

LUISS 

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di
Sociologia Economica

Dal campanile ai riflettori:
L'evoluzione del calcio da sport
identitario a business globale

Prof. Rosamaria Bitetti

RELATORE

Francesco Alfonsi

CANDIDATO

Anno accademico 2023/2024

Sommario

<i>METODOLOGIA, REVISIONE DELLA LETTERATURA</i>	4
<i>INTRODUZIONE</i>	5
<i>1. L'IMPATTO DEI MEDIA E DELLA TELEVISIONE</i>	9
1.1 Le origini del calcio “narrato”: La Radio	9
1.2 L’avvento della televisione: i primi passi	10
1.3 Il calcio come prodotto: i diritti televisivi	12
1.3 Le piattaforme streaming, una nuova frontiera?	15
<i>2. INVESTITORI E SPONSORSHIP</i>	17
2.1 Il Calcio come opportunità: la storia e le motivazioni dietro a questo nuovo interesse	17
2.2 I grandi investimenti che hanno riscritto le regole del “gioco” europeo.	19
2.4 Il ruolo delle sponsorizzazioni	25
<i>3. IL RUOLO DELLE COMPETIZIONI INTERNAZIONALI</i>	28
3.1 Un fenomeno centrale nel panorama sportivo	28
3.2 La crescita esponenziale delle competizioni europee	29
3.3 Nuovi “tifosi”: l’arrivo nei mercati emergenti.	33
<i>4. L'EVOLUZIONE NORMATIVA</i>	36
4.1 Da Associazioni a Società per Azioni: il quadro evolutivo italiano	37
4.2 Una rivoluzione in Europa: La sentenza Bosman (1995)	40
4.3 Un tentativo di uguaglianza: il FFP	43
<i>5. UNA NUOVA (E DIVERSA) CHIAVE DI LETTURA</i>	47
5.1 Un settore industriale	47
5.2 La “distruzione creatrice” di Joseph Schumpeter	48
5.3 L’evoluzione del calcio: distruzione e creazione	50

<i>CONCLUSIONI</i>	54
<i>Bibliografia</i>	60
<i>Sitografia</i>	62

METODOLOGIA, REVISIONE DELLA LETTERATURA

La metodologia utilizzata per questa ricerca si basa sull'utilizzo combinato di materiale economico e sociologico. Per comprendere al meglio come il calcio, da sport col carattere fortemente identitario, sia passato a una dimensione economica globale.

Per rispondere alla fatidica domanda centrale di questa ricerca sono state sviluppate una serie di sotto-domande, ciascuna delle quali approfondisce un aspetto specifico della trasformazione calcistica: Quali sono stati i principali cambiamenti economici che hanno caratterizzato il settore calcistico? In che modo i media e la televisione hanno contribuito alla crescita del business del calcio? Quali regolamentazioni hanno influenzato lo sviluppo finanziario del calcio professionistico? Quali sono stati gli investimenti fatti nel calcio? Tutto questo nel suo insieme, che impatto hanno avuto?

L'analisi è stata sia di tipo qualitativa, dunque l'utilizzo di materiale accademico e articoli, sia quantitativa, tramite l'utilizzo di dati e numeri.

L'analisi economica, attuata per comprendere l'impatto dei media e della televisione sul calcio e per determinare il valore di investimenti e sponsorizzazioni, è stata fatta tramite l'utilizzo dei dati e di numeri ottenuti da riviste specializzate, quali Calcio e Finanza, il Sole 24 ore, la Gazzetta dello Sport, e Sky Sport, oltre a tutte quelle piattaforme web utili a riportare valori reali e aggiornati continuamente, col fine di portare una ricerca quanto più realistica e veritiera possibile. L'obiettivo è comprendere il peso crescente delle risorse economiche nel settore calcistico, e sottolineare come il calcio sia divenuto un prodotto, a cui servono delle risorse per poter poi rendere migliori e maggiori guadagni.

L'analisi normativa attraverso la quale lo studio ha esaminato il quadro regolatorio che ha disciplinato il settore, analizzando le norme fatte, in campo Nazionale, come la Legge 16 settembre 1966, e in campo Comunitario, la Sentenza Bosman e il Financial Fair play (FFP) con cui sono state "cambiate" le regole del "gioco" del calcio. Per analizzare questa

sezione, è stato fondamentale l'utilizzo di materiali accademici quali *“Diritto dello Sport, a cura di Enrico Lubrano e Lina Musumarra, con prefazione di Giovanni Malagò”*.

Parallelamente, assieme a dati e norme, un racconto cronistico è stato fondamentale: in ogni strumento utilizzato, analizzare storicamente l'evoluzione di essi, quali momenti spartiacque ci siano stati e in che modo hanno influenzato questo cambiamento del calcio in business è risultato cruciale nell'individuazione della domanda centrale di questa ricerca. Per ovviare a ciò sono stati utilizzati manuali accademici quali *“De Ianni, N. (2011). Il calcio italiano 1898-1981. Economia e potere. Rubbettino Editore”*, *“Kuper, S., & Szymanski, S. (2019). Calcionomia. Economia, segreti e curiosità del calcio mondiale. Il saggiatore, “Mancuso, P. (2017). Il business del calcio: Diritti TV, sponsorizzazioni e marketing” FrancoAngeli, “Baroncelli, A., & Lago, U. (2010). Il calcio in gabbia: Economia e governance del football. EGEA”* e tutti i siti internet che fanno una narrazione storica adeguata al contesto.

Tra gli strumenti idonei a capire come il calcio si sia evoluto, un ruolo da protagonista lo ha avuto l'analisi delle competizioni internazionali FIFA e UEFA, tornei che hanno aumentato l'attrattività e il valore economico del calcio e la loro scelta di svolgerli nei mercati emergenti, come Stati Uniti e Medio Oriente, per aumentare il bacino di utenza del prodotto calcio. Al fine di analizzare la loro rilevanza, portando anche dei dati e numeri affidabili e controllati, sono stati utilizzati i rispettivi siti delle organizzazioni di appartenenza.

Tutto il materiale non citato nella Metodologia sarà, ovviamente, citato nella Bibliografia e Sitografia.

INTRODUZIONE

Il calcio, più di ogni altro sport, ha sempre rappresentato per milioni di persone in tutto il mondo un elemento identitario e culturale.

Nato come valvola di sfogo per i meno abbienti operai inglesi, dunque, fortemente radicato nelle comunità locali e spesso utilizzato come strumento di appartenenza territoriali e nazionali, nel corso della storia recente ha visto, inesorabile, il suo

trasformarsi in un settore, un'industria globale vera e propria, regolata dalle più classiche dinamiche di commercializzazione e marketing.

Nessuno sport, ad esclusione del Basket americano, ha registrato una tale trasformazione economica.

Questa sua evoluzione ha sollevato diversi interrogativi sulla natura acquisita dal calcio "moderno", come lo definiscono i suoi appassionati: è ancora uno sport che funziona secondo dinamiche identitarie e culturali, e quindi veicolo di passione e unione per miliardi di persone, o è solamente puro business ed "entertainment" - intrattenimento- col solo fine di generare profitti?

Da questa dicotomia nasce la domanda di base di questa ricerca: individuare quali siano stati questi fattori – economici, mediatici, regolatori e sociali- che hanno portato alla nuova delimitazione dei confini del calcio moderno e che, dunque, ha portato il calcio da "sotto al campanile" a "sotto i riflettori".

Praticato inizialmente con scopo puramente ludico, il calcio si è evoluto diventando prima una disciplina professionistica e poi, con la globalizzazione, nel corso del XX secolo ha subito un processo di crescita, rivoluzione e popolarità senza precedenti nell'ambito sportivo.

Un ruolo chiave lo ha sicuramente avuto l'influenza dei media, specialmente della televisione. Essa, che ha sostituito il ruolo riservato per molto tempo alla radio, ha trasformato il calcio in un fenomeno di massa e quindi ampliato il bacino di spettatori, rendendo le competizioni calcistiche eventi di portata internazionale. L'avvento delle piattaforme streaming e l'espansione del mercato digitale hanno ulteriormente rafforzato questo processo, rendendo il calcio accessibile a un pubblico sempre più vasto e diversificato, in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.

Parallelamente, l'ingresso di investitori privati, multinazionali e fondi sovrani ha trasformato le società calcistiche in vere e proprie aziende, con modelli di business complessi e altamente remunerativi. Sponsorizzazioni, partnership commerciali e contratti televisivi multimiliardari hanno contribuito a una crescita esponenziale delle entrate dei club, con un conseguente aumento del divario economico tra le squadre d'élite

e le realtà più piccole. Questo fenomeno ha avuto ripercussioni dirette non solo sull'equilibrio competitivo, ma anche sulla percezione stessa del calcio come sport: se un tempo le competizioni erano vissute come sfide tra realtà locali, oggi il calcio è dominato da logiche finanziarie e da strategie di branding globale.

Meritevole di nota sarà sicuramente l'impatto delle competizioni internazionali e la loro capacità di influenzare il valore economico del calcio. Eventi come la Champions League, Europa League, Conference League, il Mondiale FIFA e il nuovo mondiale per Club FIFA hanno progressivamente accresciuto il loro peso all'interno del panorama sportivo globale, generando ricavi sempre più ingenti e attirando investimenti da parte di sponsor e broadcaster di tutto il mondo. L'espansione di questi tornei nei mercati emergenti, come Medio Oriente, sede del mondiale FIFA 2022 in Qatar e sede del futuro Mondiale FIFA nel 2034 in Arabia, e Stati Uniti, sede del sopracitato nuovo Mondiale per Club 2025, testimonia l'evoluzione del calcio da fenomeno europeo e sudamericano a industria veramente globale.

Quello che si sta producendo, infatti, è un classico esempio di cambio del paradigma, avviato nel caso del calcio di club europeo da qualche decennio ma già sperimentato dal sistema sportivo nordamericano sin dagli anni Quaranta e Cinquanta, soprattutto nei giochi di squadra professionistici, a forte contenuto spettacolare e a buona resa televisiva, come il basket e il football americano. Ma anche in specialità di combattimento individuali, come la boxe, o in discipline di estrazione aristocratica, come il golf. Un processo di progressiva e crescente differenziazione delle attività, potentemente favorito dall'ingresso del business mediatico nel mercato sportivo e che ha oggi come epicentro e arena principale il calcio professionistico europeo.

La tendenziale fuoriuscita del grande calcio dal tradizionale sistema sportivo – ancorato ai valori, alle regole, alle istituzioni e alle retoriche dell'olimpismo classico – non è però un processo indolore. Provoca resistenze, mette in luce carenze di regolazione, di legittimità e di leadership. Entra in rotta di collisione con vecchie appartenenze identitarie, genera regressioni localistiche e domande di normazione sovranazionale.¹

¹ N. Porro. *Le metamorfosi del calcio come fenomeno sociale*, 2004

Un indice di volontà di metamorfosi è stato rappresentato dalla Sentenza Bosman del 1995, che ha avuto un impatto epocale sulla struttura del calcio europeo. Questa decisione della Corte di Giustizia dell'Unione Europea ha eliminato le due restrizioni sui trasferimenti dei giocatori professionisti all'interno dell'UE, permettendo ai calciatori di muoversi liberamente alla scadenza del loro contratto, senza alcun indennizzo nei confronti della società proprietaria del cartellino. Questo ha portato a un incremento significativo del potere contrattuale dei giocatori e ha favorito la concentrazione del talento nei club più ricchi, che potevano offrire ingaggi sempre più elevati. Di conseguenza, il gap economico e del livello qualitativo puramente calcistico tra le squadre d'élite e i club minori si è ulteriormente ampliato, rendendo sempre più difficile per le società con minori risorse competere ad alti livelli.

Un ulteriore aspetto centrale nella trasformazione del calcio moderno è rappresentato dalle normative finanziarie e regolamentari introdotte per cercare di mantenere un equilibrio competitivo tra i club. Infatti, per appiattare le enormi differenze che la sentenza Bosman ha causato, l'adozione del Fair Play Finanziario da parte dell'UEFA è stata una delle risposte più significative, cercando di limitare la spesa eccessiva dei club e, contestualmente, garantire una gestione economica più sostenibile. Tuttavia, i risultati sono stati contrastanti: se da un lato alcune società hanno migliorato la propria gestione finanziaria, rendendola più sostenibile, dall'altro il divario tra le squadre più ricche e quelle meno abbienti non si è ridotto sensibilmente.

Nei capitoli successivi, esploreremo le principali cause di questa trasformazione, esaminando il ruolo dei media e delle televisioni, l'influenza degli investimenti e degli sponsor, l'evoluzione delle competizioni internazionali Uefa e la strumentalizzazione da parte della FIFA, le conseguenze delle normative finanziarie e infine, le analizzeremo da un altro, diverso, punto di vista, quello sociologico. Solo attraverso questa disamina sarà possibile comprendere se il calcio contemporaneo sia ancora lo sport delle comunità o se sia definitivamente diventato un'industria globalizzata, dominata da logiche di mercato e interessi economici di scala mondiale.

1. L'IMPATTO DEI MEDIA E DELLA TELEVISIONE

1.1 Le origini del calcio “narrato”: La Radio

Nei primi anni della sua esistenza, il calcio era uno sport vissuto quasi esclusivamente sugli spalti o attraverso i resoconti delle cronache giornalistiche, che spesso si limitavano a fornire brevi resoconti dell'andamento della partita e dei risultati il giorno successivo. In questo contesto, l'introduzione del mezzo radiofonico segnò una svolta epocale nel modo di vivere il calcio, permettendo a milioni di tifosi di seguire in tempo reale le gesta delle loro squadre del cuore.

Negli anni '20, la radio iniziò a trasmettere le prime partite sperimentali, soprattutto in Inghilterra, dove la BBC, che era stata fondata da poco, nel 1922, si occupò di diffondere i primi aggiornamenti sportivi, anche se è negli anni '30 e '40 che le radiocronache divennero un appuntamento fisso, non solo in terra anglosassone, ma soprattutto in altri paesi calcisticamente sviluppati, come l'Italia, la Spagna e la Germania.

In Italia, le prime radiocronache furono realizzate dal leggendario Niccolò Carosio, una voce iconica che dal 1933 per oltre trent'anni accompagnò gli ascoltatori italiani con il suo stile coinvolgente e dettagliato, tanto da farlo diventare una figura centrale per il calcio italiano: è colui che raccontò i primi momenti storici della Serie A e della Nazionale, come le vittorie ai Mondiali del 1934 in Italia e del 1938 in Francia. Le sue cronache che spesso erano caratterizzate da un linguaggio appassionato, avvicinarono il grande pubblico a uno sport che fino a quel momento era stato riservato solamente agli spettatori dal vivo.

Come già accennato precedentemente, anche in Inghilterra la radio ebbe un ruolo fondamentale nella diffusione del calcio. La BBC trasmise la sua prima partita completa nel 1927, con una copertura sempre più dettagliata negli anni successivi, e il loro “Niccolò Carosio” fu Geoffrey Green, una delle voci più apprezzate che, narrando con eleganza e precisione le imprese del calcio britannico, dai trionfi della nazionale inglese fino alle epiche sfide tra i club della First Division, divenne una leggenda nel panorama sportivo

britannico. In Spagna, il ruolo della radio nella crescita della Liga, il campionato nazionale, fu altrettanto significativo: infatti, le radiocronache contribuirono a creare un forte legame emotivo tra i tifosi e le squadre, con giornalisti come Matías Prats a raccontare le gesta del Real Madrid di Alfredo Di Stéfano e del Barcellona di László Kubala. La radio spagnola divenne così un mezzo di unione nazionale, in grado di avvicinare tifosi di tutte le regioni e classi sociali. Non fu solamente un processo europeo, infatti, la radio ebbe un impatto straordinario sul calcio sudamericano, tanto passionale ed emozionante come il “nostro”. In Argentina e Brasile, patria di leggende e icone di questo sport, le voci dei radiocronisti divennero quasi mitiche, raccontando con passione ed enfasi le gesta di squadre leggendarie come il River Plate, il Boca Juniors, il Santos e il Flamengo. Le radiocronache contribuirono a trasformare il calcio in un fenomeno di massa, alimentando il culto di campioni immortali sudamericani come Pelé, Carlos Alberto e Garrincha.

A differenza della televisione che verrà, la radio ha mantenuto e rafforzato il carattere identitario e culturale tipico del calcio. Infatti, la voce del radiocronista, con il suo stile unico e coinvolgente, ha contribuito a creare un senso di appartenenza tra i tifosi e la propria squadra, rendendo il calcio non solo un evento sportivo, ma anche un fenomeno sociale e culturale profondamente radicato nelle comunità locali. Inoltre, il canale radiofonico emetteva solamente le partite del paese di appartenenza, una globalizzazione dello sport risultava, dunque, impossibile, mantenendo invece salde le sue radici locali e nazionali. La radio ha saputo raccontare il calcio attraverso l'immaginazione degli ascoltatori, enfatizzando l'emozione del gioco senza la mediazione delle immagini, e mantenendo vivo il legame con la tradizione e la passione autentica del tifo.

1.2 L'avvento della televisione: i primi passi

L'arrivo della televisione segnò una svolta epocale nella diffusione e nel “godimento” del calcio. Nei primi anni '50, la tecnologia televisiva era ancora in una fase sperimentale e la sua diffusione limitata a pochi privilegiati. Tuttavia, nel 1954 si registrò un momento storico: la finale della Coppa del Mondo, disputata in Svizzera, fu una delle prime partite trasmesse in diretta in Europa. Questo evento segnò l'inizio di una nuova era per il calcio, che da fenomeno locale iniziava a diventare globale.

In Italia, la RAI compì il primo passo significativo nel 1954 trasmettendo un'amichevole tra Italia e Francia, la prima partita che sia stata mai mandata interamente in onda. Da quel momento, il calcio divenne un appuntamento fisso nella programmazione televisiva infatti, già nel 1953 era nato un programma, "La Domenica Sportiva", che avrebbe segnato la storia del giornalismo sportivo italiano, e negli anni '60 iniziarono le prime trasmissioni in diretta del Campionato Italiano di Serie A.

In Inghilterra, la BBC e ITV furono i primi trasmettitori della First Division, anche se inizialmente con molte resistenze da parte dei club, preoccupati che la visione delle partite in televisione potesse ridurre il numero degli spettatori negli stadi. In Spagna, TVE iniziò a trasmettere le partite della Liga negli anni '60, contribuendo a diffondere il campionato su tutto il territorio nazionale. Anche in Germania, la nascita della Bundesliga, avvenuta nel 1963 fu accompagnata dal sostegno delle televisioni pubbliche note come ARD e ZDF, che permisero al campionato tedesco di affermarsi rapidamente.

Negli anni '70, la televisione divenne un elemento essenziale per il calcio, non solo come mezzo di diffusione, ma anche come strumento di valorizzazione e spettacolarizzazione dello sport. In Italia, il programma "90° Minuto", condotto da Paolo Valenti, divenne un appuntamento imprescindibile per i tifosi, portando nelle case degli italiani le sintesi delle partite domenicali e offrendo un racconto unico del campionato. Restando, però, ancora saldamente ancorato alla sua identità locale.

Uno degli eventi che ha segnato un punto cruciale nella storia evolutiva di questo sport, fu il Mondiale del 1970 in Messico, celeberrimo per esser stato il primo ad essere trasmesso a colori. Questo cambiamento portò nelle case dei telespettatori immagini vere, come se si stesse assistendo alla partita dal vivo. Non esistevano più solamente gli spalti dello stadio e, dunque, la possibilità di vedere il calcio con una qualità visiva superiore accrebbe l'interesse del pubblico e rese ancora più appassionante il racconto sportivo.

Nel Regno Unito, la BBC lanciò il cosiddetto "Match of the Day", "partita del giorno", un programma che divenne un pilastro della cultura calcistica inglese, grazie alle sue sintesi ben curate e alle telecronache coinvolgenti. Fu proprio in questo periodo che iniziarono a svilupparsi le prime grafiche televisive per mostrare gli avvenimenti della partita, come il cambiamento del punteggio o la notifica di una sostituzione avvenuta, e

le statistiche in tempo reale, aumentando così l'interazione e il coinvolgimento del pubblico.

Gli anni '80 segnarono un'altra svolta epocale: vi fu, infatti, l'ascesa delle televisioni private e l'aumento degli investimenti pubblicitari. In Italia, il monopolio della RAI fu progressivamente messo in discussione dall'arrivo delle televisioni commerciali private come Canale 5 e Italia 1, appartenenti alla rete satellitare Mediaset, di proprietà del leggendario Silvio Berlusconi, che iniziarono a trasmettere contenuti calcistici, aumentando la concorrenza e la qualità delle trasmissioni.

Nella vicina Spagna, l'accordo tra TVE e la Liga per la possibilità di trasmettere la partita, portò a un incremento significativo di quelli che chiamerò diritti televisivi, in grado di aumentare gli introiti per i club, che avrebbero poi reinvestito quei soldi nella gestione della propria squadra. Questo modello, che risultò ovviamente vincente, fu ripreso anche in altri paesi europei, come la Francia e la Germania, dove il calcio in televisione divenne una delle principali fonti di reddito per le società sportive.

L'influenza della televisione sul calcio crebbe esponenzialmente, portando alla nascita di nuove modalità di trasmissione, come le pay-tv² e gli abbonamenti, che avrebbero cambiato radicalmente il modo in cui il calcio veniva seguito dai tifosi. La televisione che era nato come un semplice mezzo di diffusione, ricoprì inconsapevolmente il ruolo da protagonista di un motore economico capace di determinare l'andamento dell'intero settore calcistico.

1.3 Il calcio come prodotto: i diritti televisivi

I diritti televisivi rappresentano il diritto *esclusivo* di trasmettere un evento sportivo. Si tratta di un asset fondamentale per il mondo del calcio moderno, il vero spartiacque che ha trasformato il settore da un semplice evento sportivo a un'industria multimiliardaria.

² Treccani- pay-tv ⟨pèi tivì⟩ (o pay-television ⟨pèi telivìʃjèn⟩) locuz. ingl. (propr. «televisione a pagamento»), usata in ital. come s. f. (e per lo più con la pron. adattata ⟨pèi tivvù⟩). – Nel linguaggio dei mass media, servizio, offerto da alcuni enti televisivi (generalm. privati) dietro pagamento di un canone mensile, di diffusione di programmi (film recenti, cronache sportive, documentari culturali, ecc.) del tutto esenti da interruzioni pubblicitarie, e fruibile mediante un apposito apparecchio decodificatore (o, con voce ingl., decoder) il quale, collegato al televisore domestico, consente la corretta ricezione del segnale inviato dalla stazione emittente.

La commercializzazione dei diritti televisivi nel calcio ha avuto inizio negli anni '80, con la regolamentazione delle trasmissioni televisive delle partite. Fino ad allora, la copertura televisiva degli eventi sportivi era spesso limitata a trasmissioni gratuite e non vi era una chiara strategia di monetizzazione.

In Italia, la stagione 1996-1997 è stata l'ultima in cui la distribuzione dei ricavi dai diritti televisivi era uguale per tutte le società aderenti alla Lega Calcio, infatti, a seguito dello sviluppo delle piattaforme a pagamento, dal 1999 la vendita dei diritti è passata dalla negoziazione centralizzata a quella individuale, permettendo ai club più prestigiosi di negoziare accordi più remunerativi. Questo sistema ha favorito le squadre più blasonate, come ad esempio Juventus, Milan e Inter, aumentando il divario economico con le società di media e bassa classifica. Nel 2010, l'Italia è tornata a un sistema di vendita collettiva dei diritti televisivi, garantendo una distribuzione più equa dei ricavi tra le squadre di Serie A. Ciononostante, le società con maggiore visibilità e seguito hanno continuato a beneficiare di ricavi più alti grazie a sponsor e accordi commerciali derivanti dall'esposizione televisiva.

Dagli anni '90, i ricavi derivanti dai diritti televisivi hanno iniziato a crescere in modo esponenziale, dimostrando la portata e la grandezza del business rappresentato dal calcio, ormai inteso in senso globale e non più territoriale. Ad esempio, nella Premier League inglese, il valore dei diritti televisivi è passato da 191 milioni di sterline per il periodo 1992-1997 a 6,9 miliardi di euro per il triennio 2016-2019, con un incremento di circa il 70% dal 2013 al 2019.³ Questo aumento esponenziale è stato favorito dall'ingresso di broadcaster privati come Sky e BT Sport, che hanno rivoluzionato il mercato offrendo pacchetti esclusivi per la trasmissione delle partite. La Liga spagnola, anche, ha registrato una crescita significativa nei ricavi dai diritti televisivi, passando da 760 milioni di euro nella stagione 2014-2015 a oltre 2 miliardi di euro negli ultimi anni.⁴ La presenza di

³ M. Bellinazzo, *Diritti tv: la Premier vale tre volte Liga e Serie A*, il sole 24 ore, 2016

⁴ G. Capuano, *L'Europa del calcio ai piedi della Spagna*, Panorama, 2016

leggende del gioco come Lionel Messi e Cristiano Ronaldo ha ovviamente contribuito a incrementare il valore del campionato spagnolo, attirando un pubblico globale e garantendo ricavi più alti ai club di vertice come Barcellona e Real Madrid.

In Italia, la Serie A ha seguito una traiettoria simile. Negli anni '80, i ricavi derivanti dai diritti televisivi erano marginali, ma con l'avvento delle pay-tv negli anni '90, questi introiti sono aumentati in modo esponenziale. Infatti, per la stagione 2014-2015, la Serie A ha incassato complessivamente 834 milioni di euro dai diritti televisivi, con una media di 41,84 milioni di euro per club.⁵ Avvinandoci ad oggi, per il triennio appena concluso 2021-2024, la Lega Serie A ha distribuito complessivamente oltre 3 miliardi di euro ai club, con una media di circa 1,01 miliardi di euro a stagione.⁶

Il boom dei diritti televisivi ha trasformato il calcio in un business globale, con entrate che vanno ben oltre la semplice vendita dei biglietti. I principali club europei ottengono gran parte dei loro ricavi dai diritti tv, il che ha permesso loro di investire ingenti somme sul mercato dei trasferimenti e sugli stipendi dei giocatori. Ne sono un esempio: il Manchester United, che ha firmato accordi multimilionari con emittenti televisive e sponsor grazie alla sua enorme visibilità internazionale, e anche Real Madrid, Barcellona e Juventus, che hanno costruito brand globali anche grazie alla loro esposizione televisiva e mediatica. Come spesso avviene nelle dinamiche industriali, il crescente divario economico tra i club di vertice e quelli di seconda fascia ha reso il sistema meno equilibrato, con alcune squadre che faticano a competere economicamente e questo ha portato a discussioni circa la necessità di redistribuire meglio i ricavi per garantire maggiore competitività nei campionati nazionali.

⁵ R. Natale, *IL REPORT: Diritti tv, per i club di serie A sono il 58% dei ricavi*, Key4bitz, 2016

⁶ M. Spaziante, *Serie A, 3 miliardi ai club dai diritti tv nel triennio 2021/24: ecco chi ha incassato di più*, Calcio e Finanza, 2024

1.3 Le piattaforme streaming, una nuova frontiera?

Negli ultimi anni, il panorama della trasmissione del calcio ha subito una trasformazione radicale grazie all'ingresso delle innovative piattaforme streaming. Servizi come DAZN, Amazon Prime Video, ESPN+ e Now Tv hanno rivoluzionato l'accesso alle partite, portando un'alternativa moderna e flessibile rispetto ai tradizionali canali della pay-TV e perciò, questo passaggio ha avuto un impatto notevole sia per gli utenti sia per il mercato televisivo stesso, ridefinendo il modo in cui il pubblico gode dello spettacolo del calcio e influenzando profondamente l'industria dei diritti televisivi.

L'ascesa dello streaming nel calcio è iniziata gradualmente, con i primi passi mossi da DAZN nel 2016, quando ha iniziato la sua attività in Germania, Austria e Svizzera acquisendo i diritti per la Bundesliga, Bundesliga austriaca e Super League. Da quel momento, il mercato ha assistito a una rapida evoluzione. In Italia, DAZN ha fatto il suo ingresso nel 2018 trasmettendo una parte delle partite di Serie A e l'intera Serie B⁷, aprendo la strada a un cambiamento epocale che si è consolidato nel 2021 con l'acquisizione dell'intero pacchetto della Serie A per il triennio 2021-2024.⁸ Nello stesso periodo anche Amazon Prime Video ha iniziato a investire nel calcio, acquisendo alcune partite della Premier League nel Regno Unito nel 2019 e successivamente la Champions League in Germania, Italia e Francia. Negli Stati Uniti, ESPN+ ha rafforzato la sua presenza trasmettendo La Liga e la Bundesliga.

L'impatto di queste piattaforme ha trasformato il modo in cui gli spettatori accedono ai contenuti calcistici. Il modello di abbonamento flessibile, che consente la visione su dispositivi mobili, smart TV e PC senza la necessità di un decoder, ha reso il calcio più accessibile e, per queste motivazioni molti tifosi hanno accolto con favore la possibilità di scegliere anche questa nuova modalità di fruizione del calcio, con abbonamenti senza vincoli a lungo termine e a prezzi spesso più competitivi rispetto alle offerte delle pay-TV. Questo cambiamento ha, però, portato anche degenerazioni tecnologiche: problemi

⁷ *Arriva in Italia DAZN: il nuovo modo di guardare lo sport*, Goal.com, 2018

⁸ *Dazn si è aggiudicata i diritti tv della Serie A*, Il Post, 2021

di buffering, qualità variabile dello streaming e la necessità di una connessione stabile hanno sollevato critiche da parte degli utenti, specialmente in quei Paesi dove le infrastrutture internet non sono ancora pienamente efficienti.

Se da un lato l'ingresso dello streaming ha portato a un aumento della concorrenza tra i vari operatori, dall'altro ha posto le pay-TV tradizionali di fronte alla necessità di adattarsi: Sky, ad esempio, ha dovuto rivedere la propria strategia e ha integrato nuove offerte con pacchetti contenenti anche le piattaforme di streaming in un apposito spazio del decoder, per continuare a mettere a disposizione un servizio competitivo.

L'Italia e la Spagna sono due esempi di mercati in cui questo cambiamento è stato particolarmente significativo: in Italia, DAZN detiene i diritti per la Serie A mentre Amazon Prime Video trasmette la Champions League, mentre in Spagna DAZN e Movistar+ condividono i diritti della Liga. In altri Paesi, come il Regno Unito, Amazon Prime Video trasmette selezionate giornate di Premier League, ma Sky e BT Sport mantengono una forte presenza. In Germania, invece, DAZN trasmette Bundesliga e Champions League, affiancato da Sky e Amazon Prime Video.

L'importanza di questo cambiamento è evidente anche nelle statistiche. DAZN ha raggiunto circa 15 milioni di abbonati globalmente nel 2023, mentre Amazon Prime Video ha registrato un incremento del 40% degli spettatori delle partite di Champions League in Italia rispetto alla stagione precedente. Un dato significativo è che nel 2021 oltre il 40% degli utenti italiani dichiarava di preferire lo streaming rispetto alla pay-TV tradizionale, segno di una tendenza in crescita⁹. Inoltre, il valore dei diritti televisivi della Premier League è salito fino a 10 miliardi di sterline per il triennio 2022-2025, con una quota crescente assegnata alle piattaforme di streaming.¹⁰

⁹ P. Anastasio, *Video on demand, 15,1 milioni di utenti in Italia trainati da Amazon Prime e Sky*, Key4bitz, 2024

¹⁰ M. Bellinazzo, *Premier League, dalle tv 10 miliardi nel prossimo triennio: è record per i diritti esteri*

Nonostante questa forte espansione, è ancora presto per affermare che le pay-TV tradizionali saranno completamente sostituite dallo streaming nel breve periodo, le reti televisive mantengono ancora una fetta di pubblico fedele, specialmente tra coloro che apprezzano la stabilità del segnale e la copertura completa degli eventi sportivi senza dipendere dalla qualità della connessione internet. Il futuro, invece, sembra essere sempre più orientato verso un modello di utilizzo e visione del calcio basato sullo streaming, con la prospettiva che nei prossimi anni possa diventare il formato dominante, segnando la fine dell'era delle pay-TV tradizionali così come le conosciamo oggi.

2. INVESTITORI E SPONSORSHIP

2.1 Il Calcio come opportunità: la storia e le motivazioni dietro a questo nuovo interesse

Il calcio, originariamente concepito come un semplice passatempo popolare, si è gradualmente trasformato in un'industria globale, capace di generare enormi profitti. Se nei primi decenni del XX secolo le squadre erano spesso fondate e gestite da gruppi di appassionati o associazioni, con il tempo il crescente interesse economico ha attirato l'attenzione di investitori e imprenditori. L'attrattiva del calcio come prodotto per gli investitori privati è il risultato di una combinazione di fattori normativi, economici e sociali. La professionalizzazione della gestione dei club, l'aumento dei ricavi da diritti televisivi e sponsorizzazioni, insieme a una enorme base di tifosi fedele e appassionata, hanno trasformato il calcio in un settore dinamico e particolarmente redditizio, capace di attrarre significativi investimenti privati e di svolgere un ruolo di primo piano nell'economia globale.

Nei suoi albori, il calcio si sviluppò principalmente in Gran Bretagna, con squadre fondate da comunità locali, aziende e, in alcuni casi, istituzioni religiose. I finanziamenti derivavano in larga parte da contributi volontari o da piccoli imprenditori desiderosi di supportare la propria città. Con l'aumento della popolarità dello sport, iniziarono ad affacciarsi forme primitive di sponsorizzazione da parte di commercianti locali che vedevano nella visibilità delle squadre un'opportunità promozionale.

Inoltre, la crescita dell'interesse del pubblico, fece sì che i club iniziarono a professionalizzare la gestione delle loro attività. Durante questo periodo, il finanziamento avveniva principalmente attraverso gli incassi dei biglietti, sebbene alcuni imprenditori locali iniziassero a investire denaro nei club per migliorare le strutture e ingaggiare giocatori di qualità superiore. Il modello rimaneva comunque limitato e fortemente legato alla sostenibilità locale.

L'avvento della televisione cambiò radicalmente il panorama finanziario del calcio, le trasmissioni delle partite permisero ai club di ottenere visibilità su scala nazionale e internazionale, attirando i primi investimenti pubblicitari significativi. Le emittenti televisive iniziarono a pagare per i diritti di trasmissione, fornendo ai club una nuova e consistente fonte di entrate.

In Italia, un'importante evoluzione normativa è rappresentata dalla legge 16 settembre 1966, che ha regolato il professionismo sportivo e ha introdotto una maggiore disciplina nell'organizzazione delle società sportive. Questa legge ha stabilito il quadro giuridico per la gestione economica dei club, permettendo una graduale strutturazione del settore calcistico su basi più solide e grazie, poi, alla legge 23 marzo 1981, n. 91 il sistema italiano ha visto una progressiva apertura verso modelli di gestione più imprenditoriali, culminati nella trasformazione di molte associazioni in società per azioni, con l'obiettivo di attrarre investitori e favorire la sostenibilità economica.

Un altro punto di svolta cruciale è stato rappresentato dalla sentenza Bosman del 1995, che ha liberalizzato il mercato dei calciatori all'interno dell'Unione Europea, consentendo ai giocatori di trasferirsi liberamente al termine del contratto senza che il nuovo club dovesse pagare un indennizzo a quello di provenienza. Questo ha aumentato la mobilità dei talenti e ha contribuito a una crescita esponenziale dei salari dei calciatori e delle spese di trasferimento, spingendo le società a cercare nuove fonti di finanziamento per sostenere tali costi. Inoltre, l'aumento dei ricavi derivanti dai diritti televisivi ha reso il calcio un prodotto estremamente appetibile per gli investitori. Le emittenti erano disposte a pagare cifre sempre più elevate per assicurarsi la trasmissione delle partite, riconoscendo il potenziale di attrarre vaste audience. Questo flusso di entrate ha permesso ai club di

incrementare i propri budget e ha attirato l'attenzione di investitori privati e fondi di private equity, interessati a capitalizzare su un mercato in espansione.

Il calcio è diventato, inoltre, un prodotto attraente per gli investitori anche grazie alla sua capacità di generare ricavi non direttamente legati alle performance sportive. Attività come la costruzione di stadi di proprietà, lo sviluppo di infrastrutture commerciali e la creazione di partnership strategiche offrono ulteriori opportunità di profitto.

2.2 I grandi investimenti che hanno riscritto le regole del “gioco” europeo.

A partire dagli anni ‘2000, quello che era un “interesse”, si è trasformato in realtà: gli investimenti privati sono entrati nel mondo di un calcio che, ai tempi, era ancora, seppur lievemente, ancorato a degli ideali identitari e culturali, ridefinendo così le regole del gioco.

Un punto di svolta significativo nel mondo del calcio moderno si è verificato nel 2003 quando il miliardario russo Roman Abramovich acquistò il Chelsea Football Club per circa 140 milioni di sterline¹¹. La squadra londinese, fondata nel 1905, aveva una storia importante nel calcio inglese, ma non era mai stata considerata una superpotenza alla pari di club storici come Manchester United, Liverpool o la “vicina di casa” Arsenal. L’arrivo di Abramovich segnò una svolta epocale: l’oligarca russo con un impero costruito nel settore energetico e delle materie prime, fu il primo grande investitore straniero a rivoluzionare la Premier League con un’iniezione di capitali senza precedenti. La sua prima mossa fu, innanzitutto, risanare i debiti del club e investire massicciamente nel mercato dei trasferimenti. Nel suo primo mercato estivo da proprietario del club, Abramovich spese oltre 100 milioni di sterline per acquistare giocatori di livello internazionale, così da trasformare il Chelsea da un club di nicchia della Premier League, in un club competitivo. L’investimento di Abramovich ebbe un impatto immediato sui risultati sportivi del Chelsea: sotto la sua proprietà, vinse cinque Premier League, cinque FA Cup, tre Coppe di Lega e, soprattutto, la Champions League nel 2012, un trofeo

¹¹ *Chelski is born as Russian tycoon buys football club*, The Guardian, 2003

inseguito per anni la cui vittoria arrivò con un'epica finale contro il Bayern Monaco all'Allianz Arena, dove il Chelsea, sfavorito contro la squadra che aveva dalla sua parte il *fattore campo* e in emergenza per le numerose assenze, resistette fino ai rigori grazie a una straordinaria prestazione difensiva e al gol del pareggio di Didier Drogba nei minuti finali. L'acquisizione del Chelsea da parte di Abramovich segnò un punto di svolta nella storia del calcio moderno. Per la prima volta, un club di media fascia riuscì a trasformarsi in una superpotenza grazie all'ingresso di un magnate con risorse illimitate, per questo Abramovich non fu solo il precursore di una nuova era di investimenti privati nel calcio, ma cambiò anche il modo in cui i club venivano gestiti, introducendo un modello di spesa aggressivo e strategie di mercato innovative. Nonostante le critiche per la mancanza di sostenibilità finanziaria e l'inflazione dei costi nel mercato dei trasferimenti, il suo impatto sul calcio è stato innegabile, risultando un degli artefici della trasformazione della Premier League nella lega più competitiva e ricca del mondo.

L'investimento di Roman Abramovich nel Chelsea fu solo il preludio di un fenomeno ancora più imponente che avrebbe ridefinito il calcio moderno: l'ingresso diretto degli Stati sovrani nella proprietà dei club. Questo processo ebbe il suo punto di svolta nel 2008, quando il Manchester City venne acquistato da Sheikh Mansour bin Zayed Al Nahyan, membro della famiglia reale di Abu Dhabi e vice primo ministro degli Emirati Arabi Uniti¹². L'acquisto da parte di quello che diventerà poi il City Football Group, controllato dal governo di Abu Dhabi, cambiò completamente il destino del club. L'operazione, che fu conclusa per circa 200 milioni di sterline, fu seguita da una strategia di investimento ancora più ambiziosa di quella vista con Abramovich al Chelsea. Infatti, durante primo mercato post-acquisizione, il Manchester City spese oltre 100 milioni di sterline per acquistare giocatori di livello internazionale, e che andassero incontro con gli obiettivi brillanti del club. Tra questi, Robinho dal Real Madrid, fu una mossa che segnò il primo segnale delle nuove ambizioni del club. La strategia del Manchester City non si limitò agli investimenti nei giocatori, ma puntò soprattutto ad una trasformazione strutturale: l'acquisto di ottimi calciatori non è sinonimo di una gestione progettuale, per questo, il club costruì uno dei centri sportivi più avanzati al mondo, l'Etihad Campus, e sviluppò un modello di gestione calcistica moderno basato su un sistema di scouting e analisi dei dati tra i più avanzati al mondo. Questo approccio si consolidò nel 2016, quando il City ingaggiò Pep Guardiola, l'allenatore simbolo del gioco offensivo e spettacolare visto al Barcellona e al Bayern Monaco. Con il tecnico

¹² R. Pollard, *The Remarkable Story of Manchester City's Rise Under Sheikh Mansou*, Bleacher Report, 2016

spagnolo alla guida, il Manchester City entrò in una nuova era di dominio assoluto, rivoluzionando il modo di giocare in Inghilterra, culminato con la vittoria del triplete nella stagione calcistica 2022/2023. Oltre ai successi sportivi, l'acquisizione del Manchester City segnò un'evoluzione ancora più significativa rispetto a quella del Chelsea: il coinvolgimento diretto degli Stati sovrani nel calcio. L'operazione del City rappresentò un chiaro esempio di volontà dei paesi del medio-oriente di ripulire la propria immagine attraverso l'utilizzo dello sport. Questo modello venne poi replicato da altri governi, come il Qatar con l'acquisizione del Paris Saint-Germain nel 2011.

Infatti, il Manchester City si affermava come una potenza in Inghilterra grazie agli investimenti degli Emirati Arabi Uniti, anche la Francia assistette a una trasformazione epocale nel 2011, quando il fondo sovrano del Qatar, Qatar Sports Investments (QSI), acquistò il Paris Saint-Germain. Fondata nel 1970, la squadra parigina aveva avuto un ruolo di primo piano nel calcio francese, vincendo titoli nazionali e competizioni europee come la Coppa delle Coppe nel 1996. Tuttavia, prima dell'arrivo dei qatarioti, il PSG non aveva mai raggiunto lo status di superpotenza europea, lottando spesso con problemi finanziari e una gestione sportiva altalenante. L'acquisizione da parte di QSI segnò una svolta senza precedenti nella storia del club. Il Qatar, attraverso il PSG, mirava a consolidare la propria influenza internazionale utilizzando il calcio come strumento di soft power, una strategia che si sarebbe rivelata particolarmente efficace in vista dei Mondiali di calcio del 2022, organizzati proprio dall'emirato. Con un'enorme disponibilità finanziaria, il PSG adottò una strategia aggressiva sul mercato dei trasferimenti, trasformandosi in una delle squadre più ricche e mediatiche del mondo. La realtà Paris Saint Germain segnò un altro passo nell'era del calcio dominato dai fondi sovrani, confermando che il denaro poteva trasformare un club in una potenza finanziaria e mediatica, ma non necessariamente in una macchina da titoli internazionali. Mentre il Manchester City, dopo anni di investimenti, riuscì a vincere la Champions League nel 2023, il PSG continuò a inseguire il suo sogno europeo, dimostrando che il successo nel calcio non dipende solo dalle risorse economiche, ma anche dalla cultura sportiva, dalla tradizione calcistica, dalla strategia e dalla gestione a lungo termine. L'esperienza parigina divenne un simbolo del calcio moderno, un mix tra spettacolo, business e ambizioni geopolitiche, incarnando le contraddizioni e le nuove dinamiche di un'industria sempre più globalizzata.

L'era degli investitori privati aperta da Abramovich nel 2003 si trasformò così in un'era in cui interi Stati utilizzavano il calcio come strumento geopolitico, ridisegnando l'economia del settore e accendendo il dibattito sulla sostenibilità finanziaria e sull'etica delle proprietà legate a governi autoritari. Quello che era iniziato come un esperimento con il Chelsea divenne, nel giro di pochi anni, una nuova normalità nel calcio mondiale. Il calcio aveva definitivamente perso il suo carattere locale ed identitario.

2.3 Non più Made in Italy

Per lungo tempo, il calcio italiano è stato dominato da proprietà familiari, con presidenti iconici, strettamente legati all'identità e alla cultura della città di appartenenza e che incarnavano il destino dei club. Ma a partire dagli anni 2010, il panorama finanziario e societario della Serie A ha iniziato a mutare profondamente, causato anche da situazioni economiche di crisi, seguendo la scia di quanto già avvenuto in Inghilterra e in altre grandi leghe europee. L'arrivo di capitali stranieri ha segnato una svolta epocale, trasformando radicalmente alcune delle squadre più blasonate d'Italia.

Nel novembre 2013, Massimo Moratti, il presidente che aveva riportato i nerazzurri sul tetto del mondo con il Triplete del 2010, cedette il 70% dell'Internazionale Milano, una cifra pari a 480 milioni di dollari, all'imprenditore indonesiano Erick Thohir¹³. Fu la prima grande operazione di acquisizione straniera in Italia e segnò il distacco da una gestione familiare che durava da decenni. Tuttavia, l'era Thohir, pur segnando un primo passo verso una gestione più moderna e internazionale, non riuscì a riportare subito il club ai vertici. Il vero cambiamento, difatti, arrivò nel 2016, quando il gruppo cinese Suning, guidato dal giovane imprenditore Jindong Zhang, acquisì la maggioranza dell'Inter, portando con sé risorse finanziarie significative e obiettivi più competitivi¹⁴. Il

¹³A. Fontevecchia, *Inter Milan Sells 70% Stake To Indonesia's Erick Thohir At \$480M Valuation*, Forbes, 2013

¹⁴ M. Bellinazzo, *Inter passa a Suning Holdings Group (68,55%): operazione da oltre 700 milioni*, Il Sole 24 Ore, 2016

nuovo corso culminò con la vittoria dello Scudetto nel 2021 sotto la guida di Antonio Conte, riportando il club sul tetto d'Italia dopo undici anni di attesa. Infine, nel 2024, a seguito del mancato pagamento dei debiti pari a 275 milioni, la società è passata in mano al fondo pensionistico Oaktree, nominando come nuovo presidente Giuseppe Marotta¹⁵.

Nel 2017, il Milan passò ufficialmente nelle mani dell'uomo d'affari cinese Yonghong Li, subentrato alla famiglia Berlusconi. Tuttavia, la gestione si rivelò instabile e, dopo poco più di un anno, il club fu rilevato dal fondo americano Elliott Management. Sotto la guida del fondo statunitense, il Milan tornò progressivamente competitivo, culminando nella vittoria dello Scudetto nel 2022, con una gestione attenta e oculata che riportò stabilità finanziaria e una strategia basata sui giovani talenti. L'agosto del 2022 segna un'altra data epocale nella storia rossonera: Il Milan cambia ufficialmente proprietà con il passaggio dal fondo Elliott della famiglia Singer a RedBird, fondo dell'ex banchiere di Goldman Sachs Gerry Cardinale, per una cifra a 1,2 miliardi¹⁶

Nel frattempo, anche la Roma seguì la stessa traiettoria di cambiamento. Dopo un lungo periodo sotto il controllo della famiglia Sensi, con la quale aveva raggiunto titoli nazionali, tra cui lo storico scudetto nella stagione calcistica 2000/2001, passò nelle mani di James Pallotta, proprietario negli Stati Uniti dei Boston Celtics. La sua gestione, ritenuta distaccata e non vincente, terminò nel 2020 quando il club giallorosso divenne il simbolo del progetto sportivo iniziato dalla famiglia Friedkin, con un'acquisizione dell'86.6% delle quote¹⁷, un altro gruppo statunitense, con altre attività in terra a stelle e strisce, tra cui la produzione cinematografica e la rivendita di automobili a marchio Toyota. Con loro, la Roma ha puntato su una crescita sostenibile e ha regalato ai tifosi gioie europee, con la storica vittoria della Conference League nel 2022, e l'altrettanto

¹⁵ *Milano s.p.a annuncia la proposta di nomina di Giuseppe Marotta*, Inter.it, 2024

¹⁶ *Redbird capital partners enters into agreement with Elliot Advisors to acquire A.c. Milan*, acmilan.it, 2022

¹⁷ *AS Roma today begins a new era under new ownership*, asroma.it, 2020

storica finale di Europa League dove, la squadra giallorossa, sotto la guida di José Mourinho si è dovuta piegare alle volontà avverse dell'arbitro inglese Anthony Taylor.

Lo stesso percorso è stato seguito da altre società storiche italiane:

Il Bologna, ad esempio, è passato sotto la proprietà dell'imprenditore canadese Joey Saputo, assieme a Joe Tacopina nel 2014¹⁸, avviando un progetto di lungo termine che ha stabilizzato il club nella massima serie e, portando, nel 2024, il Bologna a una storica promozione in Champions League, sotto la guida del tecnico ed ex calciatore Thiago Motta.

Anche la Fiorentina ha visto un cambiamento epocale nel 2019, quando l'italo-americano Rocco Commisso ha rilevato la società dalla famiglia Della Valle¹⁹, portando nuove ambizioni e un forte impegno nel rinnovamento infrastrutturale, investendo oltre 119 milioni per la costruzione del moderno Viola Park, che si estende su una superficie di circa 31 ettari ed è uno dei centri sportivi più grandi in Europa. Ospita tutti gli uffici del Club, i campi di allenamento della Prima Squadra maschile, femminile e quelli delle squadre giovanili. La gestione Commisso, nonostante un inizio complicato, si è rivelata vincente, portando la "Viola" a due storiche finali europee di Conference League, rispettivamente nelle stagioni calcistiche 2022/2023 e 2023/2024.

Nel 2021 è stata la volta del Genoa, che dopo una lunga gestione di Enrico Preziosi è stato acquistato dal fondo americano 777 Partners²⁰, con l'intento di rilanciare il club più antico d'Italia. Questa volontà non è stata, poi, rispettata: infatti, dopo una retrocessione nella

¹⁸ A. Duff, *New York Attorney Tacopina Leads Bologna Soccer Takeover*

¹⁹ *Rocco Commisso ha comprato la Fiorentina*, Il Post, 2019

²⁰ *777 Partners Acquires Full Ownership of Genoa Cricket and Football Club, Italy's Oldest Football Team*, 777 Partners, 2021

serie cadetta e una successiva promozione, ha deciso di vendere le proprie quote del 77% nel 2025 a Dan Suncu²¹, imprenditore rumeno.

Anche in Italia, l'idea di società calcistiche rappresentate da presidenti in grado di incarnare i principi e i valori della cultura di appartenenza del club si è dovuta, lentamente, disgregare.

2.4 Il ruolo delle sponsorizzazioni

Le sponsorizzazioni e le partnership, assieme agli investimenti dei privati, hanno trasformato radicalmente il panorama calcistico, portando a un desiderio di massimizzazione dei profitti, utilizzando, come illustrerò in questo paragrafo, qualsiasi mezzo a disposizione delle società. Le sponsorizzazioni hanno, dunque, sancito definitivamente la nascita del prodotto calcio.

Un primo passo verso la ricerca di un profitto che andasse oltre la semplice vendita dei biglietti è rappresentato dall'introduzione nel calcio delle sponsorizzazioni tecniche. Per sponsorizzazioni tecniche si fa riferimento all'utilizzo di marchi sportivi per la creazione delle divise da gioco.

La prima storica divisa in Europa fu quella della Juventus della stagione calcistica 1979/1980. Essa presentava il classico tema "zebrato", dunque bianconera, riprendendo i colori della società, ma, la prima vera storica innovazione fu la presenza, chiara e visibile, del logo del marchio, Kappa. Il gesto innovativo della Juventus fu seguito immediatamente da alcune squadre di nazionali storiche, quali Germania e Inghilterra, che presentarono sulle rispettive magliette il logo di marchi celebri di attrezzatura sportiva, quali Adidas e Umbro. Questo processo diede il via a un vero e proprio mercato, con la ricerca di marchi sportivi di emergere, offrendo contratti multimilionari a società con enorme bacino di utenza. Fondamentale, da questo punto di vista, fu l'entrata nel mondo calcio del marchio Nike che, con i suoi investimenti milionari e accordi con le

²¹ *Romanian businessman Sucu takes over Serie A club Genoa*, Reuters, 2024

società più importanti del globo, tra cui Barcellona, Arsenal e Internazionale Milano, riscrisse le regole del gioco.

Oggi, la sponsorizzazione tecnica è una delle principali fonti di guadagno per i club, con contratti che superano i 100 milioni di euro annui. Le maglie sono diventate un prodotto di moda e merchandising, e la loro commercializzazione, con edizioni limitate, versioni speciali e design sempre più innovativi, rappresentano un altro enorme introito per le società.

Parallelamente le società compresero come la divisa, ormai creata da marchi sportivi, poteva rappresentare un'altra fonte di entrate multimilionarie. Infatti, nel 1973, il club tedesco Eintracht Braunschweig, siglò un accordo con il marchio di liquori Jägermeister. Fino ad allora, la pubblicità sulle maglie era vietata in molti paesi, ma il proprietario di Jägermeister, Günter Mast, trovò un modo ingegnoso per aggirare le regole. L'Eintracht Braunschweig modificò il proprio stemma, sostituendo il leone tradizionale con il logo del marchio, rendendo di fatto la sponsorizzazione legale. Dopo lunghe battaglie con la DFB (Deutscher Fußball-Bund, la federazione calcistica tedesca), la pubblicità sulle maglie venne ufficialmente approvata nel 1973. Questo segnò l'inizio dell'era delle sponsorizzazioni nel calcio, cambiando per sempre il rapporto tra sport e marketing.

Sulle orme di quanto fatto dal club tedesco, altre società calcistiche seguirono questa operazione di marketing, firmando sponsorizzazioni milionarie. Tra queste, in Italia, iconiche, troviamo il Milan, con la banca Mediolanum, la Juventus con Ariston e l'Internazionale Milano con Misura.

Quell'accordo aprì la strada all'industria del marketing sportivo, facendo sì che i club dipendessero sempre più dagli sponsor per incrementare le loro entrate. Oggi, le maglie dei club sono veri e propri cartelloni pubblicitari, con sponsorizzazioni che vanno ben oltre il semplice marchio sulla divisa.

Infatti, un altro passo evolutivo della sponsorizzazione, risultato di volontà di massimizzazione dei profitti è stato rappresentato dal cosiddetto processo di cessione dei *naming rights*, o diritti di denominazione, degli stadi. È un processo con cui si sottoscrivono contratti di sponsorizzazione con cui un'azienda paga per associare il

proprio nome a un impianto sportivo, nel nostro caso, a uno stadio di calcio. In pratica, invece di chiamarsi con il nome originale o storico, uno stadio assume il nome dello sponsor per un periodo stabilito dal contratto.

Le motivazioni dietro a questa scelta sono molteplici. Questa cessione dei diritti, ad esempio, rappresenta delle entrate extra con cui i club possono finanziare la costruzione o il rinnovamento dello stadio senza usare solo risorse proprie. Inoltre, portando il *naming right* fino a 30 milioni di euro all'anno, aumenta la sostenibilità finanziaria, aiutando il club a restare competitivi nel mercato moderno.

Si tratta di un processo con origini statunitensi, laddove l'ambito sportivo è molto commercializzato, con alcuni esempi di stadi di proprietà già agli albori del '900, mentre in Europa troviamo i suoi primi passi a partire dal 2005, quando, il Bayern Monaco stipula un contratto con la società assicurativa Allianz, denominando lo stadio "Allianz Arena", seguito immediatamente da un'altra società tedesca, il Borussia Dortmund, che nomina il suo stadio "Signal Iduna Park", a seguito di un accordo con l'omonima società assicurativa.

Trattandosi di un'ottima modalità per generare ulteriori introiti, la cessione dei *naming right* viene prontamente seguito dalle società inglesi. Difatti, l'Arsenal abbandona la propria storica casa conosciuta come "Highbury" per approdare nel 2006 nel moderno "Emirates Stadium", denominato così a seguito di un accordo plurimilionario, di durata quindicennale, con la nota azienda di trasporto aereo "Emirates Airlines"²².

L'Italia è storicamente in ritardo nella costruzione di stadi di proprietà, ma negli ultimi anni la pratica ha preso piede. I primi rappresentanti di stadi di proprietà con le cessioni dei diritti di denominazione sono la Juventus, con il suo "Juventus Stadium" che è diventato, dal 2017, a seguito degli accordi di sponsorizzazione, l'"Allianz Stadium". Con la "vecchia signora", troviamo il modernissimo "Gewiss Stadium", lo stadio di proprietà dell'Atalanta che ha potuto avere il suo riammodernamento grazie ai fondi derivanti

²² A. Docherty, *Arsenal Announce Naming Rights Deal with Emirates*, Arsenal.co.uk , 2005

dall'accordo con la omonima società di elettrotecnica, e il "Mapei Stadium", lo stadio di proprietà del Sassuolo squadra che milita attualmente nel campionato cadetto.

Queste sponsorizzazioni hanno, da una parte, sicuramente aiutato la crescita economica delle società e con essa del mondo del calcio, ma hanno avuto delle ripercussioni sul carattere identitario dello stesso.

La volontà di merchandising sempre più particolare e commercialmente appetibile, e spesso lontano dalle caratteristiche culturali e dai principi del club di appartenenza, mirano solamente alla ricerca di un'espansione del bacino di utenza, allontanandolo dalla realtà cittadina e dai propri tifosi, in modo da attrarre Sponsor, sempre più numerosi e remunerativi.

Lo stesso discorso vale per la vendita del diritto di denominazione dello stadio. Infatti, per la proprietà risulta un'ottima fonte di introiti, per i tifosi, invece, è una perdita identitaria, in quanto lo stadio non è solamente un impianto, bensì un luogo carico di emozioni e ricordi indelebili.

Dunque, avere sponsor maggiori, e soprattutto migliori, un contratto di denominazione dello stadio redditizio crea sicuramente un circolo virtuoso fondamentale per migliorare l'immagine del club e favorirne la sua crescita, a discapito però del tifo, spesso ancorato a ideali tradizionalistici e identitari con visioni diametralmente opposte a quelle commerciali della società.

3. IL RUOLO DELLE COMPETIZIONI INTERNAZIONALI

3.1 Un fenomeno centrale nel panorama sportivo

A partire dagli anni '80 le competizioni internazionali come la vecchia *Coppa dei Campioni*²³, sostituita dalla moderna Champions League nel 1992, assieme alla vecchia

²³ Il nome Coppa dei Campioni sostituì quello di Coppa Europa per club, previsto in origine, ed indicava la prima manifestazione internazionale per club. Nel 1955-56 prese,

Coppa Uefa fondata nel 1971, e sostituita poi dalla moderna Europa League nel 2009, e la più recente Conference League fondata nel 2022, hanno acquisito un ruolo sempre più fondamentale nel panorama sportivo globale, non solo elevando il profilo del calcio a livello mondiale, ma offrendo spettacoli di alto livello, attirando un numero crescente di tifosi, sponsor e investitori. Le competizioni internazionali, infatti, sono viste da milioni di persone in tutto il mondo, aumentando il valore dei diritti televisivi, delle sponsorizzazioni e del merchandising. L'esposizione mediatica ha reso il calcio un'opportunità commerciale enorme per club, giocatori e brand, con accordi di sponsorizzazione sempre più redditizi.

Discorso a parte è invece il Mondiale Fifa, iconico e da sempre uno degli eventi sportivi più seguiti, e dunque redditizi, al mondo, sin dalla sua prima edizione nel 1930. Proprio per questo suo enorme successo, favorito ovviamente dallo sviluppo della tv e dalle più recenti piattaforme streaming, è stato utilizzato, come illustrerò successivamente, per espandere il bacino d'utenza del calcio verso i mercati emergenti e ritenuti più remunerativi. Stesso obiettivo si pone il nuovo Mondiale per Club Fifa, riservato non alle nazionali, ma alle squadre più blasonate e titolate al mondo.

3.2 La crescita esponenziale delle competizioni europee

Le competizioni europee hanno, sin dalle loro prime edizioni, da sempre rappresentato il massimo obiettivo in termini di risultati per tutte le società d'Europa. Una loro vittoria, infatti, significava prestigio e “immortalità” calcistica. Questa loro reputazione le ha rese appetibili da un punto di vista economico e, con la loro evoluzione, sono diventate

così, il via una manifestazione destinata nel tempo a un successo difficilmente immaginabile anche da parte dei suoi promotori. La formula era semplice: ogni federazione europea aderente all'UEFA poteva iscrivere alla Coppa la squadra vincitrice del proprio Campionato. Le squadre sarebbero state accoppiate per sorteggio e avrebbero disputato eliminatorie dirette, con gare di andata e ritorno, decise dal computo dei gol. In caso di parità fra reti segnate e subite nel doppio incontro, si sarebbe disputato un match di spareggio in campo neutro. La finale si sarebbe invece giocata in partita unica, in una sede prefissata dall'UEFA.

un'industria che genera miliardi e una partecipazione ad esse è, ormai, massima aspirazione per i club, non solo da un punto di vista sportivo, ma soprattutto finanziario.

La più importante e la più iconica è sicuramente la Champions League, e vecchia *Coppa dei Campioni*. Il suo sviluppo economico è stato direttamente proporzionale all'aumentare della sua fama, esponenziale.

Le prime edizioni, a partire dalla stagione calcistica 1955/56 fino agli anni '80, incarnavano i principi di un calcio identitario, mosso da ambizioni sportive e non economiche. La partecipazione contava in quanto sinonimo di affermazione e prestigio sportiva, non economica. Le entrate provenivano dalla vendita dei biglietti e dalle prime forme di sponsorizzazione, decisamente meno remunerative rispetto a quelle attuali. A partire dal 1992, con la sua trasformazione nell'odierna Champions League, la competizione si è rivoluzionata, diventando una fonte di monetizzazione: con l'inserimento della fase a gironi e, di conseguenza, con l'aumento del numero di partite, ha esponenzialmente incrementato le sponsorizzazioni e il valore dei diritti televisivi, creando un tesoretto che sarebbe stato poi diviso tra le squadre partecipanti. Infatti, i ricavi erano divisi in questo modo: una quota divisa tra le squadre iniziali, come "premio" di partecipazione e, che potevano aumentare con l'andare avanti nella competizione fino a giungere alla vittoria finale, che avrebbe portato nelle casse della squadra vincitrice diversi milioni, più quelli accumulati, oltre al prestigio del trofeo stesso. Un vero e proprio circolo virtuoso che, a partire dagli anni 2000 iniziò a portare oltre 51 milioni di euro, come avvenuto per il Barcellona, vincitrice della Champions League nella stagione calcistica 2010/2011, ai danni del Manchester United che, invece, ne incassò 46. Ad oggi, nel ciclo 2024-2027, la UEFA ha previsto di distribuire un totale di 2,467 miliardi di euro annui ai club partecipanti alla Champions League. Questa cifra rappresenta una crescita sostanziale rispetto ai decenni precedenti. Questa previsione è stata possibile grazie all'ingresso della cosiddetta "nuova" Champions League. Infatti, a partire dalla stagione 2024/2025, quella attuale, la Champions League ha adottato un nuovo format: il numero di squadre partecipanti è aumentato da 32 a 36, e la tradizionale fase a gironi è stata sostituita da una fase di campionato unica. Ogni squadra disputa otto partite contro otto avversarie diverse (quattro in casa e quattro in trasferta). Le prime otto classificate avanzano direttamente agli ottavi di finale, mentre le squadre classificate dal 9° al 24°

posto partecipano a un turno di playoff per determinare le restanti qualificate agli ottavi. Le restanti vengono eliminate, senza possibilità di ripescaggio nelle competizioni europee inferiori, in questo caso l'Europa League, cosa che, invece, avveniva nel vecchio format. Questo nuovo formato si pone l'obiettivo di creare match più entusiasmanti e di aumentare il livello della competitività, e, con l'aumentare delle squadre, dare maggiore possibilità di partecipazione ad un numero più elevato di minori realtà calcistiche. Questo significa, dunque, maggiori ricavi, la cui distribuzione avverrà in questa modalità: delle quote di partenza dal valore di 670 milioni di euro, con ogni club che partecipa alla fase a gironi che riceve 18,62 milioni di euro, dei bonus per i risultati, oltre 914 milioni di euro, con 2,1 milioni di euro per ogni vittoria e 700.000 euro per ogni pareggio nella fase a gironi e infine il nuovo "Value Pillar", che divide 853 milioni di euro, su una combinazione dei precedenti market pool e coefficienti, basata sui valori di mercato dei paesi e sui coefficienti dei singoli club²⁴.

La seconda, per valore e prestigio, competizione europea è quella che ha subito maggiori trasformazioni è stata la vecchia *Coppa delle Fiere*²⁵, divenuta nel 1971 Coppa Uefa, per poi divenire nel 2009 l'odierna Europa League. Anch'essa, come citato precedentemente per la Champions League, si è decisamente allontanata dalle intenzioni che avevano le prime edizioni. La stagione calcistica 1999/2000 rappresentò, in questo senso, un vero e proprio spartiacque: alla Coppa Uefa venne accorpata la *Coppa delle Coppe*²⁶ Uefa, aumentando il numero delle squadre e la competitività, rendendolo uno spettacolo

²⁴ *Distribution to clubs from the UEFA Champions League*, Uefa.com, 2024

²⁵ La Coppa internazionale delle città di fiere industriali, abbreviata in Coppa delle Fiere (in francese Coupe des villes de foires; in inglese Inter-Cities Fairs Cup) fu una competizione europea per club e rappresentative cittadine tenutasi tra il 1955 e il 1971. Di tale torneo si tennero 13 edizioni, la prima delle quali triennale, la seconda biennale e, a partire dal 1960, annuale.

²⁶ La Coppa delle Coppe Uefa fu una competizione calcistica europea riservata solamente alle vincitrici delle coppe nazionali, tenutasi dal 1969 e il 1999.

entusiasmante. Inoltre, giocandosi in giornate diverse rispetto a quelle della Champions League, precisamente durante il giovedì, ha creato una valida alternativa, rendendola appetibile da sponsor e piattaforme televisive e streaming, creando un tesoretto la cui divisione seguiva il copione della Champions League, con ovviamente cifre inferiori. Medesimo trattamento per l'Europa League, alla quale è stato creato un nuovo format: anche qui la competizione è stata ampliata a 36 squadre, eliminando la tradizionale fase a gironi in favore di una fase di campionato unica, in cui ogni squadra disputa otto partite contro avversari diversi (quattro in casa e quattro in trasferta). Le prime otto classificate avanzano direttamente agli ottavi di finale, mentre le squadre classificate dal 9° al 24° posto partecipano a un turno di spareggio per determinare le restanti qualificate agli ottavi. Le squadre classificate dal 25° al 36° posto vengono, anche qui, eliminate dalla competizione senza possibilità di ripescaggio, possibile invece nel vecchio format, dove le terze classificate della fase a gironi venivano ripescate nella fase di spareggi della Conference League. Questo nuovo format ha reso assai remunerativa anche questa competizione europea: nel ciclo 2024-2027, la UEFA ha stanziato un totale di 565 milioni di euro annui per i club partecipanti alla Europa League. Questa cifra rappresenta un aumento rispetto ai 465 milioni del ciclo precedente (2021-2024). Essi verranno distribuiti in questo modo: una quota di partecipazione di 155 milioni di euro (27,5% del totale), con ogni club che partecipa alla fase di campionato che riceve 4,31 milioni di euro, una cifra decisamente minore rispetto a quella della Champions League, ma comunque esigua; vi sono poi i soliti bonus per i risultati da oltre 212 milioni di euro (37,5% del totale), con 450.000 euro per ogni vittoria e 150.000 euro per ogni pareggio nella fase di campionato. Gli importi non distribuiti per i pareggi saranno raccolti e ridistribuiti tra le squadre partecipanti in base al numero di vittorie. I restanti 198 milioni di euro (35% del totale), vengono distribuiti attraverso un nuovo criterio che sostituisce il precedente "market pool" e il ranking decennale, basato su un nuovo meccanismo legato ai diritti televisivi e al valore di mercato dei club²⁷.

Infine, troviamo la neonata Conference League, inaugurata nella stagione calcistica 2021-2022. Essa riflette l'impegno della UEFA nel rendere le competizioni europee più inclusive, permettendo a club di diverse nazioni di partecipare e competere su

²⁷ *Distribution to clubs from the UEFA Europa League*, Uefa.com, 2024

palcoscenici internazionali. Infatti, ha dato la possibilità a realtà molto piccole di esprimersi per la prima volta sul campo europeo. L'incremento dei premi finanziari e l'adozione di un nuovo formato sono passi significativi verso l'obiettivo di elevare il profilo della competizione e di offrire esperienze calcistiche di alto livello a un pubblico sempre più vasto. Nelle prime tre edizioni il formato della competizione era uguale a quello delle sue "sorelle maggiori", con la sola differenza che l'eliminazione qui fosse definitiva, senza possibilità di ripescaggio. Anch'essa a partire dalla stagione calcistica 2024/2025, nonché quella attuale, ha visto modificare il proprio formato identico a quello precedentemente descritto per la Champions League e la Europa League. La Uefa ha stanziato delle regole di incassi precise anche per questa competizione, sebbene risultino meno redditizi, ma, trattandosi di realtà in alcuni casi anche molto piccole, rappresentano un'ottima fonte di introiti. Troviamo, dunque, una quota fissa di 3,17 milioni per ogni club partecipante, un premio di 400.000 o 133.000 a seconda di una vittoria o di un pareggio nella fase di campionato, un ulteriore premio pari a 400.000 nel caso di arrivo entro le prime otto posizioni mentre 200.000 nelle posizioni immediatamente successivo, sino ad arrivare alla ventiquattresima; ancora, oltre 800.000, 1,3 milioni, 2,5 milioni e 4 milioni nel caso di superamento delle seguenti fasi, ottavi, quarti, semifinali e finale. Per la vincitrice, oltre a quelli precedentemente citati, un'aggiunta di 3 milioni come premio per la vittoria. Infine, sono stati stanziati altri 57 milioni, la cui divisione avverrà secondo il criterio già noto del "Value Pillar"²⁸.

Si tratta, dunque, di competizioni che hanno trasformato e sradicato il calcio dalle sue radici identitarie, rendendo il desiderio di una partecipazione un obiettivo economico-finanziario, fondamentale per risanare i conti e accrescere il valore della società, e non più come un obiettivo sportivo.

3.3 Nuovi "tifosi": l'arrivo nei mercati emergenti.

Il Mondiale, motivo di unione per milioni di tifosi che si riuniscono sotto un'unica bandiera, è da sempre uno degli eventi sportivi più apprezzati, anche dai non appassionati del calcio. Per questo motivo è ovvia la sua appetibilità per sponsor e piattaforme

²⁸ *Distribution to clubs from the UEFA Conference League*, Uefa.com, 2024

televisive e streaming, in quanto sia un investimento praticamente senza rischi e con un'enorme possibilità di profitto. La Fifa ha, perciò, utilizzato il Mondiale per un'altra finalità, assai importante e che aumenterebbe la sua profittabilità. L'obiettivo del Mondiale è stato, a partire dagli anni '90, quello di aumentare il bacino d'utenza del calcio, accogliendo nuovi "tifosi" da avvicinare ad esso, laddove il mercato presenta enormi occasioni. La volontà è, dunque, la globalizzazione del calcio, uno sport nato con degli ideali diametralmente opposti.

Emblematico fu, in questo senso, il celeberrimo Mondiale del 1994 negli Stati Uniti d'America. Esso è ancora oggi definito come uno degli eventi globali più importanti nella storia degli sport, sicuramente uno dei più grandi nella storia della FIFA. Gli USA erano infatti la patria del Basket, del Football Americano, e del Baseball. Il calcio era considerato a tutti gli effetti uno sport minore. Proprio per questo la FIFA decise strategicamente di assegnare la competizione a questo mercato emergente con l'obiettivo di espandere la popolarità del calcio in Nord America e creare le basi per una crescita commerciale e sportiva duratura. Dal punto di vista dell'audience televisiva, il Mondiale del 1994 fu un successo straordinario. Le stime ufficiali affermano che l'intera competizione ebbe un'audience televisiva totale di 32,1 miliardi di spettatori distribuiti su 188 paesi diversi, un numero che superò ampiamente le edizioni precedenti²⁹. La finale tra Brasile e Italia, che vide la squadra allenata da Carlos Alberto Gomes Perreira trionfare sugli Italiani guidati da uno straordinario Roberto Baggio, giocata al Rose Bowl di Pasadena davanti a quasi 95.000 spettatori, fu vista da oltre 750 milioni di persone nel mondo³⁰. Di questi 750 milioni, negli Stati Uniti, la partita registrò un'audience di circa 11 milioni di spettatori³¹, un numero relativamente contenuto rispetto ad altre nazioni, ma significativo considerando che il calcio non era ancora radicato nella cultura sportiva americana. L'obiettivo della FIFA fu centrato e, infatti, nel 1996 venne creata la Major

²⁹ *Largest television audience for a football (soccer) FIFA World Cup finals*, Guinness World Record, 1994

³⁰ *1994 FIFA World Cup (USA '94)*, ussoccer.com

³¹ *1994 FIFA World Cup (USA '94)*, ussoccer.com

League Soccer (MLS), la lega principale in America. Infine, il torneo generò entrate record per la FIFA, grazie agli investimenti pubblicitari e alla vendita di diritti televisivi. La competizione vide la partecipazione di numerosi sponsor internazionali, tra cui Coca-Cola, McDonald's e Adidas.

Sulla base di quest'esperienza, la FIFA ha ritenuto, notando la crescita enorme avuta dal calcio negli USA, di consolidare la presenza di questo sport attraverso l'attribuzione di due eventi sportivi futuri al panorama americano. Si parla del Mondiale per Club 2025 che avrà sede proprio negli Stati Uniti, e del Mondiale 2026 diviso tra Messico, Canada e Stati Uniti, che entrerà sicuramente nella storia, in quanto il primo mondiale a 48 squadre. Nel dettaglio, il Mondiale per Club del 2025, che si svolgerà a luglio, accoglierà 32 squadre da tutto il mondo, tra le più blasonate e titolate, che si scontreranno in un torneo formato da una fase a gironi e una successiva fase ad eliminazione diretta. Esso rappresenta un'occasione d'oro per le squadre partecipanti: oltre agli enormi introiti rappresentati dalla sola partecipazione, il cui premio oscilla tra i 19 e i 30 milioni, e dalla possibile vittoria, il cui premio dovrebbe essere attorno ai 100 milioni³², vi è la possibilità di espandere la propria fama e notorietà in un mercato in cui il calcio sta iniziando a spopolare attirando così nuovi tifosi oltreoceano i cui risultati si vedranno soprattutto in termini di marketing e merchandising.

Un altro esempio di questa volontà della FIFA di aumentare il bacino d'utenza del calcio, strizzando un occhio all'aspetto economico, è stata l'assegnazione del Mondiale 2022 in Qatar. Il medio-oriente, grazie al petrolio, rappresenta una delle frontiere più remunerative in cui il calcio possa espandersi. Organizzare il torneo in Qatar ha permesso di avvicinare nuovi tifosi, nuovi broadcaster e, soprattutto, nuovi investitori, molti dei quali provenienti dalle grandi aziende e dai governi del Golfo. Un esempio concreto di questa espansione è stata la crescente influenza dei club mediorientali nelle competizioni FIFA e il ruolo sempre più centrale degli investimenti del Golfo nei club europei. Dal Paris Saint-Germain, acquistato dal Qatar Sports Investments, fino agli investimenti sauditi nel Newcastle United, il Mondiale in Qatar ha rappresentato un'opportunità di

³² *FIFA CLUB WORLD CUP Quanti milioni di Euro vince il campione del Mondiale per Club FIFA 2025: premi e soldi incassati da ogni squadra*, DAZN.com, 2024

promuovere il calcio come strumento di pulizia della propria immagine e crescita economica per la regione. L'assegnazione fu enormemente discussa a causa sia della difficoltà di organizzare un evento calcistico nel bel mezzo delle competizioni nazionali, sia per le modalità di lavoro adottate dai governi qatarioti. Infatti, in primo luogo, fu deciso di giocare il mondiale in inverno, per evitare che le temperature raggiunte dal Qatar in estate diventassero pericolose per l'attività sportiva dei calciatori e ne minassero la loro salute, e in secondo luogo, per gli scandali derivanti dalle modalità di lavoro disumane riportate da molti giornali nazionali. Ciononostante, dal punto di vista della copertura mediatica, il Mondiale in Qatar ha registrato numeri senza precedenti. La FIFA ha dichiarato che il torneo ha raggiunto oltre 5 miliardi di persone attraverso vari canali, tra cui TV, piattaforme streaming e social media. La finale tra Argentina e Francia, considerata una delle più spettacolari della storia del calcio, grazie alle iconiche gesta del calciatore francese Kylian Mbappé e alla meravigliosa prestazione realizzata da uno dei calciatori più forti della storia ossia Lionel Messi, è stata seguita da circa 1,5 miliardi di spettatori nel mondo, un record che dimostra l'enorme crescita dell'audience calcistica rispetto alle edizioni precedenti.

Il futuro non vede un ritorno alle origini per il calcio. Infatti, oltre al già descritto Mondiale 2026, sono già stati assegnati il Mondiale del 2030, che sarà itinerante, e il Mondiale 2034, il cui paese ospitante sarà l'Arabia Saudita, paese che, grazie alla Saudi League, e all'accoglienza di campioni dal calibro di Cristiano Ronaldo grazie alla promessa di ingaggi faraonici, sta diffondendo enormemente, o comunque tentando, la cultura calcistica.

4. L'EVOLUZIONE NORMATIVA

L'evoluzione del calcio moderno non sarebbe stata possibile senza un profondo intervento normativo che ne ha ridefinito i confini economici e sportivi, trasformandolo in un'industria globale. Se da un lato il calcio è sempre stato un fenomeno culturale e sociale, dall'altro la sua crescita esponenziale ha reso necessario l'introduzione di regolamentazioni in grado di governarne la complessità economica e giuridica e, in alcuni casi, favorirne lo sviluppo verso una tendenza economica e non identitaria.

In questo capitolo, analizzerò il percorso normativo che ha contribuito alla creazione del prodotto calcio, partendo da una panoramica della regolamentazione italiana, che ha progressivamente adeguato il proprio impianto giuridico alle esigenze di un settore in continua espansione.

Approfondirò poi uno degli eventi più dirompenti nella storia del calcio europeo: la sentenza Bosman (1995). Questo provvedimento, oltre ad aver rivoluzionato il mercato dei trasferimenti e la libera circolazione dei calciatori all'interno dell'Unione Europea, ha ridefinito i rapporti tra club e atleti, generando un vero e proprio scossone nel sistema calcistico internazionale e che ha favorito la creazione di un distacco netto tra le squadre d'élite, in grado di mettere sotto contratto giocatori di livello superiore, e le squadre di piccola-media fascia.

Quindi, esaminerò il Fair Play Finanziario, introdotto dalla UEFA negli anni 2010 come risposta diretta agli squilibri economici accentuati proprio dalla sentenza Bosman. Questo strumento normativo ha avuto l'obiettivo di garantire una maggiore sostenibilità finanziaria dei club, cercando di limitare l'indebitamento eccessivo e di preservare l'equità competitiva tra le squadre.

Attraverso questa analisi, cercheremo di comprendere come l'evoluzione normativa abbia influito sulla gestione del calcio contemporaneo, delineando le sfide e le opportunità che hanno caratterizzato la sua trasformazione da semplice sport a modello economico strutturato.

4.1 Da Associazioni a Società per Azioni: il quadro evolutivo italiano

Le società di calcio esistevano e operavano prevalentemente in forma “associazionistico - ricreativa”; infatti, le primissime forme societarie furono concepite e strutturate sulla base di un modello associativo governato dallo schema giuridico tipico delle associazioni non riconosciute senza alcuna finalità lucrativa, in assenza di personalità giuridica e sulla base di fonti di finanziamento realizzate mediante l'apporto di beni e contributi da parte degli associati che, confluendo in un fondo comune, costituivano idonea forma di

garanzia verso i terzi.

Tuttavia, la sempre maggiore diffusione del calcio e l'aumento di interesse che ne conseguiva, rese evidente che il mero apporto finanziario offerto dagli associati non sarebbe stato più sufficiente a sostenere spese sempre crescenti. Il nuovo spettacolo rappresentato dal calcio avrebbe dovuto essere valorizzato attraverso un prezzo congruo sia alla qualità dell'offerta, sia in base all'entità della domanda.

Si trattò del primo segnale di un vero e proprio calcio *business*. Di conseguenza, le organizzazioni sportive preesistenti, costituite di norma associativa e non più strutturalmente adeguate ai tempi, furono in qualche modo sostituite dalle prime "realtà" costituite in forma di società di capitali, attraverso un processo di trasformazione che ebbe inizio grazie a due distinti provvedimenti assunti, a breve distanza l'uno dall'altro, da parte della Federazione Italiana Giuoco Calcio ³³(F.I.G.C.)³⁴.

Il primo, attuato, con una delibera *ad hoc*, in data 16/09/1966 (C.U. FIGC n. 51 del 16 settembre 1966), veniva imposto ai clubs, titolari di squadre militanti nelle massime divisioni, di sciogliere le ormai superate associazioni, costituendo invece nuove società commerciali munite di personalità giuridica, dunque, società per azioni. Divenne, addirittura, condizione necessaria per l'iscrizione al campionato della stagione sportiva 1966/67.

Questa operazione non fu, però, approvata dalla giurisprudenza di legittimità che denegò la possibilità di scioglimento diretto delle associazioni sportive in assenza di uno specifico provvedimento di legge che lo decretasse. Pertanto, le associazioni sportive deliberarono autonomamente il proprio scioglimento costituendosi in forma di società di capitali, con

³³ D. Barone, D. Boggiali, e R. Guglielmo, *La riforma dello sport* 2^a ed. Giuffrè, 2024

³⁴ Il d.P.R. n. 530 del 1974 riconosceva che la base dell'ordinamento, al cui vertice si collocavano il CONI e le Federazioni suoi organi, era costituita da «*società, associazioni ed enti sportivi*» che «*non hanno scopo di lucro e sono riconosciuti, ai fini sportivi, dal Consiglio nazionale del Comitato olimpico nazionale italiano o, per delega, dalle Federazioni sportive nazionali*».

il finanziamento, tra l'altro, da parte degli stessi soci che erano precedentemente degli associati.

Inoltre, in quella occasione, la FIGC aveva predisposto uno statuto-tipo, nel quale veniva esclusa espressamente qualsiasi possibilità di attribuzione ai soci dei risultati economici dell'attività sociale, sia in sede di distribuzione periodica degli utili, sia sotto forma di eventuali plusvalenze, in caso di liquidazione della società o delle singole quote. Gli utili conseguiti dovevano essere destinati a fini sportivi ed il patrimonio residuo, dopo lo scioglimento delle società, doveva essere devoluto al Fondo di assistenza CONI – FIGC. Le società calcistiche, così come disciplinate dalla normativa federale mancando della possibilità della distribuzione degli utili, rappresentavano una deviazione dallo schema causale del contratto di società tipico delle società per azioni, costituendo, infatti, degli esempi più significativi di società senza scopo di lucro.

La previsione di una tale figura di società ha trovato definitivo accoglimento nella legge 23 marzo 1981, n. 91, che era essenzialmente una legge per il calcio. Anche tale provvedimento riportava l'obbligo, per le società in questione, di costituirsi nella forma di S.p.A. o di S.r.l ed imponeva la previsione statutaria del totale reimpiego degli utili per lo svolgimento dell'attività sportiva. L'assoluto divieto di distribuzione degli utili veniva confermato dalla previsione che al socio, anche in sede di liquidazione della società, non potesse essere attribuito che il valore nominale delle partecipazioni, mentre tale previsione, contrariamente a quanto riportato nello statuto-tipo, approntato dalla FIGC, non era ripetuta per l'ipotesi di liquidazione delle singole quote. Ma, anche in questo caso, si era ritenuto che la società non potesse attribuire al socio una somma superiore al valore nominale del suo conferimento, in quanto un diverso comportamento avrebbe violato il citato obbligo di destinazione degli utili all'attività sociale. Le società a cui la legge n. 91 del 1981 mirava erano esclusivamente quelle che stipulassero contratti con atleti professionisti. La situazione fino ad ora sinteticamente delineata ha subito una radicale modificazione, ad opera della legge 18 novembre 1996, n. 586, che derivava direttamente dal “provvedimento Bosman” e che ha inciso notevolmente sulla precedente legge n. 91 del 1981. Grazie alla nuova legge fu abolito l'obbligo di corrispondere il c.d. “parametro”, ovvero l'indennizzo che una società sportiva interessata ad acquisire le prestazioni sportive di un atleta il cui contratto era giunto a naturale scadenza, avrebbe dovuto

accordare a beneficio del club di provenienza dell'atleta stesso³⁵.

Inoltre, la nuova prospettiva rese subito impellente la necessità di un adeguamento della disciplina delle società sportive; da un lato mediante l'introduzione del c.d. "scopo di lucro", in modo tale che il venir meno di risorse finanziarie sino a quel momento assicurate dalla "proprietà sul cartellino" del calciatore, ovvero dall'abolito "parametro", potesse in qualche modo essere compensato. In questo senso l'emendamento di maggior rilievo fu apportato all'art. 10 della Legge n. 91/1981 che, introducendo lo scopo di lucro, svincolò definitivamente le società sportive dall'obbligo del reinvestimento degli utili nell'attività sportiva (se non nella misura di una quota parte non inferiore al 10% destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva) esaltandone il carattere imprenditoriale, con rilevanti conseguenze per l'intero sistema.

Questo mutamento dello scopo delle società sportive, da ideale a lucrativo, decretava la fine del calcio, visto e vissuto come sport identitario, e lo trasformava in un'industria, col solo scopo di raggiungere status elitari e profitti.

4.2 Una rivoluzione in Europa: La sentenza Bosman (1995)

Il vero e proprio spartiacque dell'evoluzione della figura del calciatore e dei suoi rapporti con le società sportive, e dunque, ciò che ha "riscritto" le regole del calcio conosciuto, è stata l'emanazione, da parte della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, della arcinota "sentenza Bosman". Tale decisione ha, di fatto, rivoluzionato il mondo del calcio, trasformandolo in un mondo capitalistico dettato dalle regole di strategie, innovazione e profitto.

La questione che Jean Marc Bosman, calciatore di serie b belga, pose al massimo organo giuridico era legata al fatto pratico delle difficoltà di trasferimento dello stesso da una società ad un'altra.

Il problema che si presentò a Bosman era, dunque, costituito dalla difficoltà, a scadenza del proprio rapporto contrattuale con la sua società, di trovare un'altra società disposta a tesserarlo: da una parte, Bosman non aveva garanzie dalla propria società, la quale, una

³⁵ S.Mancinelli, & G. Febbo, *La crisi delle società calcistiche tra fallimento e (nuovo) concordato preventivo in continuità. Osservatorio sulle crisi d'impresa*, 2015

volta terminato il contratto, non gli assicurava la possibilità di un suo rinnovo, dall'altra il calciatore aveva difficoltà a trovare una nuova società disposta a versare nelle casse del club titolare del cartellino il c.d. "parametro", affrontato nel precedente paragrafo. Il tutto era, inoltre, reso ancor più difficile dal fatto che la società straniera a lui interessata, non avrebbe potuto acquistarlo (a meno che non avesse precedentemente ceduto un giocatore straniero) a causa delle norme regolamentari federali limitative del numero dei calciatori stranieri (sia comunitari, che extra) tesserabili.

Con il proprio ricorso Bosman chiede, dunque, alla Corte di Giustizia dell'Unione Europea, di dichiarare illegittime le norme regolamentari federali, sia in materia di pagamento di un corrispettivo, il "parametro" per il trasferimento da una società all'altra, anche quando il contratto del calciatore in questione fosse scaduto, sia in materia di limiti al tesseramento e utilizzo di giocatori comunitari.

La sentenza del 15 dicembre 1995 della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, accogliendo il ricorso del calciatore belga Jean Marc Bosman, ha stabilito due principi cardine dell'Ordinamento Sportivo Europeo attuale. Il primo prevede l'illegittimità delle norme che prevedevano che le società avevano diritto ad un'indennità di preparazione e promozione, derivante dalla cessione di un proprio calciatore ad un'altra società, anche dopo la scadenza del rapporto contrattuale che legava il calciatore alla propria società, per violazione del principio di libera circolazione dei lavoratori in ambito U.E., previsto dall'articolo 48 del Trattato ³⁶. Il secondo principio dichiara illegittime le norme che prevedevano limiti al tesseramento ed utilizzazione di un certo numero di calciatori comunitari (e ciò in quanto i calciatori comunitari non potevano essere considerati

³⁶ Sotto tale profilo la Corte ha sancito che: *“sono illegittime per violazione dell'articolo 48 del trattato C.E. tutte le norme emanate da federazioni sportive in forza delle quali un calciatore professionista, cittadino di uno stato membro, alla scadenza del contratto che lo vincola ad una società può essere ingaggiato da un'altra società solo se questa ha versato alla società di provenienza un'indennità di trasferimento, formazione e promozione”*

“stranieri” nei Paesi facenti parte dell’Unione Europea), per violazione del principio di libera circolazione dei lavoratori in ambito U.E. previsto dall’allora art. 48 del Trattato.

La sentenza, oltre a garantire la libera circolazione dei calciatori nell’ambito dell’Unione Europea sotto il profilo dell’abolizione dei limiti di tesseramento e di utilizzazione, ha soprattutto determinato quella che storicamente è stata l’innovazione di maggiore portata nell’evoluzione del calciatore, e con essa dell’evoluzione del fenomeno calcio.

Infatti, dichiarando illegittimo il pagamento di un’indennità, o “ parametro”, anche dopo l’effettiva fine del contratto che legava il calciatore alla società di appartenenza, ha sostanzialmente sancito il passaggio ad un regime contrattuale puro”, garantendo un effettivo “svincolo” al calciatore dal momento il cui contratto con la propria società risulti scaduto, con l’ovvio effetto che, alla scadenza dello stesso, il calciatore possa decidere liberamente di trasferirsi, senza che avvenga una cessione giuridicamente intesa, alla società che gli prospetta l’offerta migliore. Inoltre, non dovendo la società futura pagare alcun prezzo del trasferimento, ma solamente l’ingaggio del calciatore, gravando in maniera sostanzialmente inferiore sul bilancio della stessa, l’offerta dovrà essere, e spesso sarà, il più remunerativa e vantaggiosa possibile.

L’effetto diretto di tali innovazioni è stato il concretizzarsi di una vera e propria corsa delle società a rivedere i contratti in essere con i propri calciatori e, spesso, in un loro allungamento e adeguamento, col fine di “blindare” i propri calciatori, o almeno, quelli più appetibili.

Questo perché finché il giocatore è sotto contratto, è legato alla società tramite un rapporto di “proprietà”, essendo la società proprietaria a tutti gli effetti del cartellino, e, dunque, nel caso di richieste da parte di altre società, la proprietaria può richiedere un’indennità soggettivamente determinata, ossia secondo il valore conferito dalla società alienante, per rilasciare il proprio “nulla osta al trasferimento”. Tali cospicue indennità, in realtà, sono il prezzo pagato per la cessione del calciatore, con la unica differenza che, a seguito della Sentenza Bosman, la posizione contrattuale del calciatore è molto più forte di prima, in quanto, oltre ad avere garantito un cospicuo contratto pluriennale, ha anche garantita la possibilità, al termine del contratto, di essere libero di trasferirsi, seguendo l’offerta contrattuale migliore per lui. Infatti, ormai, l’avvicinarsi alla scadenza del contratto non

risulta più essere una problematica per il lato-calciatore, bensì per il lato-società, in quanto affronta il rischio di esser privata dei migliori calciatori, senza neppure ottenere un'indennità dalla loro perdita.

La crescita esponenziale degli ingaggi dei calciatori di maggior prestigio è stata perciò dovuta, oltre all'avvento di nuove forme di entrate nelle casse della proprietà (diritti televisivi, sponsorizzazioni, merchandising, acquisto da investitori privati ecc.) anche dalla forza contrattuale acquisita dai calciatori a seguito della Sentenza Bosman, la quale ha avuto come ovvio effetto che le società, per assicurarsi le prestazioni dei propri giocatori, abbiano dovuto attrarli tramite ingaggi faraonici e pluriennali, tali da poter contrastare la minaccia di interessi da parte di altre società³⁷.

Questo, assieme all'avvento di acquisizioni di società da parte di investitori economicamente superiori al panorama calcistico europeo, e ingranando così una catena di entrate derivante dagli strumenti accennati nel corso della ricerca, ha ampliato notevolmente il divario tra società d'élite e società più piccole.

Le enormi disparità finanziarie hanno, di fatto, reso i campionati nazionali e internazionali maggiormente prevedibili, in quanto, società con maggiore forza economica, hanno potuto sbaragliare la concorrenza acquistando i migliori calciatori sul mercato, spesso provenienti proprio dalle realtà più piccole, e con essi ingaggiando i migliori allenatori. Questo ha fatto, quasi definitivamente, perdere i caratteri più tradizionali del calcio, portando, spesso e volentieri, a proteste e disinnamoramento da parte dei tifosi.

4.3 Un tentativo di uguaglianza: il FFP

È in questo contesto di sfiducia e disequilibrio che si inserisce l'apparato normativo conosciuto come Financial Fair Play (FFP), un insieme di norme introdotte dalla UEFA (Union of European Football Associations) con l'obiettivo di garantire una gestione

³⁷ E. Lubrano, & L. Musumarra, *Diritto dello Sport*, con prefazione di Giovanni Malagò, 2017

finanziaria sostenibile da parte dei club calcistici europei.

Introdotta nel 2011, il FPF è stato concepito per ridurre i debiti crescenti delle società sportive e per assicurare che i club non spendano più di quanto generano, mantenendo una sana competizione economica e sportiva. Il concetto di Fair Play Finanziario è fondato sull'idea che le spese dei club dovrebbero essere proporzionate alle loro entrate, prevenendo l'indebitamento eccessivo e scoraggiando gli investimenti spropositati da parte di proprietari e sponsor.

Compiendo un passo indietro, nel settembre 2009, il Comitato Esecutivo della UEFA ha approvato all'unanimità un progetto di regole di lealtà finanziaria e di gestione sostenibile obbligatorie per tutte le squadre partecipanti alle coppe europee. Queste regole, formalmente adottate nel 2010 e da allora periodicamente aggiornate hanno il dichiarato intento di, in primo luogo, incoraggiare i *club* a contare esclusivamente sui propri profitti, di introdurre poi una maggiore razionalità e disciplina nei conti sociali, e infine tutelare i creditori delle società calcistiche. All'epoca, effettivamente, era sufficiente osservare i bilanci dei top *team* europei per notare una tendenza costantemente in perdita, con costi di gran lunga eccedenti i ricavi e un indebitamento che di anno in anno raggiungeva livelli sempre più elevati. A fronte di un quadro del genere, aggravato dall'instabile condizione economica dovuta alla crisi finanziaria globale, molte società hanno dovuto affrontare problemi di disponibilità finanziaria per le operazioni quotidiane e un importante calo di liquidità, con inevitabili ritardi nei pagamenti ad altre squadre, ai dipendenti nonché alle autorità fiscali. Per ovviare a ciò, nella Parte Terza dell'*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations* sono state introdotte regole essenzialmente basate sull'obbligo per le società di chiudere i bilanci in parità o in attivo in un determinato periodo, il c.d. requisito di *break-even* nonché di pagare tempestivamente dipendenti e trasferimenti, il c.d. *no overdue payables*.

La *break even rule*, o regola del pareggio di bilancio, è stata introdotta a partire dalla stagione calcistica 2013/14, ed è un principio cardine della normativa FFP. Tale regola ha lo scopo di una gestione economico-finanziaria in equilibrio, e non dipendente da apporti di liquidità continui. Questa prevede che per ogni periodo di monitoraggio, ossia

un triennio, le società possano perdere al massimo 5 milioni per ogni esercizio. Nel caso di perdite maggiori, comunque inferiori a 30 milioni, esse sono consentite nel caso di un loro ripianamento con aumento di capitale da parte della proprietà entro il periodo di monitoraggio stesso. Tra i costi analizzati sono da escludere quelli circa lo sviluppo del settore giovanile e delle infrastrutture.

Per quanto concerne l'altro principio cardine noto come *no overdue payables*, o nessun pagamento scaduto, il regolamento richiede che le società non abbiano debiti scaduti verso altre società, verso il fisco e/o nei confronti dei propri dipendenti, al fine di scongiurare rischi di insolvenza³⁸.

Il controllo di questi principi spetta all'*Organo di Controllo Finanziario dei Club (CFCB)*, che ha sostituito il precedente organo ispettivo, il *Panel di Controllo Finanziario*. La principale evoluzione è nel fatto che il CFCB sia un organo UEFA di amministrazione della giustizia e, come tale, abbia il potere di infliggere sanzioni nel caso in cui i requisiti espressi dalle norme precedentemente descritte non vengano rispettati.

In base alla gravità della infrazione, potranno essere decretate sanzioni più o meno gravi, dunque, da semplici richiami o multe all'esclusione dalle coppe europee UEFA, con tutti i danni economici per la società che essa implica. Principio cardine del CFCB è che, però, il suo compito ispettivo non sia punitivo, bensì educativo e riabilitativo, e per questo si debba privilegiare un approccio collaborativo con le società, cercando degli accordi con esse.

Tali accordi prendono il nome di *voluntary* o *settlement agreement* a seconda di chi sia l'agente proponente, il club o il CFCB.

Il *settlement Agreement* non è altro che un accordo attraverso il quale il CFCB può concordare con la società che ha violato i requisiti del *Fair Play Finanziario* le sanzioni e il percorso con cui quest'ultima possa rientrare nei parametri corretti entro un termine pattuito. Prima di giungere a tale accordo, e valutarne l'effettiva possibilità di proporlo, è

³⁸ F. Di Girolamo, *Rivista di Diritto Sportivo- Il Fair Play Finanziario*, 2017

fondamentale che il CFCB prenda in esame una serie di fattori quali l'andamento e la proiezione del risultato di *break-even*, la situazione dei debiti, ed eventuali cause di forza maggiore ed eventi straordinari e il contesto economico generale.

Parallelamente, il *voluntary agreement*, stato introdotto solo nel 2015 con l'obiettivo di agevolare quelle società che, pur presentando delle potenzialità economiche nel medio-lungo periodo, per crescere hanno bisogno di effettuare ingenti investimenti in una determinata stagione. Sarà, dunque, possibile presentare al CFCB un dettagliato *business plan* che dimostri come questi investimenti prospettati possano effettivamente generare un aumento dei ricavi in misura tale da rientrare delle perdite entro quattro stagioni e, allo stesso tempo, la capacità di evitare il dissesto finanziario almeno fino al termine del periodo coperto dall'accordo volontario. La volontà di giungere ad un accordo sarà, poi, a discrezione del CFCB.

Nonostante le buone intenzioni, il Fair Play Finanziario (FPF) è stato oggetto di numerose critiche e ha sollevato diverse problematiche. Uno dei principali punti contestati riguarda il vantaggio che offre ai club più ricchi in quanto esso si concentri principalmente sul contenimento dell'indebitamento, le squadre con entrate già elevate possono investire di più rispetto a quelle con risorse limitate, attirando talenti migliori e mantenendo una posizione di forza nel panorama calcistico. Questo meccanismo ha portato molti a ritenere che il FPF contribuisca a conservare il disequilibrio causato dalla Sentenza Bosman, rendendo addirittura più difficile per i club emergenti competere ai massimi livelli.

Un'altra problematica riguarda l'effettiva applicazione e il controllo delle norme. Nonostante la supervisione della UEFA, alcuni club sono stati accusati di aggirare le restrizioni attraverso strategie finanziarie complesse, come l'utilizzo di sponsorizzazioni artificialmente gonfiate o il trasferimento di fondi tramite società collegate. Questo ha alimentato il dibattito sull'efficacia del sistema e sulla capacità della UEFA di far rispettare le regole in modo equo.

Infine, il Fair Play Finanziario è stato criticato per la sua rigidità, in particolare nei confronti dei club in fase di crescita. Le sue restrizioni, infatti, possono limitare la

possibilità di investire in infrastrutture o nell'acquisto di giocatori per competere a livello europeo. Per molte società, la possibilità di sostenere spese strategiche rappresenterebbe un'opportunità di sviluppo, ma i vincoli imposti dal regolamento rendono questo processo più complesso. Di conseguenza, il FPF viene spesso visto come un ostacolo per le squadre che aspirano a migliorare la propria competitività sul lungo periodo.

5.UNA NUOVA (E DIVERSA) CHIAVE DI LETTURA

5.1 Un settore industriale

Le motivazioni che si celano dietro l'analisi di questi elementi che abbiamo precedentemente affrontato sono da ritrovarsi nella esigenza di rispondere nella maniera più esaustiva ed esplicativa possibile alla faticosa domanda: *“come si è passati dal calcio conosciuto e vissuto come sport identitario, a un business globale dettato dalle più pragmatiche regole di mercato?”*.

Questo paragrafo è, dunque, la volontà di offrire un'altra chiave di lettura a questo processo di evoluzione tramite un approccio diverso: non ci si deve limitare alla mera descrizione di fattori economici o all'analisi di singoli eventi chiave. Affrontare questa trasformazione richiede un approccio più ampio, capace di andare oltre la sommatoria delle cause per cogliere la natura sistemica del fenomeno.

Infatti, l'influenza dei media e della televisione, la finanziarizzazione del settore a seguito degli enormi investimenti privati e lo sviluppo di norme e regole per regolamentare il calcio, presi nella loro singolarità, rappresentano dei tasselli di un puzzle che, sebbene siano significativi, non restituiscono una visione d'insieme di un fenomeno assai più complesso.

Ed è qui che la Sociologia Economica entra in gioco, fornendo gli strumenti per comprendere come l'evoluzione del sistema economico abbia avuto ripercussioni dirette sulla dimensione sociale e culturale del calcio. Non si tratta semplicemente di un

ampliamento del business sportivo, ma di una vera e propria industrializzazione, in cui il calcio ha assunto le caratteristiche tipiche di un settore produttivo, adattandosi ai cicli del capitalismo e alle logiche di mercato.

Oggi, il calcio non è più solo una disciplina sportiva, ma un prodotto globale, confezionato per il consumo di massa e gestito con le stesse strategie dei grandi conglomerati industriali. La sua trasformazione è stata guidata dall'innovazione in diversi ambiti: dalle tecnologie mediatiche che ne hanno amplificato la portata, alle nuove modalità di gestione e marketing che lo hanno reso un asset economico strategico. Tuttavia, questo processo di cambiamento non è stato lineare né privo di contraddizioni.

La mutazione del calcio non è infatti il semplice esito dell'espansione commerciale, bensì il risultato di un processo di rottura e ricostruzione, in cui l'innovazione e la ricerca costante di miglioramento hanno agito come forze destabilizzanti, sgretolando i modelli tradizionali di gestione, competizione e consumo, e ridefinendo la struttura stessa del settore.

È proprio in questo scenario che possiamo introdurre un concetto chiave per comprendere la trasformazione in atto: la distruzione creatrice. Un principio, che analizzerò in seguito, capace di spiegare come il progresso economico e industriale non avvenga in maniera graduale, ma attraverso un ciclo continuo di innovazione e obsolescenza, dove ciò che è nuovo non si affianca al vecchio, ma lo sostituisce, rivoluzionando l'intero sistema.

5.2 La “distruzione creatrice” di Joseph Schumpeter

La “distruzione creatrice” è un processo di innovazione descritto da Schumpeter, un concetto che illustra come le innovazioni possano sostituire le tecnologie e le forme di organizzazione aziendale obsolete.

La distruzione creatrice è considerata una forza positiva, nonostante possa generare un'instabilità economica a breve termine. Secondo Schumpeter, l'innovazione ha luogo quando un'impresa introduce sul mercato un nuovo prodotto, un nuovo processo di produzione o una nuova forma di organizzazione aziendale; questa può essere radicale o incrementale e può originarsi sia in imprese già esistenti sia in nuove realtà

imprenditoriali.

Schumpeter sviluppa la sua teoria nel libro “The Theory of Economic Development” del 1912, che prende ulteriormente forma nel corso dei trent’anni successivi. L’apice arriva però nel 1942 con la pubblicazione di “Capitalism, Socialism, and Democracy”, nel quale introduce il termine “distruzione creatrice” descrivendolo come un processo di mutazione industriale che rivoluziona incessantemente l’economia, distruggendo la vecchia struttura e creandone una nuova.

Durante i primi anni '80, in risposta alle criticità dei modelli economici tradizionali, che descrivevano le economie di mercato come sistemi statici, la teoria economica schumpeteriana guadagnò un ampio consenso. Schumpeter sottolineava come, nel mondo reale, le imprese non si limitassero a produrre gli stessi beni con tecniche immutate, ma introducessero periodicamente nuovi prodotti, migliorassero la qualità dei prodotti esistenti, adottassero nuove tecnologie produttive e nuovi modelli organizzativi. Questi cambiamenti discontinui, generati dall’innovazione, costituiscono l'elemento propulsivo della crescita economica.

In effetti, Schumpeter, tramite la distruzione creatrice, ha messo in luce il dinamismo intrinseco del capitalismo mostrando come esso sia anche un eccezionale motore di trasformazione sociale ed economica e non solo un sistema di produzione di beni.

Schumpeter ha infatti dimostrato di avere una visione rivoluzionaria del progresso economico allontanandosi nettamente dai paradigmi economici tradizionali del suo tempo. Le teorie economiche tradizionali sostenevano che i mercati fossero tendenti verso l’equilibrio e che conseguentemente i profitti si dovessero annullare automaticamente. Schumpeter invece incoraggia l’idea secondo la quale il progresso economico si manifesta in modo irregolare e discontinuo, spesso soggetto a trasformazioni radicali che possono risultare dolorose e disorientanti per le aziende esistenti. Per questo motivo, le imprese devono adattarsi rapidamente al crearsi di un nuovo ambiente competitivo o corrono il rischio di fallire.

Schumpeter fa un parallelismo tra questo fenomeno e un processo di mutazione biologica sottolineando una somiglianza con la teoria darwiniana della selezione naturale. Secondo il sociologo e economista austriaco, la distruzione creativa agisce come un motore di rinnovamento incessante che stravolge l'intera struttura economica dall'interno, eliminando le componenti obsolete e introducendone di nuove. In questo modo, la distruzione creativa si manifesta come un elemento vitale e inesorabile del capitalismo, fondamentale per il suo dinamismo e la sua capacità di generare crescita economica a lungo termine.

Più di semplicemente sostituire il vecchio con il nuovo, il concetto di distruzione creativa di Schumpeter implica anche un aumento della produttività e dell'efficienza, così come la creazione di nuovi settori e opportunità di impiego. È attraverso questo processo che il capitalismo riesce a rigenerarsi e a adattarsi, sfidando continuamente le imprese a innovare e a superare i loro concorrenti. In conclusione, la distruzione creativa non è solo una forza di smantellamento, ma anche un potente catalizzatore di progresso e innovazione.

5.3 L'evoluzione del calcio: distruzione e creazione

Questo concetto, come precedentemente accennato, è una chiave di lettura di tutti gli strumenti che abbiamo precedentemente descritto.

Nei primi decenni del XX secolo, il calcio era un fenomeno vissuto quasi esclusivamente sugli spalti o attraverso i resoconti giornalistici, che fornivano una narrazione postuma degli eventi sportivi. L'introduzione della radio, negli anni '20 e '30, rappresentò una svolta epocale, permettendo ai tifosi di seguire le partite in tempo reale e di sviluppare un legame più diretto e immediato con le proprie squadre del cuore. Questo passaggio segna il primo momento di una vera e propria distruzione creatrice, in cui la radio sostituisce il tradizionale sistema informativo del calcio, riducendo il ruolo predominante della stampa sportiva e ridefinendo il rapporto tra evento sportivo e tifoso. Questo tipo di innovazione si inserisce perfettamente nella logica schumpeteriana: l'introduzione di un nuovo mezzo di comunicazione genera opportunità inedite, ma al contempo rende obsoleti i precedenti strumenti di fruizione dell'evento sportivo, obbligando gli attori del settore a ridefinire le

proprie strategie di comunicazione e distribuzione del prodotto calcistico. L'affermarsi della televisione negli anni, invece, segnò una seconda fase di profonda innovazione, che portò alla progressiva marginalizzazione della radio come mezzo principale di fruizione del calcio. La possibilità di vedere le immagini in movimento rivoluzionò completamente il modo in cui il pubblico si rapportava all'evento sportivo, introducendo una dimensione visiva che enfatizzava l'esperienza spettacolare del gioco.

Questo passaggio rappresenta un chiaro esempio del concetto di mutazione industriale descritto da Schumpeter: la televisione non si limita a coesistere con la radio, ma la "distrugge" progressivamente, trasformando il calcio in un prodotto mediatico audiovisivo. La narrazione dell'evento calcistico non è più affidata esclusivamente alla parola, ma si arricchisce di immagini, grafiche e approfondimenti che ne aumentano il coinvolgimento e l'impatto emotivo. In seguito, l'ascesa delle televisioni private e della pay-TV segna una terza fase di distruzione creatrice, in cui il calcio si trasforma definitivamente da fenomeno sportivo a settore industriale. Il principale motore di questa trasformazione è causato dall'importanza dei diritti televisivi, che diventano la principale fonte di reddito per i club e contribuiscono a creare nuove disuguaglianze economiche tra le squadre. Il modello basato sulla vendita dei biglietti e sulle sponsorizzazioni viene, dunque, definitivamente superato grazie alla vendita dei diritti di trasmissione; risultato ottenuto tramite l'introduzione di una logica di monetizzazione che favorisce le società in grado di attrarre il maggior numero di spettatori. Il caso della Premier League è particolarmente esemplare di questo processo in quanto, grazie alla crescita esponenziale del valore dei diritti TV, si può facilmente dimostrare come l'innovazione nel settore della trasmissione calcistica abbia ridefinito l'assetto gerarchico ed economico del calcio europeo. Tuttavia, come evidenziato dalla teoria di Schumpeter, ogni innovazione genera anche nuove disuguaglianze: si crea, invero, una differenziazione sempre più pronunciata all'interno dei campionati nazionali e internazionali proprio dovuta alla disparità che si va a creare tra i club più prestigiosi, i quali traggono enormi benefici dall'aumento dei ricavi televisivi e le squadre minori che faticano a competere economicamente. Ad oggi, la profonda trasformazione del calcio è ancor più marcata dall'ingresso di piattaforme streaming quali DAZN, Amazon Prime Video ed ESPN+, fenomeno, anch'esso, che segue la logica della distruzione creatrice: questo perché non si limita ad integrare la televisione tradizionale, ma tenta di sostituirla in modo progressivo, proponendo un

nuovo modello di fruizione basato su abbonamenti flessibili, accesso multiplatforma e possibilità di trasmissione ovunque e in qualsiasi momento.

Portando avanti la stessa analisi, l'ingresso massiccio di investitori privati e di interi Stati sovrani nella proprietà dei club calcistici rappresenta un chiaro esempio di come il capitalismo, spinto dall'innovazione e dall'iniziativa imprenditoriale, distrugga le vecchie strutture economiche per crearne di nuove. Nel primo periodo del calcio, la gestione era radicata in un modello identitario e comunitario, in cui le società erano fondate da gruppi locali e sostenute da piccoli imprenditori. Questo modello, seppur economicamente limitato, garantiva una forte connessione tra la squadra e il tessuto sociale di appartenenza. Abbiamo già spiegato come Schumpeter ritenga l'innovazione una forza che rivoluziona incessantemente la struttura economica, sostituendo le vecchie forme organizzative con nuove più efficienti e redditizie, possiamo dunque affermare come l'acquisizione di club da parte di miliardari, fondi di investimento e stati sovrani ha segnato la fine di un'epoca e l'inizio di un nuovo paradigma. "Il nuovo" ha sostituito, distrutto, "il vecchio".

Schumpeter crede, inoltre, che ad ogni innovazione, segua una disuguaglianza: la creazione di queste società infinitamente più potenti rispetto alla media, ha reso campionati nazionali e internazionali disequilibrati, quasi monotoni. Infatti, il più potente economicamente e, come conseguenza, il più forte, vince. Le storie di rivalsa e di vittorie inaspettate sono sempre meno.

L'evoluzione delle competizioni calcistiche internazionali negli ultimi decenni rappresenta quasi da solo il pensiero di Schumpeter, considerando come tutte queste si siano trasformate, nel nome e nella modalità. Infatti, se in origine tornei come la Coppa dei Campioni e la Coppa UEFA erano concepiti come sfide tra club d'élite con un forte valore identitario e sportivo, la loro trasformazione in Champions League ed Europa League ne ha ridefinito completamente l'obiettivo, portandolo su un desiderio di innovazione economica e espansione del prodotto su scala globale. Questo processo ha portato alla creazione di nuovi mercati, attraendo investitori, sponsor e broadcaster, ma ha anche determinato la scomparsa del modello originario di competizione, incentrato principalmente sul prestigio sportivo piuttosto che sulla redditività finanziaria.

La trasformazione delle competizioni europee ha permesso di ampliare il bacino d'utenza globale, incrementando i diritti televisivi e moltiplicando i ricavi per i club partecipanti. L'introduzione di nuovi formati, come la fase a gironi nel 1992 o la più recente riforma del 2024, non è altro che un esempio di innovazione organizzativa, una delle tipologie di innovazione individuate da Schumpeter. L'obiettivo di questi cambiamenti è chiaro: aumentare il numero di partite, garantire un flusso costante di spettacolo per gli spettatori e incrementare le opportunità di monetizzazione per le società calcistiche. La FIFA ha adottato strategie simili, trasformando il Mondiale da mero evento sportivo a strumento di espansione economica e geopolitica. L'assegnazione dei Mondiali a mercati emergenti come gli Stati Uniti nel 1994, il Qatar nel 2022 e l'Arabia Saudita nel 2034 non è casuale, ma segue una logica di conquista di nuovi segmenti di mercato, ampliando la portata del calcio in aree economicamente strategiche. Il calcio, ormai diventato elemento fondante del capitalismo, si reinventa, muta, cambia "pelle" alla ricerca di nuove opportunità di crescita. Tuttavia, ogni innovazione porta con sé disgregazione: mentre le competizioni internazionali sono diventate sempre più redditizie e globalizzate, si è verificata una progressiva erosione del senso di appartenenza e identità locale che caratterizzava il calcio delle origini. L'accesso alle competizioni europee non è più visto solo come un traguardo sportivo, ma soprattutto come un imperativo economico per la sopravvivenza e la crescita dei club, ridefinendo così il concetto stesso di successo calcistico.

L'evoluzione normativa del calcio rappresenta il processo secondo cui l'innovazione e il progresso economico si realizzano attraverso la rottura delle vecchie strutture e la nascita di nuovi modelli organizzativi. Con il fondamentale adattamento delle normative calcistiche agli interessi economici, e con la trasformazione dei club da associazioni dilettantistiche a società per azioni, si segna il passaggio da un calcio identitario e comunitario a un'industria altamente capitalizzata e, come tale, regolamentata. Il quadro normativo italiano, con l'introduzione della legge del 1966 e successivamente della legge 91 del 1981, ha istituzionalizzato questo cambiamento, permettendo l'entrata di capitali privati e la commercializzazione delle squadre come entità economiche indipendenti. L'innovazione evolutiva del calcio doveva essere accompagnata da un'evoluzione normativa. La distruzione creatrice per eccellenza nel calcio, tanto che è stata definita dagli esperti come un "terremoto" è rappresentata dalla sentenza Bosman del 1995, che

ha rimosso i limiti alla circolazione dei calciatori all'interno dell'Unione Europea e ha eliminato l'obbligo di pagamento di un indennizzo per i trasferimenti a parametro zero. Questo ha determinato una ridefinizione del mercato dei calciatori, creando un nuovo equilibrio di potere in cui i club più ricchi hanno potuto rafforzarsi ulteriormente, mentre le squadre più piccole hanno visto ridursi la loro capacità competitiva. Il capitalismo calcistico si è così riorganizzato su nuove basi, accentuando il divario tra le élite finanziarie del calcio e le realtà di minore impatto economico. La normativa sul Fair Play Finanziario, infine, nasce dalla degenerazione di un'innovazione. Essa è definibile, a sua volta, come un'innovazione a tutti gli effetti, ma creata con la volontà di attenuare l'enorme disgregazione e disequilibrio creata dalla Sentenza Bosman. Anch'essa, però, sebbene progettata per incentivare una gestione più sostenibile, ha finito per consolidare il dominio delle società più ricche, che possono generare ricavi maggiori e rispettare più facilmente i vincoli imposti dalla normativa. La regolamentazione ha creato nuove opportunità per alcuni, ma ha al contempo limitato la crescita di altri, portando a una selezione darwiniana delle squadre più forti finanziariamente.

CONCLUSIONI

L'analisi condotta all'interno di questa ricerca ha dato la possibilità di rispondere alla fatidica domanda: *il calcio è ancora uno sport identitario, o è diventato un mero business globale?* Trattandosi di una delle evoluzioni più significative della società contemporanea, il suo studio è stato fatto sia analizzando quali elementi ne hanno accelerato il processo sia attraverso un'analisi sociologica, basandoci sulla teoria della "creazione distruttiva" di Joseph Schumpeter, ponendo il calcio come un settore tipico del capitalismo industriale, diventando una sorta di prova del nove per osservarne il suo effettivo passaggio "dal campanile" ai "riflettori".

Abbiamo osservato come il passaggio dalla radio alla televisione sia stato un vero spartiacque per il mondo del calcio. La televisione rendeva possibile a un'enorme pluralità di soggetti la visione delle partite che, fino a quel momento, era stato solamente possibile una sua narrazione. Rendendosi conto di come il calcio fosse divenuto sempre più richiesto, e dunque in grado di generare introiti, fu trasformato in un prodotto: questo

fu rappresentato dall'avvento dei diritti televisivi. Essi hanno avuto un'evoluzione pazzesca, arrivando a portare nelle casse dei club di tutte le nazioni europee entrate milionarie. Sappiamo però, come afferma Schumpeter, che il capitalismo è un fenomeno in costante evoluzione. L'evoluzione recente che, in futuro, sarà probabilmente in grado di soppiantare le piattaforme digitali è rappresentata dall'avvento delle piattaforme streaming. Applicazioni come Dazn, Now tv, Movistar + e Amazon Prime Video hanno amplificato il concetto alla base della televisione, rendendo possibile alle persone, appassionate o meno di vedere l'evento in qualsiasi luogo e momento.

Il secondo strumento che, a mio avviso, ha riscritto le regole del gioco sono stati gli investimenti massicci nel calcio. L'acquisizione del Chelsea Football Club da parte del magnate russo Roman Abramovich, e il conseguente ingresso da parte dei fondi sovrani attraverso le acquisizioni del Paris Saint Germain prima, e del Manchester City Football Club poi hanno cambiato il paradigma del calcio in due modalità. Nel primo caso, il passaggio di una società inglese storica dalla proprietà locale ad un magnate russo ha, definitivamente, sancito la fine del tradizionale e identitario modo di gestire un club. Infatti, da questo momento in poi, le società diventano un asset di investimento da parte di proprietari stranieri e non più governate da presidenti locali, che la gestivano in maniera profondamente meno sostenibile ma decisamente più orientata ai risultati sportivi, sinonimi di prestigio e, dunque, più vicina alle volontà dei propri tifosi. Questo processo è stato seguito soprattutto in Italia, dove alcune società storiche, tra cui soprattutto l'Internazionale Milano, l'Associazione Calcio Milan, l'Associazione Sportiva Roma hanno abbandonato le vecchie, storiche e iconiche gestioni di Massimo Moratti, Silvio Berlusconi e di Franco e Rossella Sensi, per passare in mano a proprietà straniere più incentrate sul business e meno sui risultati sportivi. Nel secondo caso, l'entrata nel calcio di queste realtà estremamente ricche e in grado di acquistare giocatori migliori, oltre a investire considerevolmente sulle infrastrutture e sul settore giovanile, hanno disequilibrato il livello delle competizioni, nazionali e internazionali, rendendole quasi monotone.

Strettamente legato vi è il discorso sulle sponsorizzazioni. Esse sono diventate, come nel più classico dei settori industriali, un elemento fondante del calcio moderno. L'utilizzo di sponsor sulle proprie divise da gioco rappresenta una forma importantissima di entrata

per i club. Allo stesso modo, la sponsorizzazione tecnica genera ulteriori introiti derivanti dal merchandising, con la vendita di qualsiasi tipo di prodotto legato al club. Infine, tra gli esempi di sponsorizzazione più massiccia troviamo la cessione dei *naming rights*, o diritti di denominazione, degli stadi. Sono tutti elementi in grado di, spesso e volentieri, storcere il naso al tifo organizzato, ancorato ancora alle ideologie di un calcio più “tradizionale”.

Un altro elemento che ha sradicato il calcio dalle proprie radici è stata l'evoluzione che hanno avuto le competizioni internazionali. Nate come *Coppa dei Campioni* e *Coppa Uefa*, esse avevano un preciso scopo: far sfidare le squadre più importanti e forti d'Europa tramite una competizione basata su una iniziale fase a gironi e una successiva fase ad eliminazione diretta. Le sfide sarebbero state emozionanti e una possibile vittoria un sinonimo di prestigio. Questa concezione andava di pari passo con quella di un calcio basato su obiettivi sportivi, non economico-finanziari. Il 1992, il 2009, e il 2024 hanno rappresentato delle date cruciali sotto questo punto di vista. Esse rappresentano rispettivamente l'istituzione della Champions League, dell'Europa League e della creazione del nuovo format per entrambe le competizioni, assieme alla neonata Conference League. Sono competizioni che generano miliardi di profitti, distribuiti tra le squadre partecipanti. L'obiettivo di una partecipazione, infatti, va di pari passo con quella di un calcio basato su sostenibilità economica, e fondamentale, dunque, più per far quadrare i bilanci che per aspirare alla prestigio di una vittoria del trofeo. È lampante, quasi lapalissiano, come sia di difficile “digeribilità” una concezione di questo tipo per le tifoserie, soprattutto per quelle più calde. Si sta, infatti, perdendo di vista il tifoso “locale”, attaccato alle tradizioni storiche del club, andando sempre più alla ricerca di tifosi “emergenti”. Con quest'ultimi si fa, ovviamente, riferimento alla volontà di raggiungere quelle parti del mondo dove, da una parte, il calcio non è ritenuto uno sport primario, e, dall'altra, rappresentano mercati con enormi possibilità economiche. Tale volontà è rappresentata dall'utilizzo che viene fatto dalla FIFA delle proprie competizioni, quali i Mondiali e Mondiali per Club, ospitate a partire dagli anni '90 in paesi come Stati Uniti, Qatar, Messico, Canada e la futura Arabia Saudita.

Infine, una tale trasformazione non sarebbe stata possibile senza un'efficace

regolamentazione. Le normative che sono state prese a partire dagli anni '60, quali il C.U. FIGC n. 51 del 16 settembre

1966, la legge n. 91 del 1981, la celeberrima Sentenza Bosman del 1995 e la immediatamente successiva legge del 18 novembre 1996, n. 586, hanno evidenziato come il calcio stesse mutando la propria pelle: da una parte i club passavano dall'essere una semplice Associazione di persone a delle Società per Azioni, dall'altra i calciatori iniziavano ad aver una maggiore libertà di trasferimento assumendo il vero e proprio ruolo di attori protagonisti in questo modello nuovo di business. Stava avendo inizio un processo che potremmo definire "globalizzazione calcistica".

Essa però ha avuto una degenerazione. In Europa, dal punto di vista calcistico, si è assistiti, inesorabilmente, ad un aumentare vertiginoso del divario tra le società sportivamente più forti e quelle più deboli. È in questo contesto che si inserisce la normativa sul Fair Play Finanziario (FFP), con la volontà di rendere il calcio più equo garantendo, inoltre, una gestione finanziaria sostenibile da parte dei club calcistici europei. Anche quest'ultima, però, sta fallendo miseramente i propri obiettivi, risultando sempre più stringente verso le squadre più deboli e sempre più, invece, concessiva nei confronti delle squadre più potenti.

Quella che abbiamo definito "prova del nove", ossia un'analisi diversa dalle precedenti in grado di rispondere alla domanda centrale di questa ricerca, è stato l'adattamento della teoria della *distruzione creatrice* di Joseph Schumpeter, nata per spiegare l'evoluzione del capitalismo, al nostro settore industriale di riferimento, il calcio. Ad esempio, se un tempo i club si sostenevano attraverso incassi da stadio e sponsorizzazioni locali, oggi i diritti televisivi rappresentano la principale fonte di ricavi, un cambiamento che ha ridefinito il modello di business dell'intero sistema calcistico. Allo stesso modo, l'ingresso di nuovi attori economici, ha trasformato radicalmente le modalità di governare dei club, sostituendo una gestione fondata su radici territoriali e prospettive di vittoria con strategie globalizzate che privilegiano l'espansione del brand e la valorizzazione dell'asset sportivo come prodotto finanziario. La *Coppa dei campioni*, un tempo desiderio di tutti i club in quanto mossi da obiettivi sportivi, si è evoluta con la Champions League in un torneo che attira la partecipazione in quanto in grado di offrire enormi introiti, stesso destino per la vecchia *Coppa Uefa* e attuale Europa League. Un'altra innovazione è

rappresentata dall'utilizzo della Coppa del Mondo per ricercare e avvicinare nuovi bacini di utenza, come gli Stati Uniti e il Medio Oriente. Tutto questo ha portato a un progressivo squilibrio economico e sportivo: da un lato, i club più ricchi hanno acquisito un vantaggio strutturale quasi incolmabile; dall'altro, le leghe nazionali, un tempo veri e propri campionati competitivi, sono diventate spesso palcoscenici in cui poche squadre dominano incontrastate. Il sistema normativo, nel tentativo di regolamentare questa trasformazione, mutandosi, ha a sua volta subito processi di distruzione e creazione. La sentenza Bosman ha ridisegnato il mercato del lavoro dei calciatori, abolendo i vincoli contrattuali e amplificando il potere economico dei club più ricchi mentre il Fair Play Finanziario, nato con l'intento di riequilibrare il sistema, ha finito per consolidare ulteriormente il divario tra chi può investire e chi deve limitarsi alla gestione ordinaria.

Dunque, il calcio si è effettivamente trasformato, passando dall'essere uno sport identitario, ad un business globale. La risposta, a seguito di tutte le considerazioni che abbiamo fatto, e di tutti gli strumenti che abbiamo analizzato potrebbe sorgere anche abbastanza spontanea. Infatti, si può affermare che il calcio abbia profondamente abbandonato le proprie origini, in quanto uno sport troppo popolare per non essere trasformato in un prodotto da un mondo che segue solamente le leggi del dio denaro. Eppure, in questa metamorfosi che appare inarrestabile vi è ancora un solo elemento in grado di resistere con forza, sinonimo di identità, appartenenza e passione: il tifo. Nonostante il calcio sia diventato un'industria è proprio il tifo a ricordare che, prima di tutto, esso è nato e rimane un'emozione collettiva, un linguaggio universale capace di unire milioni di persone. Il calcio non potrebbe esistere senza il calore dei tifosi, senza quei colori che si alzano e i cori che si innalzano dalle curve degli stadi, senza il battito all'unisono di migliaia di cuori che sperano, soffrono ed esultano insieme. Il tifo è l'unica cosa che ancora conferisce al calcio un'anima, e rappresenta quella linea sottile che lo separa dal diventare un prodotto senz'anima venduto al miglior offerente.

Il legame tra un tifoso e la sua squadra del cuore va oltre la semplice logica della vittoria o della sconfitta. Non esistono punti, non esistono passaggi del turno. È un rapporto viscerale, incomprensibile ai non appassionati, fatto di tradizioni tramandate di generazione in generazione, di riti che si ripetono ogni domenica e di sacrifici per seguire

la propria squadra ovunque, *al di là del risultato*. Il calcio è il bambino che indossa la maglia del suo idolo sognando un giorno di correre sullo stesso campo, è il papà che porta il figlio per la prima volta allo stadio, è il suo emozionarsi dinanzi allo sguardo pietrificato del piccolo, è l'anziano che racconta di quella partita epica vista decenni prima, è la pelle d'oca che suscita una notte europea, è l'urlo liberatorio per una vittoria e, soprattutto, è la lacrima che scende dinanzi ad una sconfitta. Il calcio deve restare tale. Il tifo, infatti, è la storia di un popolo, è il battito di una città, è la voce di chi trova nel calcio non solo uno sport, ma una parte della propria identità, e non può, non deve essere reso un prodotto che segue misere e apatiche dinamiche di mercato.

Ciononostante, nel processo di mercificazione del calcio, è proprio il tifo che sembra essere stato trascurato, messo addirittura in secondo piano rispetto agli interessi economici. La cosa più dolorosa è che i soggetti che rendono possibile tutto ciò, sono proprio le società, coloro che dovrebbero solo ringraziare i tifosi per tutto ciò che fanno, da anni, da generazioni. Infatti, ci sono stadi sempre più moderni e lussuosi, ma spesso privati della loro anima popolare, prezzi dei biglietti alle stelle che allontanano le classi meno abbienti, quelle che il calcio lo hanno sempre vissuto come un bene comune, orari delle partite ormai dettati più dalle esigenze televisive che dalla passione della gente e stemmi che non rispecchiano l'identità del tifo o della città, ma ritenuti validi solo in termini di *branding*. In questa corsa sfrenata ai profitti, all'innovazione e al business si rischia di dimenticare che il calcio esiste perché esistono i tifosi, perché senza di loro le partite non sarebbero altro che esercizi tattici privi di emozione. Si sta vivendo un vero e proprio paradosso, più il calcio si espande, più ci si allontana da chi lo ha reso tale: *created by the poor, stolen by the rich*, creato dai poveri, rubato dai ricchi, l'iconico motto creato dalla squadra tunisina del Club Africain, risulta essere il crudele destino che questo sport sta affrontando.

Il calcio, quindi, ha perso la sua identità originaria, ma non tutto è perduto, questo perché finché ci saranno tifosi disposti a percorrere centinaia di chilometri per una trasferta, a spendere tutto ciò che hanno in loro possesso per poter vedere la propria squadra, a seguirla a prescindere dai risultati, a gioire e piangere per lei, come per un *amore*, ci sarà ancora una piccola, ma fondamentale parte di calcio che resterà autentica. È la grande

sfida per il futuro: riuscire a trovare un equilibrio tra la necessità di sostenibilità economica e il rispetto per l'essenza più profonda di questo sport. Il calcio può essere un business, ed è normale che in questo mondo lo sia, ma non può esistere, non può sopravvivere senza passione.

Queste dovrebbero essere le consapevolezza di base per chi, governando questo sport, prenderà le scelte per il suo futuro. È necessario tornare a pensare al calcio non solo in termini di bilanci e profitti, ma anche e soprattutto tenendo conto di chi lo rende vivo. Perché il giorno in cui il calcio perderà definitivamente il suo tifo, perderà anche la sua essenza, e nessun contratto televisivo o investimento miliardario potrà mai restituirgliela.

Non dimentichiamoci, mai, che il calcio è nato, cresciuto sotto un campanile, e non sotto i riflettori di un palcoscenico dorato.

Bibliografia

- Baroncelli, A., & Lago, U. (2010). *Il calcio in gabbia: Economia e governance del football*. EGEA.
- Barone, Diego, Daniela Boggiali, e Rocco Guglielmo. 2024. *La riforma dello sport*. 2^a ed. Giuffrè.
- Cafferata, R. (1998). *Tendenze strutturali della crescita dello sport come "business"*. Economia e diritto del terziario.
- Caruso, R. (2008). *Il calcio tra mercato, relazioni e coercizione*. Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, 4(1), 67-88.
- Conn, D. (2003). *Chelski is born as Russian tycoon buys football club*. The Guardian, 2 luglio 2003.
- Conn, D. (2017). *The Fall of the House of FIFA: The Multi-Million Dollar Corruption at the Heart of Global Soccer*. Nation Books.

- De Ianni, N. (2011). *Il calcio italiano 1898-1981. Economia e potere*. Rubbettino Editore.
- Deloitte Sports Business Group (2023). *Football Money League Report 2023*. Deloitte Sports Business Group.
- Dietl, H. M., Franck, E., & Lang, M. (2008). *Overinvestment in team sports leagues: A contest theory model*. *Scottish Journal of Political Economy*, 55(3), 353-368.
- Franck, E. (1995). *Industrial organization and competition in professional sports*. *European Journal for Sport Management*, 2(2), 14-27.
- Garner-Purkis, Z. (2021). *Sheikh Mansour's Biggest Win: Manchester City's \$4.6 Billion Increase in Value*. *Forbes*, 29 maggio 2021.
- Giulianotti, R. (2005). *Sport: A Critical Sociology*. Polity Press.
- Goldblatt, D. (2019). *The Age of Football: The Global Game in the Twenty-first Century*. Macmillan.
- Harris, H. (2012). *Chelsea's Century*. Blake Publishing.
- Kuper, S., & Szymanski, S. (2019). *Calcionomia. Economia, segreti e curiosità del calcio mondiale*. Il Saggiatore.
- Lubrano, E., & Musumarra, L. (2017). *Diritto dello Sport*. Con prefazione di Giovanni Malagò.
- Mangan, J.A. (1986). *The Games Ethic and Imperialism: Aspects of the Diffusion of an Ideal*. Viking.
- Mancuso, P. (2017). *Il business del calcio: Diritti TV, sponsorizzazioni e marketing*. FrancoAngeli.
- Morrow, S. (2003). *The Business of Football: A Game of Two Halves?* Edinburgh University Press.
- Muscarella, C. J., & Vetsuypens, M. R. (1990). *Efficiency and Organizational Structure: A Study of Reverse LBOs*. *The Journal of Finance*, 45(5), 1389-1413.
- Rubino, F. (2004). *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*. Franco Angeli.
- Simonelli, G. (s.d.). *Quasi gol. Storia sentimentale del calcio in TV*. Università Cattolica del Sacro Cuore.

- Smith, A. C., & Stewart, B. (2010). *The Business of Football: Towards a New Research Agenda*. Journal of Sport Management, 24(6), 581-601.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. Viking.
- Taylor, D. (2008). *Sheikh who bought City has wider goal*. The Guardian, 6 settembre 2008.
- Wilson, J. (2018). *The Barcelona Legacy: Guardiola, Mourinho and the Fight For Football's Soul*. Orion Publishing.

Sitografia

- Biblio Toscana - Coppa delle Fiere: <https://biblio.toscana.it/argomento/Coppa%20delle%20Fiere>
- Calcio e Finanza - Ricavi diritti tv: <https://calcioefinanza.it>
- Diritto.it - Il Fair Play Finanziario: <https://www.diritto.it/il-fair-play-finanziario-scheda-di-diritto/>
- FC Bayern - Allianz Arena Naming Rights Agreement: <https://fcbayern.com>
- FIFA - World Cup Qatar 2022 in Numbers: <https://fifa.com>
- Financial Times - State-owned football clubs and soft power strategies: <https://financialtimes.com>
- Forbes - The Economics of Modern Football Clubs: <https://forbes.com>
- Gli Eroi del Calcio - Il calcio in TV: <https://glieroidelcalcio.com>
- Goal.com - Storia del calcio italiano in TV: <https://goal.com>
- Gazzetta dello Sport - Diritti TV e club europei: <https://gazzetta.it>
- Guinness World Records - Largest television audience for a FIFA World Cup final: <https://guinnessworldrecords.com>
- Il Sole 24 Ore - Spartizione ricavi diritti tv: <https://infodata.ilsole24ore.com>
- Italian's News - Rivoluzione streaming: <https://italiansnews.it>
- UEFA - Storia e regolamenti UEFA Champions League: <https://it.uefa.com>

- Juventus - Storia dello Juventus Stadium e accordi di sponsorship: <https://juventus.com>
- Mancinelli, S., & Febbo, G. (2015). La crisi delle società calcistiche tra fallimento e (nuovo) concordato preventivo in continuità. Osservatorio sulle crisi d'impresa.
- Nielsen - Sport ad alta richiesta e contenuti in streaming: <https://nielsen.com>
- Nicola Porro (2004). *Le metamorfosi del calcio come fenomeno sociale*: <https://journals.openedition.org/qds/1132>
- Nike - Football Business and Partnerships: <https://nike.com>
- Premier League - Storia e dati: <https://premierleague.com>
- RaiPlay Sound - Wikiradio, Le voci della storia: <https://raiplaysound.it>
- Reuters - FIFA records 5 billion engagement in Qatar World Cup: <https://reuters.com>
- RivistadiDirittoSportivo-FairPlay
Finanziario: <https://rivistadirittosportivo.coni.it/it/rivista-di-diritto-sportivo/dottrina/il-fair-play-finanziario-nella-giurisprudenza-della-corte-arbitrale-dello-sport-di-francesco-di-girolamo.html>
- Rivista Il Mulino - Storia del calcio in TV: <https://rivistailmulino.it>
- Sporteconomy - Sviluppo delle Over The Top (OTT): <https://sporteconomy.it>
- Sky Sport - Diritti TV Premier League vs Serie A: <https://sport.sky.it>
- Sporting News - Revisiting 1994 FIFA World Cup: <https://sportingnews.com>
- Sportmemory - Calcio in TV: <https://sportmemory.it>
- Statista - Global Sports Sponsorship Market Revenue: <https://statista.com>
- Storia Minuta - Sport e fruizione pubblica della TV: <https://storiaminuta.altervista.org>
- The Guardian - Abu Dhabi empire building in Manchester: <https://theguardian.com/football/2008/oct/08/premierleague.manchestercity>
- Treccani - L'economia dello sport: <https://treccani.it>
- Treccani- definizione di Pay-tv: <https://www.treccani.it/vocabolario/pay-tv/>
- UEFA - Financial Report on European Club Football: <https://uefa.com>
- Ultimo Uomo - Diritti TV della Serie A all'estero: <https://ultimouomo.com>
- Virgilio Sport - Contratto record tra Premier League e Serie A: <https://virgilio.it>

- We Wealth - Investire in più club di calcio: <https://we-wealth.com>
- Wired - Quanta gente guarda la Serie A su Dazn: <https://wired.it>
- World Radio History - Archivi storici
Radiocorriere: <https://worldradiohistory.com>