt.it>

<sup>56</sup> Ibidem 54

con una convinta e marcata appartenenza ad uno stile vero e proprio, qualcosa di diverso rispetto agli altri grandi club ma che, proprio in un altro club storico del calcio europeo ed italiano, ha trovato successo e stima di tali dimensioni da voler essere replicato; durante una conferenza stampa in onda sui canali ufficiali del club, nell'agosto del 2020 il presidente dell'AC Milan, Paolo Scaroni, ha dichiarato che la società da lui rappresentata, e di cui è un celebre tifoso, avrebbe intrapreso un percorso virtuoso ispirato a quello dei bavaresi senza rinunciare alla competitività in ambito sportivo.

Un altro esempio di virtuosismo economico nella galassia del calcio europeo è quello dell'Ajax, la più vincente squadra olandese, la quale ha visto campioni di valore immenso come Johan Crujff, Marco Van Basten e Frank Rijkaard, vestire la propria maglia; ha rivoluzionato la tattica di gioco coniato un marchio di fabbrica come il noto "calcio all'olandese", al quale si ispirerà per primo in Europa Arrigo Sacchi. La differenza di fondo fra i due modelli consiste nel risultato di campo: i lancieri, infatti, militano nella olandese "Eredivise" un campionato di minor fascino rispetto a quello Tedesco, Italiano, Spagnolo ed Inglese; le dimensioni del club si sono adeguate ai tempi e di conseguenza, nonostante un dominio quasi incontrastabile in Patria, in campo internazionale il successo stenta a ripetersi.

L'Ajax è una società quotata in borsa come si evince dal titolo quotato in Euronext Amsterdam, controllato da un "vettore", come nel caso del Bayern, chiamato "Associazione AFC Ajax NV" che detiene il 73% delle quote, come riportato da "market screener.com" vi sono 18 milioni e 333 mila 333 azioni (il flottante totale è del 27%) e una serie di partner sono proprietari di partecipazioni molto piccole, per citarne un paio Invesco Advisers, Inc detiene il 2,87% e la Dimensional Fund Advisors LP lo 0,088%<sup>57</sup>.

Come per l'esempio tedesco anche i "lancieri" hanno affidato ad una leggenda del club, il portiere Edwin van der Sar, la carica di "Chief Executive" del club, affiancato da Susan Lenderink come direttrice finanziaria e Menno Geelen come direttore commerciale (esecutivo).

Il club vanta numerosi sponsor che sono partner dello stesso; divisi fra "main sponsor" e "partners" alla prima categoria appartengono Ziggo e Adidas, in particolar modo la Ziggo si occupa dei servizi di comunicazione ed intrattenimento; alla seconda categoria appartengono invece: Hublot, Mercedes e Replay<sup>58</sup>.

Da un punto di vista prettamente calcistico, sul mercato l'Ajax opera nell'ottica di "vendere per comprare", incentrando la propria politica sportiva sullo stile di gioco, molti giocatori provengono dal settore giovanile di estrema qualità e competenza, i migliori ragazzi vengono lanciati subito nel mondo dei grandi e responsabilizzati, i migliori venduti alle big europee, andando così a finanziare il calciomercato e riempire le casse della società.

Volendo dare degli esempi di come l'Ajax operi sul mercato basti guardare a quanto riportato dal "Corriere dello Sport" ad ottobre del 2022, nella sessione di calciomercato estiva i lancieri hanno registrato un fatturato di 216,22 milioni di euro ed acquisti per 105,10 milioni (una cifra impensabile per le società italiane) con un

---

<sup>57</sup> <https://it.marketscreener.com/quotazioni/azione/AFC-AJAX-NV-6296/societa/>

<sup>58</sup> <https://english.ajax.nl/club/sponsors-partners/>

conseguente saldo di 111, 12 milioni di euro<sup>59</sup>; all'interno di questa campagna acquisti/cessioni alcuni record veri e propri come l'ala brasiliana Antony ceduto al Manchester United per la cifra di 95 milioni euro e, sempre ai "red devils" il difensore argentino Lisandro Martinez per 57,37 milioni. Cifre da capogiro ma non casi isolati nella storia del club che nel 2019 cedette alla Juventus il difensore Matthijs De Ligt (oggi proprio al Bayern Monaco) per 85,5 milioni ed il centrocampista Frenkie de Jong al Barcellona per 86 milioni di euro<sup>60</sup>.

Dato singolare è come l'Ajax arrivi sempre a compiere grandi cammini europei portando le proprie stelle all'apice del valore di mercato e delle prestazioni sportive, per poi cederli nell'estate seguente e ripartire alla scoperta di nuove promesse (ultima Kuudus, giovane ghanese acquistato per soli 9 milioni a cui pare molti big clubs europei siano interessati) da portare al massimo potenziale nel giro di pochi anni, singolare e affascinante la cavalcata fino alle semifinali di Champions League del 2019, anno cui seguì la cessione di molti di quei giocatori.

Nel nostro campionato una società pare aver adottato da circa sei anni la medesima filosofia, sia nel campo delle campagne acquisti sia nell'ambito del gioco basato su atletismo, performance ad alta intensità e un marchio di fabbrica nel modulo che parta dal settore giovanile: l'Atalanta.

Un fattore comune ai due esempi di virtuosismo sportivo riportati e che non è comune alle società italiane che vi si ispirano è quello del più importante asset che un club di livello possa detenere per aumentare significativamente i propri ricavi: lo stadio di proprietà.

### 3.2 Stadi di proprietà: introiti e intrattenimento

Nel dibattito pubblico inerente alle società di calcio, si sente spesso parlare di "stadi di proprietà" come parti essenziali per il raggiungimento d'una sostenibilità economica e finanziaria totali da parte dei club stessi. Il fattore principale dell'importanza di queste infrastrutture risiede nella capacità che le stesse hanno di generare un indotto intorno ad esse, si pensi a centri commerciali, punti vendita della squadra proprietaria, bistrot e tanto altro, nonché l'aumento delle entrate derivanti dai botteghini dovute al fatto che l'impianto è di proprietà del club che dunque non deve dividere con il comune, locatario dello stadio, gli incassi.

L'introduzione nel contesto urbano di nuove strutture moderne è letta però in due modalità differenti, da una parte tifosi, società di calcio, alcuni illuminati sindaci mossi dall'interesse comune e non da quello di parte, gli imprenditori e lavoratori locali che avrebbero nuove opportunità da una situazione di questo tipo; di contro alcuni sindaci e associazioni ambientaliste che vedono in nuove "colate di cemento" un disinvestimento (ed anche una perdita di danaro per i bilanci comunali).

---

<sup>59</sup> Iacobelli X., "dentro la miniera d'oro dell'Ajax: cessioni per 216,22 milioni e 17 giocatori su 28 sono olandesi", <https://www.corrieredellospor.it>, 4/10/22

<sup>60</sup> <https://www.transfermarkt.it/ajax-amsterdam/rekordabgaenge/verein/610>

Il giudizio che può derivare sulle c.d. “attività accessorie” compiute in uno stadio è vario ed annovera molteplici aspetti e punti di vista fra chi ne vede un’occasione di aggregazione sociale, espressione di modernità, e chi ne fa una questione di “offuscamento” delle menti (come riportato in “Cultural stadi di proprietà”)<sup>61</sup>.

Da un punto di vista funzionale questi colossi dell’ingegneria ed architettura moderna hanno vissuto delle fasi evolutive vere e proprie, dai primi del ‘900 fino agli anni 50/60 il fine principale era la “raccolta” della maggior quantità possibile di spettatori nelle strutture, in questa fase, figlia forse di un rilievo non paragonabile a quello che oggi il calcio riveste nella società, il comfort dello spettatore non era il focus delle infrastrutture, e dunque notiamo come stadi del calibro di Wembley, a Londra, o del Maracana di Rio de Janeiro vantino 100 mila e 160 mila posti, ora ridotti a 75 mila, rispettivamente. Una informazione che può destare un sorriso in chi legge è che, come riportato da “webuildvalue.com” lo stadio più grande del mondo sia quasi sempre vuoto per motivi legati al calcio, ovvero il “Rungrado May Day Stadium” di Pyongyang con i suoi 150 mila posti.

Negli anni ‘60 con il diffondersi di un benessere generale fra i paesi industrializzati si arrivò a comprendere come l’esperienza in sé non fosse sufficiente, bisognava aggiungere dei servizi e così avvenne con l’introduzione di toilette e punti ristoro, dimensioni degli stadi minori e più orientate ad una visione piacevole del match.

La terza, e più moderna, tendenza è quella di stampo statunitense in cui lo stadio è visto come fulcro di un complesso insieme di infrastrutture e servizi, un parco nel quale vi siano spazi per eventi spettacolari e commerciali che possano attirare, a latere della mera esperienza sportiva, i tifosi; tra gli esempi più importanti gli stadi di Monaco di Baviera, Amsterdam e Torino (sponda Juventus)<sup>62</sup>.

Un aspetto molto interessante è poi il management degli stadi, come questo cambia tra un’amministrazione pubblica ed una privata, e dunque di proprietà della società come nei casi prima riportati.

Nel caso di concessione da parte del comune, quindi ente pubblico, il contratto di locazione permette la concessione del terreno di gioco e l’utilizzo dell’infrastruttura alla società beneficiaria in cambio della partecipazione agli incassi derivanti dalla biglietteria. Questo modello è stato comunemente diffuso in tutto il vecchio Continente fino agli anni ‘90, ad eccezione della sola Inghilterra, che ha sempre avuto molti stadi di proprietà sul suolo nazionale.

Proprio a partire dagli anni ‘90 il modello di gestione pubblica è messo in discussione con forza nel nostro Paese per ragioni legate ai costi ingenti per la locazione che, de facto, sono sottratti alle entrate dei club che nel calcio moderno necessitano di molti capitali per restare competitive.

La proprietà di uno stadio comporta anche la possibilità di concedere ad altri privati o a collegate alle società la gestione di attività collaterali a quella puramente sportiva, o permettendo a sponsor, esempio eclatante l’Allianz negli stadi di Bayern e Juve, la concessione del nome dello stadio motivata da una sponsorizzazione e partnership di lungo corso.

---

<sup>61</sup> Tosi S., “Cultural stadi. Calcio, città, consumi e politiche”, Ledizioni, 2018

<sup>62</sup> Tosi S., “Cultural stadi. Calcio, città, consumi e politiche”, op. cit.

Un aspetto considerevole è quello dei costi che comporta la manutenzione degli impianti per le amministrazioni pubbliche e, dunque, la cittadinanza, le limitazioni poste dai vincoli di bilancio pubblici portano poi i comuni a non poter compiere investimenti congrui con le necessità di rinnovamento degli impianti.

Proprio le crescenti necessità intorno agli stadi aprono il tema della c.d. “multifunzionalità” che comporta una integrazione polifunzionale della struttura con servizi ed impianti accessori, progettati per ospitare eventi anche non inerenti alla manifestazione sportiva.

Il processo di c.d. “*commodification*” ovvero un “approccio” in cui i tifosi sono clienti nei quali creare l’*awareness* intorno al marchio, in questo caso la squadra; viene dunque adattato, per finalità di marketing, il complesso adiacente l’impianto sportivo. Il significato di questa diversificazione dell'intrattenimento e dei servizi può essere meglio illustrato prendendo come esempio l'Allianz Stadium della Juventus a Torino. Questo stadio è uno degli stadi italiani che, come già detto, rappresenta al meglio il modello del moderno stadio europeo.

Il concetto di questo stadio è quello di essere sia un luogo per assistere a eventi sportivi sia un luogo di consumo che attrae visitatori a tutte le ore del giorno, tutto l'anno. Numerosi servizi di ospitalità e intrattenimento sono incorporati nello stadio della Juventus. Lo stadio della Juventus è dotato di numerosi servizi di ospitalità e intrattenimento. I più importanti e immediatamente visibili sono le numerose attività di intrattenimento (“produzioni sportive” nel gergo del marketing sportivo) che si svolgono nei giorni delle partite per coinvolgere i tifosi prima e dopo l'incontro. Gli stadi dispongono di stand allestiti in collaborazione con i produttori, con console elettroniche dove i tifosi possono provare gli ultimi videogiochi. Possono anche assistere a partite in diretta, dipingersi le guance, i capelli e la pelle con i colori del club di appartenenza e farsi fotografare con la mascotte del club. Alcuni tifosi possono persino scendere in campo e segnare un calcio di rigore o rilasciare un'intervista che viene trasmessa in diretta sul grande schermo dello stadio. Il catering svolge un ruolo centrale nella fornitura di servizi accessori. L'Allianz Stadium dispone di oltre 20 bar e otto aree di ristorazione, aperti da due ore prima della partita fino a due ore dopo l'incontro. I tifosi possono arrivare allo stadio in anticipo, cenare e guardare la partita, e rimanere nell'area ristorante dopo la partita e guardare gli highlights del match nonché i servizi sportivi rilevanti per la giornata<sup>63</sup>. Si evince come il ruolo dei servizi accessori sia fondamentale nella creazione di un valore economico e di immagine che comunichi il senso del benessere ai tifosi, in veste non solo di spettatori ma anche di clienti.

### 3.3 Qualcuno ci prova anche in Italia: Milan e Atalanta

I risultati di campo, e non, delle società sopra descritte hanno sicuramente fatto aprire gli occhi a tante altre realtà, anche nobili decadute, del panorama calcistico europeo, tra cui molte squadre italiane.

---

<sup>63</sup> Ibidem 63

Volendo citarne alcune sicuramente il Sassuolo con plusvalenze record e risultati in crescendo ma soprattutto l'Atalanta, la quale sembra aver adottato un modello analogo a quello dei "lancieri" di Amsterdam.

La società bergamasca si è distinta, sotto la guida della famiglia Percassi, per una convergenza di risultati economici e sportivi, arrivando a toccare il punto più alto della propria storia nell'Agosto del 2020, disputando i quarti di finale della Champions League contro il Paris Saint German, e venendo sconfitta solo nel recupero. I conti del club orobico si sono basati sostanzialmente nelle cessioni dei migliori giovani, in alcuni casi mai debuttanti con la prima squadra come Amad Diallo ceduto al Manchester United, a cifre decisamente più elevate rispetto a quelle di acquisto. Questa creazione di valore intorno ai giocatori è stata resa possibile solo grazie all'ingaggio di uno dei migliori allenatori del calcio italiano, esperto nella crescita e nel lancio dei talenti: Gianpiero Gasperini. Come riportato da "Calcio e Finanza" in quattro anni, dal 2016 al 2020, l'Atalanta ha raggiunto in pianta stabile l'accesso alle competizioni europee registrando plusvalenze (proventi straordinari nel Conto Economico) per cifre vicine ai 178 milioni di euro. Sulla falsa riga dell'Ajax in Olanda, anche l'Atalanta non considera la parola "incredibile" nel proprio vocabolario, dietro una offerta congrua chiunque può partire, e nel mercato in entrata non si acquista a cifre non rientranti nel budget derivato dalle cessioni<sup>64</sup>.

Durante un'intervista alla Gazzetta, del febbraio 2021, in una serie A caratterizzata da stadi deserti e silenzio assordante infranto solo dalle urla di giocatori ed allenatori, l'allora DS dell'Atalanta, ora al Bologna, Giovanni Sartori, ha dichiarato come la società orobica collabori con una start-up che suggerisce calciatori grazie ad un algoritmo che si serve di informazioni numeriche per dare un rating al profilo del giocatore e proporlo, questa attività informatica è però seguita dall'osservazione "*on field*" da parte degli osservatori e dei tecnici. Altrettanto interessante è poi l'approccio all'utilizzo delle risorse economiche e finanziarie da parte della dirigenza, nell'ambito dell'acquisto di Maehle e Kovalenko, pagati dieci milioni di euro il Direttore ha dichiarato che il solo video non facilitò la decisione circa questo tipo di spesa, si rende dunque necessario uno sguardo di campo<sup>65</sup>. Le analogie con i campioni d'Olanda dell'Ajax sono impressionanti, a differenza di questa realtà, però, l'Atalanta non è mai riuscita a portare a casa un trofeo e questo perché nel nostro campionato sono presenti realtà sportive, come le "sette sorelle" del calcio italiano, che hanno un blasone ed una potenza di spesa nettamente superiore, nonché una maggior capacità di attrarre i giocatori grazie al fascino insito nel proprio marchio.

In un articolo del 19 febbraio 2022 il "Sole 24 Ore" ha riportato la notizia dell'avvenuto cambio di proprietà in testa all'Atalanta, si tratta ancora una volta di un magnete "d'oltreoceano", anche la "Dea", come la chiamano i suoi tifosi, diventa italo-americana, e proprio come nel caso della Fiorentina e del Bologna il nuovo patron sembra avere più di qualcosa in comune col nostro Paese. Secondo l'accordo, un gruppo di investitori guidati da Stephen Pagliuca, il presidente di Bain Capital e co-proprietario dei Boston Celtics, sarebbe entrato a far parte del capitale sociale della Dea Srl, che è una sub-holding della famiglia Percassi. Questo nuovo gruppo di investitori avrebbe detenuto il 55% delle azioni totali, mentre la famiglia Percassi, al tempo

---

<sup>64</sup> Redazione, "Modello Atalanta: un progetto che parte dal basso e dalle giovanili", [www.calciofinanza.it](http://www.calciofinanza.it), 20/09/21

<sup>65</sup> Bianchin L., "Atalanta, Sartori: "Algoritmi danno una mano. Ma come il campo...", [www.gazzetta.it](http://www.gazzetta.it), 10/02/21

proprietaria di circa l'86% del capitale sociale dell'Atalanta, avrebbe mantenuto una quota del 45% rimanendo il maggior azionista individuale della società<sup>66</sup>.

Altrettanto interessante è il modello di governance proposto con la coabitazione del modello “a due presidenti”, basata su una partnership paritetica in cui Antonio e Luca Percassi manterranno i loro ruoli attuali di Presidente e Amministratore Delegato, mentre Stephen Pagliuca diventerà il Co-chairman del club. Un gruppo composto da esperti nel settore del calcio e dello sport, si è unito per rafforzare il club e migliorare i risultati sportivi ed economici, sia a livello nazionale che internazionale. L'obiettivo dell'accordo è di far diventare il marchio Atalanta più noto all'estero, aumentando la rete di talenti a cui ha accesso e aprendo la strada a nuove collaborazioni commerciali. Tuttavia, l'Atalanta manterrà sempre un forte legame con il territorio bergamasco e la sua tifoseria. Inoltre, verranno utilizzate tecnologie innovative per migliorare la gestione del club sia dal punto di vista sportivo che finanziario.

Per quanto concerne le cifre dell'accordo, il valore del club è prossimo ai 500 milioni di euro dato che possiede uno stadio già dai tempi della famiglia Percassi, il Gewiss Stadium, in questo caso riportante il nome dello sponsor, la Gewiss, proprio come nei casi Juventus e Bayern<sup>67</sup>.

Un altro modello di sostenibilità e risultati sportivi annessi, è quello di una delle big del nostro calcio, nonché il “club più titolato al mondo” per svariati anni nella storia: il Milan!

Dopo un trentennio di trionfi sotto la guida dello storico Presidente Silvio Berlusconi, il Milan passa di mano due volte in meno di 12 mesi, giungendo, nel 2019, in mano all'hedge fund americano Elliott, fino a quel momento mai affacciato al mondo del calcio, ma con una formazione e avviamento trentennali nel mondo della finanza.

L'obiettivo dichiarato dalla nuova proprietà era quello di arrivare nel minor tempo possibile alla autogestione finanziaria e alla sostenibilità economica, accettando dei sacrifici in termini di livello dei giocatori da acquistare ma non rinunciando alla competitività sportiva, anche attraverso le scelte di un management sportivo di qualità, composto dallo storico capitano Paolo Maldini e dall'ex giocatore della Roma Fredrik Massara. Nel 2022, come riportato al tempo da Sky Sport, il presidente Paolo Scaroni, a seguito dell'approvazione del bilancio inerente alla stagione sportiva 21/22, registrante una perdita di 66 milioni di euro, inferiore rispetto ai 96,4 dell'anno precedente, ha dichiarato che il club si sarebbe affacciato ad una nuova e decisiva fase, per il proprio rilancio, con il nuovo proprietario (Jerry Cardinale)<sup>68</sup>.

La stagione sportiva del club è proseguita con l'approdo alle semifinali di Champions League dando costi delle entrate non previste ad inizio anno che, insieme all'incasso dei botteghini, potranno dare, in caso di approdo in finale, ad Istanbul, il 10 giugno, si parla addirittura di break-even con un anno di anticipo, aprendo scenari che fino al 26 ottobre scorso, data dell'intervista riportata prima, sembravano impensabili. L'approdo alle semifinali ha concesso alla squadra di incassare 12,5 milioni di euro da aggiungersi ai 15,64 per la partecipazione alla fase a gironi della competizione, 9,33 per i risultati del girone stesso, 35,3 per

---

<sup>66</sup> Redazione, “Atalanta, ora c'è la firma: arriva il socio USA, Percassi e Pagliuca co-presidenti”, [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 19/02/22

<sup>67</sup> Ibidem 68

<sup>68</sup> “Milan, approvato bilancio 21/22: perdite ridotte a 66 milioni di euro”, <https://tg24.sky.it>, 26/10/22

l'accesso agli ottavi, vittoriosi, contro il Tottenham con il passaggio ai quarti, vittoriosi contro il Napoli, il bottino effettivo è arrivato a 73,5 milioni che considerando gli incassi dal botteghino contro Tottenham ed i partenopei, in casa, per una cifra complessiva che arriva fino a 83 milioni totali.

Occorre ora chiedersi se, Inter permettendo, la squadra di Pioli dovesse arrivare a giocarsi la vittoria, e perché no, conseguirla, quanto ancora potrebbe entrare nelle casse del club di via Aldo Rossi; 15,5 milioni per l'accesso in finale. Un plus sul market pool come migliore italiana della competizione, 8 milioni in caso di vittoria del trofeo, con bottino che supera i 100 milioni di euro, per un club che 5 anni fa lottava per arrivare sesto, contro il suo passato di fasti e risultati eccellenti, e può aprire definitivamente la strada del rilancio anche attraverso iniziative marketing, di immagine e partnership a livello multimediale<sup>69</sup>.

La grande battaglia della nuova proprietà resta lo stadio, questo per gli innumerevoli vantaggi che l'impianto di proprietà comporta a favore delle società, e che darebbe al club una spinta decisiva verso il miglioramento delle condizioni economiche; questo tentativo affonda le radici dal dicembre 2021, con il fondo Elliott ancora al timone, nel mese di febbraio 2022, il consiglio comunale di Milano ha votato a favore di una mozione che mira a promuovere la costruzione del nuovo stadio. Tale mozione vincola l'amministrazione comunale a semplificare il processo di approvazione del progetto e a garantire il sostegno necessario per la realizzazione dell'opera<sup>70</sup>.

Nonostante la partenza, a parametro zero, di giocatori importanti come Donnarumma, Calhanoglu e nel 2022 Kessie, la dirigenza ha saputo operare sul mercato con attenzione e intuizione garantendo al club la possibilità di migliorare sul piano economico e vincere uno scudetto su quello sportivo, e chissà che nel giugno del 2023 non succeda un altro piccolo miracolo.

### 3.4 Alterazioni della concorrenza: il caso Lazio-Salernitana

Quando un singolo individuo, o un ente, ha delle partecipazioni in più squadre di calcio contemporaneamente è nota come si tratta di una c.d. "multiproprietà". Ciò permette loro di avere interessi finanziari e decisionali in più club.

Per dare alcuni esempi di multiproprietà possiamo annoverare il modello della Red Bull, che comprende squadre come l'RB Leipzig in Germania, l'RB Salzburg in Austria e i New York Red Bulls negli Stati Uniti. Altro esempio di livello internazionale è il City Football Group, che possiede la squadra inglese del Manchester City e ha partecipazioni in squadre come il Melbourne City FC, gli statunitensi del New York City FC o, di recente acquisizione, il Palermo. I casi descritti hanno il comune denominatore di un gruppo che ne detiene il c.d. "blockholder", ma la differenza fondamentale della Nazione di origine, e come conseguenza del campionato in cui competono.

---

<sup>69</sup>Bellinazzo M., "Milan-Napoli, una sfida per la finale e un premio da oltre 100 milioni di euro", [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 12/04/23

<sup>70</sup> Melley M., "Lo stadio di calcio resti nella città di Milano. Palazzo Marino contro lo spostamento a Sesto", [www.milanotoday.it](http://www.milanotoday.it), 22/03/22

Un caso noto di multiproprietà, nel nostro Paese, è sicuramente quello legato alla Lazio e alla Salernitana, club che fino al dicembre 2021 sono stati di proprietà del medesimo Presidente, Claudio Lotito, ciò nonostante la Lega non ha permesso il perdurare di tale situazione poiché il sodalizio campano era riuscito ad ottenere la promozione in massima serie arrivando secondo nella serie B 20/21. È evincibile come nel caso in esame i due sodalizi non fossero solo connazionali ma anche competitori diretti nell'ottica della stagione sportiva 21/22.

Il Consiglio federale aveva espresso un'indicazione chiara riguardo alla norma dell'articolo 16 bis delle Noif, che vietava la partecipazione nella stessa categoria di due squadre appartenenti alla stessa proprietà. Tale disposizione stabiliva, infatti, che non erano permessi investimenti o gestioni che comportassero il controllo diretto o indiretto di società professionistiche da parte dello stesso soggetto. La norma era stata approvata dalla Figc lo scorso maggio per evitare possibili interpretazioni errate, in vista della potenziale promozione della Salernitana. Tuttavia, Lotito si trovava di fronte alla necessità di vendere uno dei suoi due club, in particolare la Salernitana appena promossa in Serie A, e sembrava esitante nell'adottare tale soluzione. Per questo stava valutando un'alternativa alla cessione del club a un privato o a un fondo, considerando la possibilità di istituire un trust.

Il trust è un modello giuridico originario del sistema anglosassone (common law), ma diffusosi anche in altri ordinamenti come quello italiano, che consente di gestire patrimoni familiari o aziendali in vari modi. In pratica, i beni oggetto dell'accordo vengono giuridicamente separati dal loro proprietario e messi a disposizione di un soggetto amministratore, che agisce secondo le "regole" stabilite dal proprietario stesso. Il trust può essere creato anche nell'interesse di un terzo soggetto beneficiario.

La Figc aveva vietato la partecipazione di due club appartenenti alla stessa proprietà nella stessa competizione, per evitare di concentrare in una sola persona fisica sia l'interesse economico che quello sportivo di due squadre. Tale divieto era basato su una necessità sostanziale e non solo formale<sup>71</sup>.

La potenziale alterazione della concorrenza calcistica in caso di incontro sportivo fra le due squadre era indubbia, non a caso già si parla di una eventuale cessione obbligatoria del Bari da parte della famiglia de Laurentiis, già proprietaria del Napoli.

Un aspetto che però appare in questo senso significativo è anche l'effetto che può avere su un tema come quello delle plusvalenze, oggi alquanto attuale.

Come riportato dalla rivista "Open" in un articolo del 6 aprile 2023, nel mirino della Procura di Tivoli sono finiti alcuni scambi fra laziali e campani risalenti a quando il patron era ancora Claudio Lotito, riguardanti giocatori che, a detta della Procura, sono stati valutati in maniera "artefatta", ovvero non confacente il reale prezzo di mercato degli stessi, falsando il patrimonio societario nella documentazione contabile<sup>72</sup>.

Appare sicuramente interessante comprendere più a fondo il tema della plusvalenza come elemento falsificante i bilanci di una società di calcio; con il termine "plusvalenza" si vuole indicare "l'incremento di valore di

---

<sup>71</sup>Bellinazzo M., "Doppia proprietà Lazio-Salernitana, perché il trust non può essere la soluzione", [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), 08/06/21

<sup>72</sup> Redazione, "172 milioni di plusvalenze di Roma, Lazio e Salernitana nel mirino delle procure", [www.openonline](http://www.openonline), 06/04/23

un'attività finanziaria o di un bene immobile in un certo lasso di tempo. Si calcola come differenza tra il prezzo di vendita e il prezzo di acquisto dell'attività o del bene in questione”<sup>73</sup>.

Con riferimento ad una società calcistica l'oggetto delle plusvalenze non possono che essere i giocatori, sul cui valore viene anche calcolato l'ammortamento, andando a dividere il prezzo d'acquisto per il numero di anni di contratto, in base al valore di vendita all'anno di contratto in corso. È chiaro, sì, che nonostante sponsorizzazioni, stadio di proprietà ed indotto derivante da eventuali servizi accessori lo stadio, il *merch* dei prodotti di gioco, o indumenti di rappresentanza, la cessione di un giocatore per milioni di euro possa fare la differenza, in positivo sul bilancio di una squadra di calcio. Aumentando i c.d. “proventi straordinari” la perdita (in teoria anche l'utile ma come osservato fin qui è una situazione rara per le casse delle società professionistiche) sarà sicuramente inferiore, se i giocatori ceduti sono annotati a bilancio in base ad un valore superiore a quello di mercato. Risultando più solide ovviamente le squadre saranno meno esposte a eventuali procedimenti sanzionatori dovuti alle loro infrazioni.

---

<sup>73</sup> “BancoBpm.it”, glossario

## CONCLUSIONI

Il risultato di questo lavoro porta a delle conclusioni inequivocabili sul tema trattato nonché degli auspici. In primo luogo, appare evidente come, nonostante l'accuratezza ed attenzione posta dal regolatore europeo e nazionale, il tema della concorrenza sia alquanto complesso da controllare, regolare e gestire, anche relativamente al settore calcistico.

Le contraddizioni tra i due modelli di successo, uno rapido e fondato sul ricorso alla liquidità dei patron e l'altro volto a garantire stabilità e sostenibilità di lungo periodo con capacità di autogestione, aprono una riflessione profonda in termini di controllo delle realtà meno virtuose che rischiano di aggravare i bilanci delle società stesse nonché di falsare il meccanismo della concorrenza e alterare il mercato acquisti dei giocatori.

Il virtuosismo dei modelli descritti è significativamente più complesso da replicare, ma poche sono anche le realtà possedute da ricchi uomini del petrolio in grado di poter impiegare ingenti quantità di denaro per rinforzare le proprie squadre. L'apprezzabilità dei primi è legata al fatto che nel medio-lungo periodo la società è in grado di autofinanziarsi, poter avere la capacità economico finanziaria di provvedere da sé agli acquisti e pagamenti degli oneri, nonché rimanere competitiva affidandosi ad un buon management sportivo che curi gli aspetti tecnici. La difficoltà principale di questa struttura organizzativa è legata al "risultatismo" che contraddistingue il mondo del calcio, l'impazienza dei suoi sostenitori e componenti, e situazioni di sacrificio sportivo che devono poter sopperire ad eventuali carenze di carattere economico. Nel secondo caso, invece, ad un aspetto puramente economico e concorrenziale si potrebbe aggiungere quello morale, legato ad un mercato che cresce incontrollato, creando un vero e proprio business che arricchisce smisuratamente gli attori principali ovvero giocatori, tecnici e dirigenti, i quali nell'utilità dell'economia reale hanno un apporto limitato al personale assunto. Se il meccanismo concorrenziale non verrà salvaguardato e protetto è altamente probabile che i club meno virtuosi continueranno a impiegare grandi quantità di denaro, drogando ulteriormente il calciomercato e mandando in sofferenza quei club incapaci di avere sempre liquidità a disposizione ma costretti ad investire per mantenere un livello di competitività alto. La concorrenza appare come un tema centrale per il secolo a venire anche in settori diversi da quello sportivo, si pensi alle intelligenze artificiali, comportando una sempre più grande necessità di regolamentazione ed attenzione nei confronti di un tema tanto delicato quanto affascinante.

## **BIBLIOGRAFIA**

AGCM, IC 27, “settore del calcio professionistico”, 31/03/2005

CONI, “Le multiproprietà delle società professionistiche. Analisi della normativa e ipotesi di riforma del sistema”, 08/02/17

Costantini F., “L’abuso di posizione dominante: il caso SIAE”, 2018

Ghezzi F. Olivieri G., “Diritto Antitrust”, Giappichelli, 2013

Guarna C., “Le società di calcio professionistiche e l’informativa di bilancio”, Aracne, 2007

Pellegrini M., “Corso di diritto pubblico, a cura di Mirella Pellegrini”, Cedam, 2016

Tosi S., “Cultural stadi. Calcio, città, consumi e politiche”, Ledizioni, marzo 2018

Pace L. F., “Dizionario sistematico del diritto della concorrenza”, Cedam, 2020

Zweifel P. Praktijnjo A. Erdmann G., “Energy Economics Theory and Applications”, Springer, 2020

## SITOGRAFIA

<https://fcbayern.com/de>

<https://english.ajax.nl>

<https://thesuperleague.it>

<https://www.gazzetta.it>

<https://www.goal.com/it>

<https://www.treccani.it>

<https://www.open.online>

<https://www.tuttomercatoweb.com>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://rivista.eurojus.it>

<http://www.lfp.fr/reglements/pdf/statuts/DNCG.pdf>

<https://www.transfermarkt.it>

<https://www.liberopensiero.eu>

<https://it.marketscreener.com>

<https://www.bancobpm.it/magazine/glossario>

<https://www.dirittoconsenso.it>

<https://www.primaonline.it/2021/10/04/334725/calcio-e-usa/>

[https://www.rdes.it/RDES\\_3\\_07\\_GULLO.pdf](https://www.rdes.it/RDES_3_07_GULLO.pdf)

<https://www.calcioefinanza.it>

<https://www.corrierecomunicazioni.it>

[https://www.politicheeuropee.gov.it/media/1519/regolamento-ue-n-1589\\_2015.pdf](https://www.politicheeuropee.gov.it/media/1519/regolamento-ue-n-1589_2015.pdf)

<https://www.movemagazine.it/rubriche/digital/calcio-social-tifosi-giocatori/>

<https://www.primaonline.it/2021/10/04/334725/calcio-e-usa/>

<https://youtu.be/C2sN2tRUdfs>

<https://www.pianetamilan.it/la-storia/amarcord/20-febbraio-1986-berlusconi-diventa-presidente-del-milan/>

<https://www.skysports.com>

<https://www.sportbusinessmanagement.it>

<https://www.eurosport.it>

<https://tg24.sky.it>

<http://www.milanotoday.it>

<https://www.corrieredellosport.it>

<https://www.politicheeuropee.gov>