

*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra Economia Industriale*

## DIRITTI TV: IL MONDO DEL CALCIO TRA BUSINESS E ANTITRUST

RELATORE Prof.ssa Ivana Panicca

CANDIDATO Vincenzo Mario Gazzaneo 177301

ANNO ACCADEMICO

2014-2015

*Ai miei genitori, ai loro sacrifici, e all'amore  
che mi mostrano ogni giorno*

## INDICE

<b>Premessa</b>	p. 5
-----------------	------

### **CAPITOLO I**

#### **IL SETTORE CALCIO TRA LE DINAMICHE CONCORRENZIALI E IL DIRITTO ANTITRUST**

1.1 Il calcio come modello imperfetto di concorrenza	p. 8
1.2 L'applicabilità del diritto antitrust al settore del calcio	p. 11
1.3 Soggetti a cui è rivolta l'attività antitrust nel mondo del calcio	p. 13
1.4 Soggetti preposti alla regolamentazione	p. 17

### **CAPITOLO II**

#### **ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DEL CALCIO PROFESSIONISTICO IN ITALIA**

2.1 Analisi delle principali voci di costo delle società professionistiche italiane	p. 19
2.2 Analisi delle principali entrate delle società professionistiche italiane	p. 22
2.3 I sistemi di ripartizione delle risorse e l'importanza economica dei diritti TV nel mondo del calcio italiano	p. 28

### **CAPITOLO III**

#### **L'INTERVENTO ANTITRUST SUL MERCATO DEI DIRITTI TELEVISIVI**

3.1 L'antitrust sul settore delle emittenti televisive	p. 32
3.2 Commercializzazione diritti TV: antitrust e società di calcio	p. 40

### **CAPITOLO IV**

#### **I DIRITTI TV E L'INFLUENZA SUL CALCIO ITALIANO**

4.1 Serie A: i numeri della crisi	p. 46
4.2 Serie A: le ragioni della crisi dai fattori storico-ambientali...	p. 49

4.3 Serie A - Le ragioni della crisi: ... al ruolo cardine dei diritti TV...	p. 51
4.4. Serie A - Le ragioni della crisi: ... tutte le altre cause	p. 53

## **CAPITOLO V-CONCLUSIONE**

### **I DIRITTI TV E GLI SCENARI EVOLUTIVI**

5.1 I diritti TV e la concorrenza nell'industria del calcio: prospettive future	p. 58
5.2 Diritti TV ed emittenti televisive: prospettive future	p. 63

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	p. 69
---------------------	-------

<b>SITOGRAFIA</b>	p. 70
-------------------	-------

## **DIRITTI TV: IL MONDO DEL CALCIO TRA BUSINESS E ANTITRUST**

### **PREMESSA**

La crescente espansione dello sport ha evidenziato nel tempo, accanto alla sua principale vocazione sociale e culturale, anche la natura di importante settore economico i cui attori principali sono gli atleti, le società sportive e le federazioni sportive nazionali e internazionali. Ciò vale, soprattutto, per lo sport più praticato al mondo: il calcio. Il calcio professionistico, sia in Italia che nel resto d'Europa, costituisce un *business* prezioso. Il fatturato del calcio europeo è pari ormai a 10 miliardi di euro, un giro di affari superiore al Pil di molti stati. Il fatto che il nostro paese sia una nazione “pallonata” che vive di calcio dodici mesi l'anno non è una novità. Le grandi del calcio europeo fatturano svariati milioni di euro attuando strategie societarie che vanno ben oltre lo sport, riversando enormi sforzi finanziari in attività di *marketing*, comunicazione e attività di promozione del marchio e *brand extension*. Questi ingenti ricavi hanno consentito di incrementare il peso nel bilancio relativo ai costi per l'ingaggio di calciatori, soprattutto quelli più affermati, ricoperti d'oro dalle loro squadre. Tale spregiudicatezza ha condotto sovente i club italiani a crisi finanziarie che nei casi estremi hanno portato al ridimensionamento o al fallimento delle società stesse. L'attenzione agli aspetti di bilancio dei grandi club è un campo che non va sottovalutato, soprattutto da quando gran parte di essi sono quotati in borsa ed hanno dunque responsabilità verso gli azionisti. Per tali ragioni è necessaria una rigida regolamentazione *antitrust*, al fine di tutelare il mercato da eventuali fallimenti in grado di comportare inefficienze a livello allocativo e di tutelare tutti coloro che hanno interessi verso il corretto funzionamento di tale particolare mercato.

Analizzando in dettaglio la provenienza dei ricavi maggiori dei *clubs* è interessante notare come la quota più rilevante, in Italia oltre il 50% del totale, derivi dalla vendita dei diritti televisivi. Il resto arriva dagli introiti delle

partite, dagli sponsor e da altre attività come il *merchandising*. Inoltre va sottolineato che, mentre all'estero la crescita è sostenuta e costante, in Italia i ricavi sono aumentati quasi esclusivamente grazie ai contratti delle *pay-tv*. Viene spontaneo chiedersi quale evoluzione avrebbe avuto il calcio europeo degli ultimi 20 anni senza la *pay-tv*. Probabilmente staremmo parlando pur sempre di un *business* anche se di dimensioni ridotte. La commercializzazione dei diritti televisivi tra le società calcistiche e le emittenti satellitari ha storicamente comportato, in virtù delle differenti forze contrattuali delle varie parti chiamate in causa, sperequazioni in termini di introiti, sia tra le varie società calcistiche, sia per quanto riguarda il differente potere di mercato delle varie compagnie televisive le quali lottano animatamente per conquistarsi i diritti di trasmettere i più avvincenti avvenimenti calcistici, mirando a far fruttare l'investimento con ricavi da pubblicità, *sponsor* e abbonamenti.

L'obiettivo di questa tesi consiste proprio nell'analizzare a fondo tutto ciò che sta dietro la conclusione di contratti tra *pay-tv* o televisioni in chiaro e società calcistiche via le federazioni organizzatrici dei principali avvenimenti calcistici, sia dal lato imprenditoriale, sia dal lato delle necessità di una regolamentazione volta alla tutela della concorrenza.

Il primo capitolo introdurrà le dinamiche concorrenziali del settore calcio, la necessità di ricercare un equilibrio competitivo tra le società operanti e, quindi, il modo in cui si applica il diritto *antitrust* in questo particolare settore.

Poi l'attenzione si sposterà su un'analisi economico-finanziaria del settore del calcio professionistico in Italia, specificando le varie fonti di ricavi e le varie spese delle società calcistiche, con particolare attenzione all'evoluzione storica ed economica della vendita dei diritti tv come aspetto rilevante degli introiti provenienti dal calcio per i vari club.

L'indagine si approfondirà in merito alle modalità dell'intervento *antitrust* sul mercato dei diritti televisivi, sia dal lato della garanzia delle dinamiche

competitive tra le società di calcio, sia per evitare abusi di posizione dominante nel settore radiotelevisivo.

Tornando in una dimensione più puramente di *business*, il quarto capitolo presenterà una riflessione sull'incidenza dei diritti televisivi sulla relazione che lega nel mondo del calcio le *performances* sportive con quelle economiche, con particolare riferimento alla situazione attuale di scarsa competitività internazionale delle società calcistiche italiane, in considerazione dell'eccessiva dipendenza dagli introiti dei diritti tv che rappresenta una delle maggiori cause di tale crisi.

La tesi si concluderà con una valutazione di merito, analizzando possibili scenari evolutivi riguardanti il mercato dei diritti televisivi e, soprattutto, eventuali interventi per migliorare la concorrenza nel settore del calcio professionistico in Italia, e al contempo rilanciarne la competitività.

## CAPITOLO I

### IL SETTORE CALCIO TRA LE DINAMICHE CONCORRENZIALI E IL DIRITTO ANTITRUST

#### 1.1 IL CALCIO COME MODELLO IMPERFETTO DI CONCORRENZA

Il settore del calcio professionistico, dal punto di vista concorrenziale, presenta peculiarità che lo distinguono nettamente dagli altri mercati. Ogni società di calcio esprime le proprie potenzialità attraverso la competizione sportiva nell'ambito dei campionati. Necessita, pertanto, della presenza di concorrenti. Quindi, diversamente dagli altri mercati, se da un lato ha interesse a prevalere sulle altre (dal punto di vista della competizione sportiva) dall'altro è impossibile che metta in essere comportamenti escludenti al fine di ridurre il numero delle imprese presenti nel mercato, ciò sia in quanto il numero delle squadre presenti nel campionato è fisso, sia in quanto ogni società necessita della presenza delle altre. Anzi, i profitti di una società di calcio dipendono strettamente dalla "qualità" dei suoi concorrenti. Infatti, soltanto se vi è equilibrio tecnico tra le squadre che prendono parte ad un campionato vi può essere incertezza in merito al risultato, la quale comporta a sua volta che i fruitori dell'evento sportivo avranno certamente maggiore interesse ad acquistare il bene, rappresentato proprio dall'evento. In tal senso si è espresso Simon Rottenberg (1956) in "*The economics of professional sport leagues*"<sup>1</sup> affermando che *sports-fan interest is greatest when sporting competition is at its most intense*. Quanto poi agli obiettivi delle società sportive professionistiche, la massimizzazione dei profitti non costituirebbe l'obiettivo primario di tali società, rilevando piuttosto la massimizzazione dell'utilità tramite elementi quali l'immagine, il prestigio e l'entusiasmo sportivo degli imprenditori che decidono di investire nelle società sportive, il cui unico strumento è il successo nelle competizioni sportive, sul quale vi è una

---

<sup>1</sup> Cfr. Simon Rottenberg (1956) in "The economics of professional sport leagues"

convergenza di interessi da parte dei proprietari delle società, degli amministratori nonché dei consumatori.

Una caratteristica importante delle competizioni sportive è la loro natura di monopoli naturali per quanto concerne la "produzione del bene". L'argomento alla base di tale approccio è quello secondo cui ogni contesto sportivo si propone come fine ultimo l'individuazione di un unico vincitore, in quanto non avrebbe alcun significato l'esistenza di due vincitori per la medesima competizione sportiva. La conseguenza di tale constatazione è la necessità che ad organizzare e "offrire" questo particolare prodotto (ossia la competizione sportiva al fine di individuare l'unico vincitore) non può essere che una singola "impresa", la quale si qualifica pertanto come monopolista naturale, giacchè, qualora vi fossero due "imprese"-leghe che competano nell'organizzazione, in parallelo, di due campionati di calcio della medesima serie, oltre alle inefficienze legate ai notevoli costi organizzativi (ad esempio, nell'ipotesi della società che decidesse di prendere parte ad entrambi i campionati e alle connesse difficoltà di definizione dei calendari) il problema principale che deriverebbe sarebbe quello dell'individuazione, a fine stagione, di due vincitori. E tale monopolista naturale è generalmente una singola federazione sportiva per ciascun paese, come ribadisce la Commissione UE nel Rapporto di Helsinki sullo Sport<sup>2</sup>. Di conseguenza la concorrenza nel calcio professionistico deve essere sviluppata solo a livello di rapporti tra le diverse società di calcio piuttosto che tra differenti Leghe Calcio. Tale competizione deve svilupparsi in un contesto in cui è necessario che sia garantito un equilibrio competitivo tra le stesse società. Un momento di competizione importante tra le società di calcio è, ad esempio, l'acquisto dei calciatori sul mercato in occasione delle campagne acquisti, dal momento che i risultati economici di una società di calcio sono strettamente correlati ai risultati sportivi, il raggiungimento dei quali è a sua volta strettamente dipendente dalle maggiori o minori capacità dei calciatori ingaggiati.

---

<sup>2</sup> Cfr. Rapporto di Helsinki sullo sport – Commissione UE 1995

Ovviamente la competizione sportiva è un elemento importante ai fini della stabilizzazione dei ricavi (basti pensare all'influenza economica dell'accedere o meno ad una competizione internazionale o alla retrocessione ad una serie inferiore). Nell'ottica della concorrenza e della competizione quasi tutte le società calcistiche devono affrontare il problema dei rapporti di forza tra i diversi *competitor*, atteso che, come detto, la domanda dei consumatori (tifosi e emittenti televisive) è strettamente correlata al livello di equilibrio competitivo tra le diverse squadre in gioco. A tal fine, varie sono state le soluzioni adottate. Una prima soluzione è nota come *salary cap* la quale prevede l'individuazione di un tetto massimo ai salari dei giocatori le cui modalità di implementazione possono poi variare a seconda del contesto, pur essendovi in ogni caso l'obiettivo condiviso di contenere le spese per stipendi. Tale meccanismo riduce la possibilità che siano le sole società con maggior spessore finanziario ad acquisire i migliori giocatori presenti sul mercato, così incrementando l'equilibrio competitivo tra le società e contribuendo a ridurre le perdite finanziarie di molte società sportive. Inoltre, tale tetto dovrebbe poi, da un punto di vista economico, correggere un fallimento di mercato dovuto al fatto che le società sportive non terrebbero nella giusta considerazione il concetto di equilibrio competitivo quando prendono decisioni sui giocatori da acquistare. Sul punto, l'Avvocato Generale Lenz, nelle conclusioni rese in relazione al caso Bosman (di cui si parlerà successivamente), si è espresso nel senso che una misura come il *salary cap*, sarebbe difficilmente praticabile all'interno di un contesto in cui i trasferimenti di calciatori avvengono ormai a livello internazionale, in quanto potrebbe indurre gli stessi calciatori a preferire club di federazioni che non prevedono tale meccanismo, derogando ai principi di equa concorrenza. Il primo e, finora, unico caso di *salary cap* adottato nel campionato italiano è stato introdotto a partire dalla stagione in corso per il campionato di Serie B. La soluzione, invece, adottata dall'organismo sovranazionale UEFA è stata quella del *fair play* finanziario: un progetto, avviato nel settembre 2009, mirante a far estinguere i debiti

contratti dalle società calcistiche e a indurle, nel lungo periodo, a un auto-sostentamento finanziario. L'idea nasce dal fatto che le disparità tra le società nel calcio moderno sono sempre più spesso dovute a un fattore economico piuttosto che ad uno sportivo. Oltre a questo, i dirigenti UEFA si sono resi conto dell'indebitamento che le società affrontano a seguito di enormi spese durante le campagne di calciomercato. Il senso del progetto può essere riassunto dalle parole di Michel Platini, attuale presidente UEFA: "Ci sono sempre state società più ricche di altre e indubbiamente ce ne saranno sempre. Tutto quello che vogliamo è che i *clubs*, più o meno ricchi, non spendano più di quanto guadagnano e che raggiungano la parità di bilancio, unico metodo certo affinché sopravvivano"<sup>3</sup>. Il monitoraggio si basa su 3 punti da raggiungere entro la stagione in corso:

1. Nessuna presenza di debiti arretrati verso altre società, dipendenti e/o autorità
2. Fornitura di informazioni finanziarie che riguardano il futuro
3. Obbligo di pareggio di bilancio

e prevede sanzioni economiche e sportive in capo a chi non rispetta tali parametri.

## 1.2 L'APPLICABILITÀ DEL DIRITTO ANTITRUST AL SETTORE DEL CALCIO

Il caso del *fair play* finanziario è soltanto un esempio degli interventi possibili delle autorità regolamentative preposte al fine di garantire la massima efficienza del mercato-calcio. Benché, infatti, le attività calcistiche in senso stretto non siano sindacabili sotto il profilo *antitrust*, le attività economiche generate dal calcio o ad esso connesse ricadono invece nell'ambito di applicazione delle regole dell'economia di mercato, ivi incluse quelle volte a

---

<sup>3</sup> Michel Platini, Presidente Uefa 2012

tutelare la concorrenza. Gli avvenimenti sportivi sono, infatti, commercializzati su una pluralità di mercati ed è in questo senso che generano delle attività economiche. Esistono, poi, talune attività connesse ma ben distinte dall'attività di produzione e organizzazione dello spettacolo sportivo in quanto tale che, pertanto, rientrano a pieno titolo nella sfera di applicabilità del diritto antitrust. In linea di principio, invece, le norme antitrust non si applicano a normative o prassi sportive inerenti alla natura e al contesto proprio di talune competizioni. A differenza di quanto accade in altri settori economici, i soggetti che operano nel campo del calcio non perseguono l'obiettivo di eliminare i propri concorrenti. Una squadra di calcio, infatti, non ha ragione d'esistere se privata della possibilità di confrontarsi con altre squadre. Un'ulteriore caratteristica del settore concerne l'esigenza di preservare l'incertezza dei risultati dalla quale dipende l'interesse degli spettatori ed il livello della domanda dello spettacolo sportivo. Il mantenimento dell'equilibrio tra le opportunità dei concorrenti in gioco, quindi, può comportare restrizioni alla loro libertà di iniziativa economica e giustifica, talora, l'introduzione di regole per l'organizzazione ed il funzionamento degli avvenimenti sportivi suscettibili di contrastare con le tradizionali regole del mercato. In ogni caso il diritto *antitrust* non deve interferire con le regole "puramente" sportive ovvero necessarie all'organizzazione degli avvenimenti sportivi (regole del gioco in senso stretto, composizione della squadre, calendario delle gare, ecc.) che rispecchiano il potere degli organismi sportivi (generalmente le federazioni). Esistono, tuttavia, regole sportive che, ancorché incidano su aspetti di tipo economico, si giustificano in quanto intrinsecamente funzionali all'attività sportiva cui afferiscono. E' il caso, ad esempio, delle regole UEFA che impediscono ai *clubs* detenuti o controllati da un unico soggetto di partecipare allo stesso campionato. In ambito comunitario, invece, un'effettiva attenzione agli aspetti economici dello sport si è andata sviluppando in tempi piuttosto recenti, con il Rapporto di Helsinki sullo sport del 1999. In verità, sul piano giurisprudenziale è soprattutto a

seguito della sentenza Bosman del 1997 che si è assunta piena cognizione delle possibili interazioni tra disciplina sportiva e diritto comunitario. Il Parlamento Europeo ha recentemente avviato una riflessione in merito ad alcune problematiche di natura economica, sociale e giuridica, inerenti agli sport professionistici con particolare attenzione al calcio, rilevando che circa il 4% del prodotto interno lordo dell'Unione Europea è generato proprio da attività sportive professionistiche. In proposito, la Commissione Europea ha presentato, in data 11 luglio 2007, un Libro Bianco sullo sport<sup>4</sup> con l'obiettivo di fornire un orientamento strategico sul ruolo dello sport nell'Unione europea e riconoscere l'importanza sociale ed economica dello sport in linea con la normativa UE.

### 1.3 I SOGGETTI A CUI È RIVOLTA L'ATTIVITÀ ANTITRUST NEL MONDO DEL CALCIO

Società calcistiche. La nozione di impresa, rilevante ai fini dell'applicabilità delle disposizioni *antitrust*, include qualsiasi entità che esercita un'attività economica. Non v'è pertanto dubbio che le società di calcio svolgano attività economica di questo tipo e, dunque, sono qualificabili come imprese ai sensi del diritto *antitrust*. Un caso storico emblematico, riferito al settore del calcio professionistico, dovuto a un fallimento del mercato per un inadeguato controllo delle autorità *antitrust* preposte sulle società calcistiche è stato lo scandalo denominato "Calciopoli", verificatosi in Italia nel 2006, che ha coinvolto diverse società professionistiche fra le più importanti e numerosi dirigenti sia delle stesse società sia dei principali organi calcistici italiani, oltre ad alcuni arbitri ed assistenti. Secondo l'accusa i dirigenti di società coinvolti (tra cui ricordiamo Luciano Moggi e Antonio Giraudo per la Juventus) intrattenevano rapporti con i designatori arbitrali atti ad influenzare le designazioni per le partite delle proprie squadre in modo da ottenere arbitri

---

<sup>4</sup> Cfr. Libro bianco sullo sport, Commissione Europea, 2007

considerati favorevoli. In questo erano spesso appoggiati o spalleggiati dagli esponenti della federazione coinvolti nell'inchiesta (tra i quali Franco Carraro). La società maggiormente colpita dalla giustizia sportiva fu la Juventus. Fra i tesserati, le sanzioni più pesanti colpirono gli ex dirigenti bianconeri Luciano Moggi ed Antonio Giraudo e l'ex vicepresidente federale Innocenzo Mazzini.

Se una società di calcio difetta, inoltre, di indipendenza economica, non è evidentemente in condizioni di porsi in effettiva competizione con le altre società che partecipano al campionato; l'eccessiva dipendenza economica di un *club* da finanziatori esterni può comportare nel tempo un incremento del rischio di insolvenza il quale, come per ogni società, qualora dovesse realizzarsi, porterebbe al fallimento della società stessa. Tale situazione sarebbe sicuramente un'inefficienza dal punto di vista competitivo, dal momento che comporterebbe costi in termini di riduzione dello spettacolo, alterazione della competizione sportiva tra *clubs*, e riduzioni di introiti da stadi, diritti tv, *merchandising*, oltre alla perdita di *appeal* che la competizione subirebbe, con rilevanti conseguenze economiche. Emblematico in tal senso è il caso della società A.C. Parma. Nella stagione 2003-2004, in seguito al famoso “crac Parmalat” (il più grande scandalo di bancarotta fraudolenta e agiotaggio perpetrato da una società privata in Europa), il cui *patron*, Calisto Tanzi, era anche azionista di maggioranza del club, per evitare che il *club* ripartisse dal calcio dilettantistico, nacque il *Parma Football Club*, che assunse e mantenne vivi tutti i diritti del *Parma AC*, nonostante il fallimento della Parmalat da cui fu svincolato. Casualità vuole che il fallimento evitato nel 2004 pare possa essere inevitabile in considerazione della situazione attuale. Il 13 dicembre 2015 l'ex presidente Tommaso Ghirardi, autore di una gestione manageriale poco virtuosa della società, cede la propria quota all'investitore albanese Sedar Taci, che a sua volta ha rivenduto, dopo poche settimane a Tommaso Manenti, il quale ha acquistato una società con 197 milioni di debiti. Questa situazione ha portato la società alla messa in mora da parte di quasi tutti i calciatori e dipendenti, senza stipendio da ormai sette

mesi, e il sequestro di tutti i beni mobili. La vicenda è ancora in corso di evoluzione, con l'intento comune (ma con modalità e interessi diversi) da parte del nuovo proprietario e di FIGC di salvare il Parma da questa difficile situazione.

Associazioni di imprese. A tale categoria si riferiscono la FIFA, la FIGC e la Lega Nazionale Professionisti, per le quali valgono i principi enucleati per le società di calcio in quanto associazioni di imprese.

Agenti dei calciatori. La loro attività è soggetta alla disciplina *antitrust* in quanto trattasi di soggetti che svolgono in maniera autonoma attività economiche connesse al calcio. Le restrizioni alla concorrenza tra agenti dei calciatori sono idonee a ripercuotersi negativamente anche sui rapporti competitivi tra società di calcio e, in generale, sul buon funzionamento del settore. Tale attività nasce soltanto in seguito alla famosa sentenza Bosman del 1995, che sancisce la libera concorrenza dei calciatori all'interno dell'UE. L'attenzione *antitrust* nei confronti degli agenti di calcio è accresciuta negli ultimi tempi, in virtù dello strapotere assunto da quest'ultimi che influenzano le volontà degli assistiti nelle dinamiche del calciomercato.

Fondi comuni di investimento nel mondo del calcio. Si tratta delle cosiddette *third party ownership*, cioè dell'acquisizione da parte di fondi finanziari, esterni al mondo del calcio o appositamente costituiti, di quote di proprietà dei «cartellini» dei giocatori, al fine di trarre guadagni speculativi. Il fenomeno, che si è originariamente sviluppato in Sudamerica per poi diffondersi nel resto del mondo, come evidenzia un'indagine svolta dalla società di consulenza KPMG, presenta vari profili di criticità, a partire dalla perdita di autonomia finanziaria da parte dei *clubs* per arrivare fino al rischio di illeciti sportivi, derivante dai conflitti d'interesse che si potrebbero verificare nel caso in cui l'azionista di un fondo detentore di una quota del cartellino di un giocatore di una società *x* fosse allo stesso tempo azionista o proprietario di una società concorrente. Per questo l'Uefa, nell'ambito delle norme del *Financial Fair Play*, ha provveduto a escludere dal computo relativo al rispetto della regola

base (*la break-even rule*) le plusvalenze derivanti dalla cessione di quote della proprietà dei calciatori a soggetti terzi che non siano altre società di calcio.

Calciatori. Più controverso appare l'inquadramento giuridico di tali soggetti all'interno della normativa *antitrust* dato che, ai sensi della normativa nazionale e della giurisprudenza comunitaria, sono lavoratori subordinati che non esercitano attività economica autonoma. Pertanto non verranno presi in considerazione come soggetti destinatari delle norme *antitrust* ma piuttosto come *bene* essenziale per la realizzazione delle competizioni sportive. Rispetto a siffatto *bene* si sviluppano occasioni di confronto concorrenziale tra società di calcio, in particolare in sede di ingaggio dei calciatori, in quanto questi incidono significativamente sui rapporti di concorrenza tra società: migliori sono i giocatori, maggiore è la probabilità che un *club* occupi i primi posti della classifica nel campionato, con conseguente aumento della capacità della squadra di attrarre il pubblico e, quindi, di offrire un prodotto più appetibile di quello offerto dai concorrenti. Le regole sulla compravendita dei calciatori sono gestite dalla FIGC in relazione alla durata dei contratti tra calciatori e società, alle cessioni di contratto (c.d. trasferimenti) e alle cessioni temporanee di contratto (c.d. prestiti). E' opinione condivisa la necessità del mantenimento della stabilità dei rapporti tra società e calciatori in corso di stagione in quanto, se ai *clubs* fosse consentito di ingaggiare calciatori in qualsiasi momento del campionato, verrebbe ad essere falsato il necessario equilibrio tecnico tra *clubs*, così incidendo fortemente sulla struttura competitiva del settore, in quanto uno o più *clubs* sarebbero messi in condizione di acquisire i giocatori migliori dalle società concorrenti, eventualmente anche prima di una finale. Prima del 1995 un calciatore professionista, alla scadenza del contratto che lo vincolava a una società, poteva essere ingaggiato da un'altra società solo se quest'ultima versava alla società di provenienza un'indennità. Ciò non vale più dopo la già citata sentenza Bosman, con la quale il calciatore si riappropria del suo destino lavorativo e sportivo, riacquistando potere contrattuale. Un caso di inefficienza concorrenziale legata a quest'aspetto è datato al 17 ottobre 1994,

quando il calciatore Luis Figo firmò un doppio contratto con la Juventus e con il Parma. la Lega riconobbe irregolari entrambi i contratti e il giocatore rimase sospeso per due anni.

Pur essendo considerati solo come un bene in grado di minare potenzialmente solo in maniera indiretta l'equilibrio concorrenziale del sistema calcistico, vi sono stati avvenimenti storici di scandali nei quali tali calciatori tesserati hanno direttamente compromesso la concorrenzialità del settore. Ci si riferisce ai vari scandali di calcioscommesse che hanno macchiato la storia giudiziaria del calcio italiano per ben tre volte nel 1980, nel 1986 e nel 2010. Si tratta di indagini giudiziarie concluse con sanzioni a livello sportivo, civile e penale, a calciatori e società per aver, i primi, scommesso ingenti cifre economiche su avvenimenti calcistici da loro direttamente influenzabili, o per aver concluso accordi di “*combine*” o, come si usa nel gergo comune, di “vendita” di una partita, cioè dello svolgimento di un'azione del calciatore all'interno della partita, tale da influenzare in maniera svantaggiosa il risultato per la propria squadra, al fine di far percepire notevoli flussi di cassa a coloro che hanno scommesso sulla sconfitta di quella squadra, in cambio dell'erogazione di una prestazione in denaro. Si tratta di una pratica che, oltre ad essere scorretta sotto il profilo etico (trattasi di fatto di corruzione, oltre che un incentivo al gioco d'azzardo) e sociale (in quanto generalmente dietro tali illegali agenzie di scommesse che permettono puntate e vincite eccedenti le quote permesse dal governo vi sono associazioni criminali e mafiose), genera inefficienze anche dal punto di vista economico, andando a compromettere il principio di concorrenza del mercato competitivo all'interno del quale operano le società calcistiche.

#### 1.4 SOGGETTI PREPOSTI ALLA REGOLAMENTAZIONE

A livello nazionale molti compiti di vigilanza sulle società di calcio competono alle Leghe, vale a dire alle associazioni che riuniscono le stesse

società di calcio. Quella italiana è la Lega Calcio. Tale organo si occupa della gestione e dell'organizzazione e della regolarità dei principali tornei calcistici nazionali. Gli organi di tali associazioni, peraltro, sono composti, per la quasi totalità, da esponenti delle singole squadre; dunque, non è improbabile che tali soggetti possano trovarsi in situazioni di conflitto di interessi allorché chiamati ad esercitare i citati compiti di vigilanza. A tale riguardo le attività di controllo sulle società di calcio sono, pertanto, esercitate dalla Federazione Italiana Gioco Calcio, che è l'organismo rappresentativo di tutti i soggetti operanti nel settore, i cui organi tecnici potenzialmente si trovano nelle condizioni di poter soddisfare i requisiti di terzietà. Le Leghe invece non svolgono compiti che incidono sulle attività economiche delle società che rappresentano, limitandosi ad espletare le funzioni più strettamente connesse all'organizzazione del gioco del calcio. Ciò vale, in particolare, per i compiti oggi riconosciuti alle Leghe in materia di ripartizione dei proventi derivanti dai diritti televisivi. In termini di organizzazione e controllo dei mercati all'interno dei quali si svolgono le competizioni calcistiche, è doveroso citare altre due Federazioni di carattere sovranazionale, in quanto molte società calcistiche italiane (tra cui la stessa nazionale Italiana) partecipano anche a manifestazioni sportive di carattere internazionale: la FIFA che si occupa dell'organizzazione di tutte le manifestazioni intercontinentali di calcio, *futsal* e *beach soccer*, tra le quali la più importante è sicuramente il Campionato mondiale di calcio; e l'UEFA, l'organo amministrativo, organizzativo e di controllo del calcio europeo. Essa rappresenta tutte le federazioni calcistiche d'Europa (tra cui la FIGC). L'UEFA organizza nove competizioni ufficiali per nazionali (tra cui il campionato europeo di calcio) e cinque per club (tra cui la prestigiosa UEFA Champions League). È, tra l'altro, una delle sei confederazioni continentali affiliate alla FIFA.

## CAPITOLO II

### ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DEL CALCIO PROFESSIONISTICO IN ITALIA

Dopo aver inquadrato il mondo del calcio secondo una prospettiva competitiva e dinamica, non solo dal punto di vista sportivo ma anche dal punto di vista economico, è opportuno considerare la stretta relazione che vi è tra le *performances* sportive e quelle economiche a livello micro (aziendale), al fine di definire le principali fonti di ricavo dei *clubs* e analizzare in particolar modo i diritti televisivi, in termini di *business* e implicazioni *antitrust*. Solo una società con un elevato fatturato è in grado di reggere il peso dei costi dei cartellini e degli ingaggi del migliore personale (calciatori in primis, ma anche allenatori, preparatori, medici, magazzinieri) e di garantire la migliore armonizzazione al fine di avere più possibilità di ottenere successi sul lato sportivo. E solo una società in grado di fare utile è capace di sostenere tale competitività senza un elevato indebitamento, riducendo così il rischio di insolvenza che la leva finanziaria impone. Pertanto, una corretta programmazione a livello manageriale costituisce una solidissima base di partenza per le vittorie sul campo da gioco, innescando in tal modo un meccanismo virtuoso di autoalimentazione. Il segreto del successo sta, quindi, nell'analizzare ogni realtà calcistica secondo una prospettiva economica e finanziaria.

In base ai dati raccolti da un'indagine della società di consulenza *PriceWaterHouse Coopers* riferiti all'anno 2014, il settore del calcio professionistico in Italia rappresenta il tredicesimo gruppo industriale, con un fatturato pari a 2.696 milioni di euro, in crescita dell'1,3% rispetto all'anno precedente. Il numero dei calciatori tesserati per la FIGC ammonta a 1.098.450 (di cui 51.325 stranieri) e le società iscritte ai vari campionati professionistici e dilettantistici organizzati dalla Lega Calcio sono 13.797, per un totale di 60.210 squadre, di cui 44.077 partecipanti a campionati giovanili.

I tecnici tesserati ammontano a 22.137, gli arbitri facenti parte dell'AIA (Associazione Italiana Arbitri) 34.409 e i dirigenti 207.410. I campi da gioco autorizzati presenti attualmente in Italia sono 16.105. Un consiglio di amministrazione è in media composto da 7.1 membri e l'83% delle società appartiene a un socio che detiene una quota partecipativa di maggioranza assoluta sul club. Il patrimonio netto totale delle società professionistiche italiane è pari a 293 milioni, in crescita del 2% rispetto alla passata stagione, mentre il totale delle attività ammonta a 5.057 milioni di euro. Il 2,2% in meno rispetto alla scorsa annata. Il rapporto *equity*-attività è pertanto pari al 7,2%. Sempre riferendoci ai dati del 2004, i diritti pluriennali dei calciatori ricoprono il 32% delle attività, l'attivo circolante il 35%, altre immobilizzazioni il 26% e le restanti attività il rimanente. Considerando solo le 20 società di serie A, l'attivo è pari a 3.523 milioni, il patrimonio netto 254 milioni e il passivo (caratterizzato maggiormente in sequenza da debiti finanziari, verso enti specifici, commerciali e tributari) uguaglia la cifra di 2.947 milioni di euro. L'indice di liquidità è pertanto pari a 15,7 punti percentuali, quelli di indebitamento a 92,8. Particolare evidenza presentano i suddetti debiti finanziari, i quali ricoprono il 32% del totale dei debiti considerando le squadre di A, il 29% se ci si riferisce alla Serie B.

## 2.1 ANALISI DELLE PRINCIPALI VOCI DI COSTO DELLE SOCIETÀ PROFESSIONISTICHE ITALIANE

Nel corso della stagione 2012-2013, l'EBITDA totale di tutte le società professionistiche italiane è stato pari a 333 mln, in rialzo del 31,4% rispetto alla stagione precedente. Il risultato operativo netto, invece, ha registrato una perdita pari a 331 mln. Distinguendo i due campionati più importanti, il risultato netto negativo medio di una società di Serie A è di poco più di 10 milioni. Tale dato è in miglioramento del 28,0% rispetto alla stagione precedente. Il risultato netto totale è invece negativo -202 milioni. È peggiorata invece la situazione in Serie B: da un risultato negativo medio per

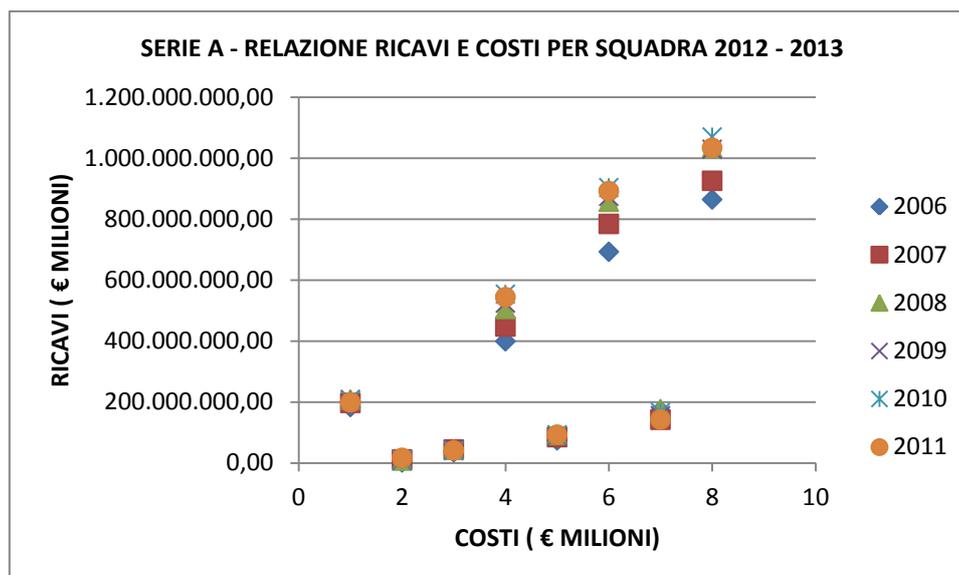
club di 2,5 milioni si è passati a una perdita media di 3 milioni. Il risultato netto totale è in negativo, invece, di 61 milioni. Il motivo principale del *trend* negativo che ormai da molti anni caratterizza i bilanci delle società calcistiche italiane risiede, oltre che nell'incapacità di incrementare il fatturato, anche nella non sostenibilità dei costi. Sempre in riferimento alla stagione 2012-2013, il costo totale della produzione di tutte le società di calcio in Italia ammontava a 2.972 milioni di euro. Tale dato ha subito un peggioramento dal 2007 ad oggi del 19,8% e solo nell'ultima stagione i costi hanno registrato una lieve diminuzione dell'1,5%. Circa la metà di tali costi (il 49%, 1455 milioni) è da attribuire al costo del lavoro (in particolare i calciatori) che si riferisce al pagamento di ammortamenti per l'acquisto dei cartellini dei tesserati e alle svalutazioni derivanti dal mercato dei calciatori; il 15% è da attribuire ai costi per il pagamento dei vari servizi; il 4% è dovuto al godimento di beni di terzi, e il rimanente 12% è ricoperto dalla voce "altri costi". In tendenza col *trend* dei costi totali, anche i costi del lavoro e degli ammortamenti hanno registrato nell'ultima stagione un decremento, rispettivamente del 3,3 e 0,4%. Riferendoci solo al campionato maggiore, il costo totale di produzione di tutti i *clubs* di Serie A è pari a 2472,5 milioni, un dato sempre in crescita negli ultimi dieci anni. Solo il costo del lavoro delle società di Serie A è di 1.194 milioni di euro, pari al 60% del totale dei costi, mentre tale percentuale incrementa addirittura al 81% se ci riferiamo alla Serie B. Il costo totale aggregato di lavoro è pari a 1.455 milioni, in riduzione del 3,3% rispetto all'anno precedente. Il totale degli ammortamenti è invece pari a 609 milioni, anch'esso in diminuzione dello 0,4%. Notevole rilevanza hanno, infine, gli oneri di tassazione. Considerando tutto il settore calcistico italiano, gli oneri contributivi fiscali e previdenziali ammontano a 1.034 milioni di euro. L'onere fiscale è aumentato rispetto all'ultima stagione del ben 17%, nonostante un decremento delle imposte del reddito da lavoro, in virtù della riduzione del costo di quest'ultimo dell'1,8%. La seguente tabella analizza nel dettaglio tali spese, in euro

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Iva	183.384.101,00	196.814.523,00	207.776.374	208.285.508	206.293.833	198.477.612
Ires	1.492.599,00	11.525.944,00	7.422.423	8.495.824	11.252.599	16.477.612
Irap	34.664.426,00	43.919.930,00	43.859.629	43.732.026	39.738.046	40.829.526
Ritenute	399.136.527,00	447.571.551,00	505.425.472	524.318.578	553.879.364	543.856.728
Enpals	74.196.779,00	84.421.864,00	92.360.517	89.470.737	92.499.798	92.369.728
Totale	692.874.432	784.253.812	856.844.415	874.302.673	903.663.640	892.011.206
Scommesse	171.664.767	141.580.856	176.683.476	155.080.592	166.103.679	142.108.217
Totale	864.539.199	925.834.668	1.033.527.891	1.029.383.265	1.069.767.319	1.034.119.423

fonte: PriceWaterHouseCoopers

## 2.2 ANALISI DELLE PRINCIPALI ENTRATE DELLE SOCIETÀ PROFESSIONISTICHE ITALIANE

Il raggiungimento di un equilibrio competitivo tra le società di calcio presuppone che le stesse società utilizzino le diverse e alternative fonti di ricavo presenti sul mercato, in modo da coprire tutti i costi e avere anche risorse aggiuntive da poter investire per combinare i successi sportivi a quelli finanziari. La seguente tabella illustra la relazione costi-ricavi per tutte le maggiori competizioni calcistiche italiane



Il raggiungimento di tale equilibrio competitivo è legato spesso ad alcune voci che possono registrare un incremento (o decremento) sia sul lato dei costi che su quello dei ricavi. Tali sono le *performances* sportive: una società che, ad esempio, sale dalla serie B alla serie A registra un utile medio annuo di 1 mln, dovuto a un aumento dei ricavi da diritti tv e degli incassi da stadio maggiore rispetto all'aumento del costo del lavoro. La perdita registrata effettuando il passaggio opposto è invece inferiore, grazie all'«effetto paracadute», ossia un insieme di sovvenzioni fornite dalla Lega per tutelare le società più deboli; la partecipazione alla Champions League, anziché all'Europa League, ha comportato nella scorsa stagione un risultato netto medio per ogni società italiana positivo di 22,8 milioni (dovuti a un incremento del valore della produzione, tra diritti tv, premi Uefa e incassi da stadio, di 39,3 milioni e un incremento dei costi per rendere la squadra competitiva a livello sportivo di 8 milioni). Viceversa la mancata qualificazione alla Champions ha generato perdite pari a 21 milioni.

Quando parliamo di entrate dobbiamo fare una distinzione tra quelle che sono le entrate esclusivamente di tipo finanziario e quelle derivanti dalle attività di esercizio. Le prime derivano dall'assunzione di posizioni lunghe nel mercato finanziario, di capitale di debito o azionario. L'indebitamento permette

l'acquisizione immediata di liquidità da poter investire, ma la sua profittabilità dipende dalla capacità della società di sostenerlo nel lungo periodo. L'altra forma di finanziamento può essere la quotazione nel mercato regolamentato di borsa. Attualmente le società di calcio europee quotate sono 27, di cui solo 3 italiane: la SS Lazio SpA, la AS Roma SpA. e la Juventus FC SpA. Al vantaggio di ottenere un' ulteriore fonte di entrata bisogna tuttavia aggiungere gli svantaggi correlati alla volatilità del titolo, dovuta alla dipendenza dai soli risultati sportivi, dal momento che i ricavi societari dei *clubs* italiani non sono diversificati, ma concentrati sulle sole entrate da diritti televisivi. Per tale motivo la maggior parte delle società calcistiche italiane preferisce non quotarsi, avendo paura di un titolo volatile e in perdita che ridurrebbe il valore delle attività. Pertanto i titoli delle società di calcio sono spesso considerati come titoli puramente speculativi, ossia da non detenere al fine di beneficiare di una distribuzione di dividendi, ma sui quali “scommettere” per operazioni sulle oscillazioni dei prezzi.

Per quanto riguarda le entrate presenti come ricavi nel conto economico, queste sono volte a incrementare il fatturato, l'utile, la sostenibilità dei costi e le possibilità di autofinanziamento. Nel corso del 2014 il valore della produzione di tutte le società calcistiche italiane è stato pari a 2.696 milioni di euro (di cui 2.308 milioni provenienti dalla serie A) in crescita dell'1,3% rispetto alla stagione precedente. Tra le principali voci di ricavo vanno ricordati:

1) RICAVI COMMERCIALI, che rappresentano con 341 milioni l'8% del valore della produzione, risultando in calo nell'ultima stagione dell'1%. Questi derivano sia da contratti di sponsorizzazione che dall'attività di *merchandising* e di valorizzazione del *brand*.

a) Sponsorizzazioni. Il calcio è oggi in Italia lo sport con maggiore attrattività mediatica. Ciò lo qualifica come un importante veicolo di comunicazione aziendale, al punto da far crescere notevolmente il mercato delle sponsorizzazioni. Queste nell'ultima stagione hanno generato ricavi pari a 207

mln, di cui 131 derivanti dallo *sponsor* ufficiale, e il rimanente da ripartirsi tra lo *sponsor* tecnico e altre sponsorizzazioni. In linea generale il contratto di sponsorizzazione prevede che un soggetto sportivo (calciatore o società, ma nel primo caso le entrate per la società dipendono dalla gestione dei diritti d'immagine dei calciatori) si obblighi nei confronti di un altro soggetto, a fronte del pagamento di un corrispettivo, a divenire veicolo di diffusione del nome o del marchio dello *sponsor* stesso. Ciò, infatti, comporta un forte coinvolgimento emotivo del pubblico ed un maggior ricordo per il nome dello *sponsor* ed il suo prodotto. Il rapporto di sponsorizzazione può svilupparsi con la semplice apposizione del logo della società *sponsor* sulla maglia da gioco, con lo *sponsor* su biglietti, abbonamenti, cartelloni retrointervista e legando lo *sponsor* al nome dello stadio. In base al diverso rapporto che intercorre tra società di calcio e *sponsor* stesso è possibile qualificare gli stessi in: I) *sponsor* ufficiale, il cui nome/logo compare sulle maglie da gioco della squadra; II) *sponsor* tecnico, che fornisce gli articoli sportivi alla società e che avrebbe un duplice vantaggio, dovuto alla sua presenza sulla maglia da gioco e alla vendita delle maglie stesse della società; III) i fornitori ufficiali, presenti ad esempio nei cartelloni a bordo campo.

b) *Merchandising*. (nell'ultima stagione ha generato ricavi per il calcio italiano pari a 341 mln) Consiste nella commercializzazione di prodotti con il nome o il marchio della società di calcio, attinenti allo sport calcio o di utilizzo quotidiano, facendo leva sul forte legame tra squadra e consumatore-tifoso. Tuttavia il suo scarso sfruttamento è dovuto alla scarsa protezione normativa dell'attività dinanzi alla contraffazione. Alcune società di calcio hanno, invece, cominciato a sviluppare forme di *merchandising* più complesse e differenti, come degli accordi con gruppi bancari finalizzati all'abbinamento del *brand* della società di calcio stessa con le carte di credito o accordi con *tour operator*. Non può essere inoltre trascurato Internet e l'*e-commerce*: la generalità delle società di calcio professionistiche possiede oggi un sito *web*

ufficiale, attraverso il quale il tifoso-consumatore può effettuare acquisti *on-line*, ma anche un profilo Facebook e uno Twitter.

2) PROPRIETÀ E GESTIONE DEGLI STADI. Lo stadio riveste una primaria importanza per le società di calcio, essendo il luogo fisico in cui si svolgono gli eventi calcistici e rappresentando al contempo un'importante *asset* da valorizzare al fine di svincolare le entrate dai soli risultati sportivi. Tuttavia mentre negli Stati Uniti lo stadio è stato già da tempo valorizzato commercialmente, in Europa la realtà è differente. Gli stadi europei, tranne qualche eccezione, non sono ancora pronti per essere utilizzati – da parte del consumatore – diversamente dalla semplice partecipazione all'evento sportivo, ad esempio affiancando ad esso alberghi, ristoranti, bar, centri commerciali, musei della squadra. In ogni caso, all'interno del panorama europeo vanno distinte Inghilterra e Germania dall'Italia. Gli stadi italiani sono strutture non idonee a favorire un utilizzo commerciale degli stessi. La capienza media è assai elevata, le strutture sportive sono poi obsolete. Ma, cosa più importante, in Italia gli stadi sono di proprietà delle amministrazioni comunali che poi li concedono in uso alle stesse società. Ciò impedisce alle stesse società di realizzare quei progetti di ristrutturazione necessari, oltre ad essere causa di mancati guadagni correlati alle spese di locazione (che si riversa poi sul prezzo dei biglietti e degli abbonamenti, configurandosi come un costo aggiuntivo per il consumatore, il che ne riduce la domanda). La realizzazione in Italia di un progetto di stadio multifunzionale presenta, inoltre, diverse problematiche connesse con la complessità e la lunghezza dei necessari *iter* autorizzativi per la creazione di uno stadio di proprietà. Ad oggi in Italia l'unica società a disporre di uno stadio di proprietà è la Juventus, lo "Juventus Stadium" inaugurato nel 2011. Ad oggi i ricavi da stadio rappresentano solo l'8% del valore della produzione del calcio Italiano, pari a 221 milioni. Il totale degli spettatori è stato pari nell'ultima stagione, come riporta un'inchiesta effettuata

da “Repubblica” il 12 Marzo 2015<sup>5</sup>, a 13.281 milioni, in costante calo negli ultimi anni. Dati di certo non confortanti.

3) PLUSVALENZE. Il mercato dei trasferimenti costituisce una variabile strategica delle società. Ciascuna società di calcio programma prima dell'inizio della campagna trasferimenti estiva dei calciatori un *business plan* di investimenti e disinvestimenti, in termini qualitativi e quantitativi, da apportare per modificare la rosa, al fine di renderla più competitiva da un punto di vista sportivo e/o sostenibile da quello finanziario. La campagna di calciomercato va ad incidere sia sul lato patrimoniale (diritti pluriennali calciatori) che su quello economico (ammortamenti e plus/minusvalenze). Il numero totale dei trasferimenti effettuati dalle società italiane delle stagioni 2011-12 e 2012-13 è stato uguale a 2.533, di cui solo il 34% a titolo oneroso e il rimanente sotto forma di prestiti. Le plusvalenze hanno costituito ricavi nell'ultima stagione per 536 milioni di euro, pari al 20% del totale del valore della produzione.

4) DIRITTI TELEVISIVI. Questa fonte di ricavo è la più importante per i *clubs* di Serie A, pari a 1.037 milioni, il 43% del totale del valore della produzione. I diritti televisivi rappresentano, come visto, l'entrata più rilevante per le società di calcio professionistiche di Serie A. In particolare, per queste società le entrate legate ai diritti televisivi satellitari rappresentano – in media – il 21% circa delle entrate totali, mentre le entrate legate al digitale terrestre rappresentano il 19% circa del totale, cui si aggiungono poi quelle relative ai diritti televisivi esteri, ossia venduti alle emittenti straniere nell'ambito di competizioni internazionali che rappresentano in media il 3,1% delle entrate totali. Il dato relativo alle entrate da diritti televisivi è tuttavia difforme da società a società nell'ambito dello stesso campionato di appartenenza. A tal fine basta sottolineare come, in base ai dati raccolti dalla società di consulenza Deloitte<sup>6</sup>, la Juventus nella stagione 2013-14 ha incassato ben 94 milioni per i

---

<sup>5</sup> Cfr. La Repubblica – 12 Marzo 2015

<sup>6</sup> Cfr. Report Deloitte Money League 2015

diritti televisivi, il Sassuolo, stando a quanto riporta il giornalista del Sole24ore Marco Bellinazzo<sup>7</sup>, soltanto 18. E il peso dei diritti tv nelle entrate delle società italiane è incrementato quasi del 100% negli ultimi dieci anni.

### 2.3 I SISTEMI DI RIPARTIZIONE DELLE RISORSE E L'IMPORTANZA ECONOMICA DEI DIRITTI TV NEL MONDO DEL CALCIO ITALIANO

Per commercializzazione dei diritti televisivi si intende l'acquisto da parte delle emittenti televisive del diritto di usufruire presso i propri canali di comunicazione di massa delle immagini dei *matches* delle singole società calcistiche. In Italia, oggetti di contrattazione sono: partite dei campionati di Serie A, B, Lega Pro, Coppa Italia, Supercoppa Italiana; *highlights* e immagini correlate pre e post partita riferite sempre a tali competizioni; competizioni europee come la UEFA Champions League, Europa League, Supercoppa Europea; partite e manifestazioni della nazionale, come qualificazioni e fase finale di Campionati Mondiali ed Europei. Il fenomeno legato alla vendita dei diritti tv è piuttosto recente. Fino al 1981 in Italia non esistevano in quanto vigeva un modello italiano del “calcio da stadio”. Qualsiasi televisione privata che volesse riprendere una partita in territorio italiano di qualunque serie era libera pertanto di farlo, anzi lo spirito italiano favoriva tale consuetudine. Le prime emittenti private locali non approfittavano tuttavia della possibilità di trasmettere tali eventi calcistici, perché la pubblicità non era ancora un *business*. La RAI dal 1960 trasmetteva la domenica alle ore 19 la telecronaca differita di un tempo di una partita di Serie A. Tutto ciò, come detto, fino al contratto del 1981 tra RAI e la Lega Calcio (presidente Antonio Matarrese), in cui per la prima volta si parlò di “diritti tv in vendita”. Alla base del contratto la Lega Calcio si arrogava il definito diritto, in cambio della somma di 3 miliardi di lire, di attribuire alla RAI la “ammissibilità delle telecamere” per le riprese delle partite. Materialmente si trattava di chiudere i

---

<sup>7</sup> Cfr. webpage “Calcio&Business”

cancelli degli stadi ai *cameramen* delle televisioni private. Lo scopo dell'istituto era che la Rai, non in qualità di ente pubblico ma quale concessionario della Lega calcio, trasmettesse il calcio gratuitamente in tutto il territorio nazionale. La prima rivoluzione contro il calcio visibile gratuitamente a tutti sono stati i contratti tra Lega Calcio e Telepiù del 1993 che importarono in Italia l'istituto giuridico anglosassone dei diritti televisivi criptati. Lo scopo era quello di consentire solo a chi paga la *pay TV* di vedere lo spettacolo della partita in diretta televisiva. Seguendo tale vampata di americanismo, l'Italia del pallone viene definitivamente rivoluzionata ed entra nel calcio globale chiudendo l'epoca del calcio da stadio. Negli ultimi anni sono principalmente due le metodologie mediante le quali le società hanno venduto i diritti tv all'emittenti televisive. La prima, in vigore dal 1999 al 2010, è la gestione soggettiva in base alla quale ogni società contratta direttamente con le emittenti televisive la vendita dei propri diritti tv. La seconda, in vigore dal 1993 al 1999, e poi ripresa dal 2010 e tutt'ora in auge, è la vendita centralizzata in base alla quale è la Lega Calcio a contrattare direttamente la vendita dei diritti televisivi di tutte le squadre con le emittenti televisive, salvo poi ripartire l'incasso alle varie società, ponderandolo in base al numero dei tifosi e al piazzamento in classifica dei vari club. La Lega Calcio nel contrattare a sua volta si affida, a fronte di corrispettivo pagamento, alla mediazione dell'*advisor Infront*, la più grande società al mondo di consulenza e *marketing* sportivo, un colosso mondiale da poco acquistato dal gruppo Wanda del secondo uomo più ricco di Cina Wang Jianlin e gestito da Philippe Blatter, nipote dell'attuale presidente FIFA Joseph. Il *business* di tale società è già enorme e in grande crescita in quanto ormai tutte le principali società calcistiche e federazioni si rivolgono ad *Infront* per la gestione di diritti tv, d'immagine o di attività di *marketing*. Inoltre *Infront*, il cui fatturato si appresta a raggiungere gli 800 mln di euro, è diventata anche una preziosa risorsa finanziaria per molte società calcistiche, che stipulano contratti milionari di sponsorizzazione o di *partnership* con la società di consulenza.

Dal lato delle emittenti televisive, invece, varie sono state le società a darsi battaglia nel corso degli anni. Fino al 1999 si è assistito al monopolio della *pay-tv* Tele+, la quale però, a partire dagli anni duemila, ha dovuto subire la competizione del colosso Stream di Rupert Murdoch. La battaglia è stata estenuante e si è risolta solo nel 2003 con l'acquisizione da parte dello stesso Murdoch di Tele+, e la nascita di Sky, unica emittente televisiva satellitare. Tale dominio incontrastato è durato però fino al 2004, quando ha cominciato a consolidarsi in Italia il passaggio dal segnale televisivo analogico al più efficiente digitale. Come conseguenza di tale transizione, a partire dal 2005 sono nate anche le prime *pay-tv* via etere o digitale, come Mediaset Premium. La concorrenza tra le due nuove emittenti a pagamento è diventata pertanto duplice: per quanto riguarda l'acquisizione delle partite di campionato Serie A e B, la situazione che si era venuta a creare aveva del paradossale in quanto, a causa degli obblighi da rispettare con l'antitrust in seguito alla fusione Tele+ - Stream, i diritti acquisiti da Sky erano validi solo per le trasmissioni satellitari. Pertanto le varie società di calcio potevano rivendere le stesse partite anche alle nuove TV a pagamento terrestri. Per sopperire a tale paradosso, a partire dalla seguente stagione calcistica, la Lega Calcio ha previsto un innovativo sistema di vendita dei diritti televisivi, che prevede la commercializzazione separata di tre pacchetti, ciascuno acquistabile esclusivamente da una delle due *pay tv*: il primo riguardante la trasmissione via satellite, delle partite di otto squadre di A, il secondo la trasmissione via digitale del medesimo gruppo, il terzo la trasmissione esclusiva delle partite delle rimanenti squadre. Per quanto riguarda, invece, le partite internazionali di Champions League ed Europa League, soltanto una delle due emittenti si può aggiudicare l'acquisizione dei diritti della trasmissione sul territorio nazionale delle partite di tale competizione, contrattando direttamente con l'UEFA. Per le prossime tre stagioni l'asta è stata vinta da Mediaset. Un discorso diverso, infine, riguarda la trasmissione degli eventi sportivi in diretta o della prima diffusione degli *highlights* subito dopo la conclusione delle partite, in chiaro, per le quali

negli ultimi anni Sky e Mediaset sono state in regime di concorrenza con la televisione pubblica RAI e con la più piccola emittente televisiva La7.

## CAPITOLO III

### L'INTERVENTO ANTITRUST SUL MERCATO DEI DIRITTI TELEVISIVI

I meccanismi di vendita dei diritti televisivi sono stati oggetto di decisioni antitrust, sia a livello nazionale che comunitario. Come noto, la rilevanza concorrenziale di tale materia sussiste sia dal punto di vista della domanda di tali beni (gli operatori della comunicazione) che da quello dell'offerta (le società di calcio).

#### 3.1 L'ANTITRUST SUL SETTORE DELLE EMITTENTI TELEVISIVE

Fino al 1999 la Lega Calcio aveva commercializzato i diritti televisivi in modo centralizzato, suddividendone i proventi equamente fra la serie A e la serie B. Con l'introduzione dei sistemi di trasmissione criptati (le *pay-tv*) lo scenario mutò radicalmente: le società di calcio iniziarono, infatti, a contrattare singolarmente per la vendita individuale dei diritti. Il primo contratto siglato tra la Lega Nazionale Professionisti ed il gruppo internazionale TELE+ (prima *pay TV* italiana) stabilì che dal 1993-94 al 1995-96, il canale TELE+2 poteva trasmettere una gara del massimo campionato, scelta secondo alcuni vincoli da essa stessa e generalmente posticipata alle 20:30 della domenica. Le gare erano visibili tramite un decoder solo ai sottoscrittori dell'abbonamento. Tutte le altre gare del campionato potevano essere teletrasmesse, come nel passato, solo in casi eccezionali e solo in chiaro dalla Rai. Nel 1996 Tele+ inaugurò la sua piattaforma satellitare DStv (rinominata prima Telepiù Satellite e poi D+) e si accordò con la Lega Calcio per la copertura pressoché totale della Serie A. Per altre tre stagioni, fino al 1998-99, la nuova piattaforma offriva tutte le partite di Serie A. Era possibile abbonarsi all'intero campionato, alle partite di una singola squadra o anche, col sistema *pay per view*, acquistare singole partite. Solo gli spareggi di fine campionato restavano fuori. Tale scenario comportò la prima situazione di monopolio del settore. Poiché la negoziazione

centralizzata dei diritti criptati avrebbe potuto determinare la loro allocazione ad un'unica emittente così limitando la concorrenza sul mercato della televisione a pagamento, l'autorità *antitrust* intervenne con una delibera del 1999, per contestare alla Lega tale modello di vendita centralizzata. Ed il decreto legge n.15 del 30 gennaio 1999, contenente “Disposizioni urgenti per lo sviluppo equilibrato dell'emittenza televisiva e per evitare la costituzione o il mantenimento di posizioni dominanti nel settore radiotelevisivo”<sup>8</sup>, stabilì che un singolo operatore potesse acquisire un massimo del 60% dei diritti in forma codificata per le partite di serie A: il campionato di calcio, in quanto prodotto commercializzabile, non era più un pacchetto unico da vendere in blocco. Venne così sancito il principio della soggettività dei diritti televisivi criptati, che determinò la titolarità per le singole società calcistiche dei diritti di trasmissione televisiva in forma codificata delle partite giocate in casa. Inoltre, al comma 1 dell'art. 2 della stessa legge, si stabilì che “nel caso in cui le condizioni dei relativi mercati determinano la presenza di un solo acquirente, il limite indicato può essere superato ma i contratti di acquisizione dei diritti in esclusiva hanno durata non superiore a tre anni.” Il campionato di calcio divenne così teatro della concorrenza fra due piattaforme satellitari: a Tele + si opponeva la nuova Stream TV del magnate australiano Rupert Murdoch. Dal 1999-2000 al 2002-03, il torneo fu visibile in parte su Telepiù ed in parte su Stream. Per seguire anche solo la propria squadra del cuore, il tifoso doveva abbonarsi ad entrambe le piattaforme, che oltretutto utilizzavano due decoder differenti (tranne negli ultimissimi mesi di concorrenza in cui furono costrette a mettere a disposizione ricevitori satellitari compatibili con entrambe le TV). Nelle prime due stagioni Telepiù conservò un lieve vantaggio: 11 squadre ("capitanate" dalle tre grandi storiche Juventus, Milan ed Inter) contro le 7 di Stream (capeggiate dalle quattro rivali Roma, Lazio, Fiorentina e Parma che, insieme alle altre tre, formavano le cosiddette “sette sorelle” del campionato). Nel 2001-02 il vantaggio si assottigliò: dieci squadre

---

<sup>8</sup> Cfr. Decreto legge n. 15 del 30 gennaio 1999 convertito, con modificazioni, dalla legge n. 78 del marzo 1999

per Telepiù ed otto per Stream. Nel 2002-03 si registrò invece un pareggio (nove squadre per ciascuna piattaforma). Gli spareggi furono compresi nei diritti televisivi dell'intero campionato. Unica eccezione fu lo spareggio del 1999-2000 tra Inter e Parma, in quanto giocatosi in gara unica sul campo neutro. Fu questa l'ultima gara del massimo campionato ad essere trasmessa in chiaro dalla Rai, poiché dal 2005-06 gli spareggi furono poi definitivamente aboliti. Nonostante tale apparente periodo di concorrenzialità del settore non mancarono avvisaglie tra le i due *competitors*. Il 4 Marzo 1999, infatti, Stream denunciò Telepiù all'*antitrust* per aver compiuto "intese nulle ed illecite" in grado di "rafforzare la posizione dominante sul mercato delle *pay-tv*". L'argomentazione di Stream si basava sull'assunto che Telepiù, grazie alla sottoscrizione di contratti di esclusiva con i quattro *clubs* primi in Italia per numero di tifosi, di durata, secondo Stream, pari a sei anni, ritenuta eccessivamente lunga e anticompetitiva, sia con numerose altre case cinematografiche (es. Walt Disney) abusava di fatto della sua posizione dominante all'interno del mercato rilevante della *pay-tv*, dove l'esistenza di posizione dominante deve essere considerata prova della "esclusione del pluralismo delle fonti di informazione". Nonostante la difesa di Tele+, che si poggiava su un'errata considerazione dell'ampiezza di mercato rilevante nella circostanza specifica e sulla assenza di obbligo di informazione previsto dalla legge relativamente alle emittenti private, l'AGCM concluse il 14 Giugno 2000 l'istruttoria con un provvedimento durissimo per Telepiù: affermava la violazione dell'articolo 82 del Trattato, da parte di Telepiù, la quale aveva "ristretto oltre il necessario la concorrenza e rafforzato indebitamente la propria posizione dominante, rendendo più difficile e oneroso l'ingresso di altre imprese (anche comunitarie) nello stesso mercato" (provvedimento 8386/00). Il ragionamento alla base del provvedimento dell'AGCM risiedeva sul fatto che Telepiù, pur rispettando i limiti del 60%, aveva stipulato un contratto in esclusiva con le quattro società sportive che hanno la maggiore capacità di "generare abbonamenti alla televisione a pagamento",

permettendole di abusare della propria posizione dominante. Il provvedimento costituisce un precedente, in quanto riconosce, per la prima volta, il valore strategico dei diritti televisivi sportivi nel settore delle *pay-tv*. A partire dal 2003 il sistema cominciò ad entrare in crisi, con molte società minori che tardarono a vendere i diritti (all'una o all'altra emittente), dichiarandosi insoddisfatte delle offerte economiche, provocando addirittura lo slittamento dell'inizio dei campionati. E le restrizioni alla concorrenza all'interno del mercato non si limitavano solo al campo nazionale. Nel 2003 intervenne addirittura la Commissione Europea in merito alla vendita congiunta, da parte della UEFA, dei diritti televisivi relativi alla competizione *UEFA Champions League*, in un unico pacchetto (su base esclusiva ad una sola emittente per Stato membro e per una durata di quattro anni). Su proposta della UEFA, la Commissione accettò un nuovo sistema di vendita congiunta in base al quale i principali diritti sarebbero stati suddivisi in pacchetti distinti in modo da garantirne l'acquisizione da parte di più emittenti televisive. Nello stesso anno la Commissione intervenne anche a riguardo del meccanismo di vendita congiunta della *Football Association Premier League* e, un anno dopo, della Bundesliga. Solo in Italia la situazione si risolse in maniera non efficiente. Anzi la contesa dei diritti calcistici televisivi fu frenata nel 2003 con l'acquisizione da parte di Rupert Murdoch, proprietario di Stream, del gruppo Telepiù, fondendo i due colossi in SKY Italia. L'effetto iniziale della nuova situazione di monopolio fu quello di offerte ancora più basse, soprattutto nei confronti delle società minori. Per contrastare ciò, alcune di queste società si consorziarono contribuendo alla creazione di Gioco Calcio, una nuova televisione gestita dalla stessa Lega Calcio. Tuttavia l'illusione di fare concorrenza a Sky durò poco, a causa della debolezza economica del progetto. Gioco Calcio per poter operare fu costretta addirittura ad affittare quattro canali dalla stessa Sky. Il campionato 2003-04 cominciò con sette società che optarono per la TV della Lega. Nel corso della stagione queste ultime ruppero l'una dopo l'altra il contratto e passarono a Sky. Gioco Calcio fallì nel giugno

2004. Il campionato 2004-2005 iniziò con qualche società che ancora tentennava ed alcune gare rimasero prive di copertura televisiva. Dopo poche giornate però tutte trovarono l'accordo con Sky. Con l'inizio del girone di ritorno invece cominciò una nuova era: quella del digitale terrestre. Nel gennaio 2005 nacquero le prime *pay TV* digitali terrestri: Mediaset Premium e Cartapiù La7. Dal momento che, a causa degli obblighi da rispettare con l'antitrust in seguito alla fusione Tele+ - Stream, i diritti acquisiti da Sky erano validi solo per le trasmissioni satellitari, le varie società di calcio potevano rivendere le stesse partite anche alle nuove TV a pagamento terrestri. Sky, pertanto, iniziò a subire la concorrenza via etere di Mediaset e La7 che proponevano le stesse gare a costi molto più convenienti. Per la stagione 2005-06 Mediaset e La7 arrivarono a coprire in due tutta la Serie A. Sky manteneva l'esclusiva satellitare dell'intero campionato col vantaggio dell'unico abbonamento (chi voleva seguire la Serie A tramite il digitale terrestre doveva acquistare le tessere ricaricabili, per altro ad un costo totale comunque inferiore a quello dell'abbonamento annuale a Sky). A decorrere dalla stagione 2006-07 le tre TV a pagamento trovarono più opportuno accordarsi per una spartizione razionale dei diritti TV: Mediaset e La7 acquisivano i diritti esclusivi dalle varie società di Serie A, tenendo poi per sé i soli diritti terrestri e rivendendo a Sky quelli satellitari. In questo modo la TV di Murdoch continuò ad assicurare la copertura dell'intero campionato sulla sua piattaforma satellitare, mentre via etere Mediaset Premium e Cartapiù si dividevano più o meno equamente le squadre di Serie A. Gli accordi prevedevano anche l'individuazione, da parte di entrambe le TV, di cinque o sei squadre *full*, delle quali era quindi possibile seguire tutte le gare stagionali su un unico operatore terrestre. Con questo sistema la maggior parte delle partite per la prima volta fu trasmessa contemporaneamente da tre operatori diversi. A partire da marzo 2009 la *pay per view* Cartapiù fu sostituita da Dahlia TV che ne proseguì l'attività. In virtù di tali accordi, e dell'eccessivo potere delle emittenti televisive, nei confronti delle società di calcio, e

anche della sperequazione in termini di incassi dai diritti tv tra le grandi società e i piccoli club, “allo scopo di garantire l’equilibrio competitivo dei soggetti partecipanti alle competizioni sportive e di realizzare un sistema efficace e coerente di misure idonee a stabilire e a garantire la trasparenza e l’efficienza del mercato dei diritti di trasmissione, comunicazione e messa a disposizione al pubblico, in sede radiotelevisiva e su altre reti di comunicazione elettronica, degli eventi sportivi dei campionati e dei tornei professionistici a squadre e delle correlate manifestazioni sportive organizzate a livello nazionale” (art.1, comma 1) viene promulgata la legge 19 luglio 2007, n. 106 <sup>9</sup> recante “Delega al Governo per la revisione della disciplina relativa alla titolarità ed al mercato dei diritti di trasmissione, comunicazione e messa a disposizione al pubblico, in sede radiotelevisiva e su altre reti di comunicazione elettronica, degli eventi sportivi dei campionati e dei tornei professionistici a squadre e delle correlate manifestazioni sportive organizzate a livello nazionale”. Il provvedimento segna un ritorno al passato, con la reintroduzione delle modalità collettive di vendita e di ripartizione degli introiti dei diritti. L’AGCM e L’AGCOM vengono investite di poteri di regolamentazione e di vigilanza per garantire la concorrenza del mercato e evitare la formazione di posizioni dominanti. Si introducono inoltre alcune misure a sostegno delle televisioni locali e altre a favore dei campionati minori e dei vivai delle squadre di calcio. Come recita l’articolo 8 del decreto “l’organizzatore della competizione è tenuto ad offrire i diritti audiovisivi a tutti gli operatori della comunicazione di tutte le piattaforme, attraverso distinte procedure competitive relative al mercato nazionale e, tenuto conto delle relative peculiarità, al mercato internazionale e alla piattaforma radiofonica” (art, 7 comma 1); inoltre “l’organizzatore della competizione è tenuto ad offrire i diritti audiovisivi mediante più procedure competitive, ai fini dell’esercizio degli stessi per singola piattaforma” (art. 8 comma 1) con la possibilità però di realizzare più “pacchetti” comprendenti diversi media e tra

---

<sup>9</sup> Legge pubblicata in G.U. n. 171 del 25 luglio

loro equilibrati con la presenza in ciascuno di eventi di elevato interesse per gli utenti. L'articolo 8 invece prevedeva che la durata di tali contratti non poteva eccedere i tre anni. La prima conseguenza di tale decreto fu che mentre Sky continuò a trasmettere l'intero campionato sulla sua piattaforma satellitare, su Mediaset Premium andarono in onda le partite di dodici squadre e su Dahlia TV quelle delle rimanenti otto. La disparità sia nel numero di squadre, sia nel loro blasone doveva teoricamente essere compensata dalla novità che consentiva a ciascuna delle due emittenti di trasmettere tutte le gare delle squadre assegnate, senza più alcuna distinzione tra casa e trasferta: in pratica Dahlia avrebbe dovuto essere la TV delle squadre minori, assicurando ampia visibilità televisiva a piazze meno importanti soprattutto a livello locale. Le cose andarono diversamente ed il forte calo degli abbonamenti causò la messa in liquidazione di Dahlia TV e la chiusura delle trasmissioni il 25 febbraio 2011, dopo soli due anni di vita. A seguito della chiusura di Dahlia TV furono solo due gli operatori televisivi a proporre la Serie A in diretta: fino al 2014-15 la TV satellitare propose tutte le partite, mentre la piattaforma terrestre le gare delle dodici squadre scelte a inizio stagione, lasciando i 56 scontri diretti fra le rimanenti otto squadre in esclusiva assoluta su Sky. Come citato anche nel capitolo 2, a partire dalla stagione 2015-16 per il triennio successivo la vendita dei diritti tv sarà divisa in due pacchetti: uno riguardante i principali otto *clubs* italiani per numero di fatturato, la cui diretta sarà trasmessa da Sky via satellite e da Premium via etere; l'altro concernente le rimanenti otto squadre, la cui asta è stata vinta dalla sola Mediaset. Tuttavia, tenendo conto del fatto che Mediaset non può trasmettere a pagamento via satellite (e non ha un sufficiente numero di canali terrestri per coprire tutte le dirette) e che viceversa Sky ha adesso anche la possibilità di operare a pagamento via etere grazie ad un accordo con Telecom Italia Media, lo scenario effettivo sarà probabilmente differente: è possibile uno scambio dei diritti fra le due piattaforme. Inoltre si susseguono anche diverse indiscrezioni di stampa circa una possibile “fusione” Sky - Premium. L'unica certezza è che

il potere di mercato assunto dalle emittenti televisive sulle vicende economico, istituzionali e politiche del mondo del calcio è decisamente aumentato nel corso degli anni: Sky e Mediaset, grazie all'acquisizione dei diritti televisivi, finanziano il 49% delle entrate dei *clubs* Italiani e il loro ritorno economico, in termini di abbonamenti e introiti pubblicitari, è ben al di sopra delle spese sostenute. Secondo dati raccolti dal sito Calcio&Finanza.it Sky Italia conta ben 4,7 milioni di abbonati e Mediaset, grazie all'acquisizione dei diritti in esclusiva della Uefa Champions League per i prossimi tre anni, punta a sottrarre un numero sostanzioso di quote di mercato alla concorrente, il che le dovrebbe permettere di raggiungere nel 2016 il famigerato *break even*. Ma il potere delle compagnie televisive nel mondo del calcio si estende anche al lato istituzionale. Il vice presidente della FIGC Claudio Lotito ha di recente sollevato perplessità sull'appetibilità in termini di valore economico da commercializzare nei diritti televisivi in seguito alla probabile promozione in Serie A della piccola realtà Carpi Calcio. E l'attuale frammentata programmazione settimanale degli orari delle partite di calcio di Serie A, conosciuta col nome "calcio spezzatino", non è altro che frutto dell'influenza delle *pay-tv*, con l'obiettivo di tenere più tempo possibile il tifoso davanti alla Tv e massimizzare al meglio l'investimento effettuato. E' anche importante, tuttavia, analizzare che non sempre il potere delle Tv è così imponente: soprattutto in campionati altamente valorizzati in termini di *brand* e spettacolo, come ad esempio la Premier League, il valore economico richiesto per la cessione dei diritti tv supera anche il miliardo di euro e l'asta tra i principali editori potrebbe mettere a rischio le casse degli editori stessi, i quali nella maggior parte dei casi riversano l'elevato costo sugli abbonamenti dei singoli consumatori.

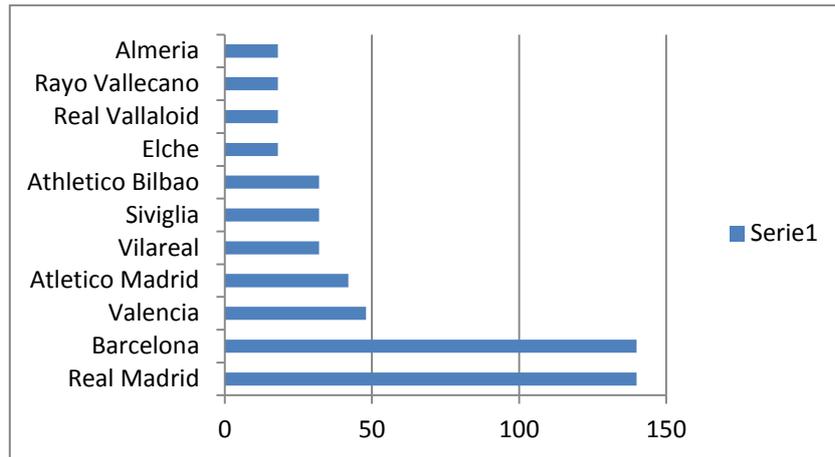
### 3.2 COMMERCIALIZZAZIONE DIRITTI TV: ANTITRUST E SOCIETÀ DI CALCIO

La vendita dei diritti tv ha evidenziato nel corso del tempo sperequazioni non soltanto dal lato del potere di mercato delle varie emittenti televisive, ma anche da quello delle società calcistiche. Nel capitolo due abbiamo analizzato come le entrate dei diritti tv siano le principali fonti di ricavo per i *clubs* di Serie A. Tuttavia tali dati non sono omogenei. Esse possono rappresentare più del 50 per cento del fatturato per i *clubs* dotati di maggior *appeal* da un punto di vista mediatico (dal momento che le emittenti sono storicamente disposte a spendere di più sapendo che un numero maggiore di utenti è disposto a seguire l'evento sportivo e chiedendo così prezzi più alti per concedere i più appetibili spazi pubblicitari o gli abbonamenti alla *pay tv*), mentre appena il 20-25% per gli altri. A titolo esemplificativo ma non esaustivo si evidenzia altresì il dato secondo cui la Juventus, l'Inter e il Milan, ossia le società con i maggiori bacini di utenza, essendo rispettivamente la prima, la seconda e la terza società per numero di tifosi, hanno sottoscritto contratti con le varie *pay tv* – relativamente alla stagione sportiva 2013/14 – rispettivamente per 94, 78 e 80 milioni di euro per ciascuna stagione. Tale cifra è pari a quasi un terzo del totale dei costi sostenuti dalle emittenti televisive nella stagione 2003/04 per l'acquisto dei diritti di trasmissione di tutte le partite del Campionato di Serie A corrispondente a circa 840 milioni di euro. Si evidenzia a proposito che la quasi totalità delle società di Serie A ottiene ricavi dalla vendita dei diritti televisivi satellitari inferiori ai 35 milioni di euro. E le differenze si sono assottigliate negli ultimi anni con l'introduzione del nuovo sistema a vendita centralizzata. Prima del 2011, infatti, con la vendita soggettiva dei diritti, i grandi *clubs* potendo gestire soggettivamente i contratti di vendita, accrescevano così il loro potere economico a discapito dei più piccoli. Con la riforma del 2011 fu introdotto, per ovviare a tale situazione, il principio della mutualità, preso in considerazione dagli articoli 22, 23 e 24 del decreto. L'articolo 22 sancisce che l'organizzatore della competizione destina una

quota delle risorse economiche derivante dai diritti audiovisivi (non inferiore al 4%) per sviluppare i settori giovanili e le categorie dilettantistiche, per supportare la sicurezza degli impianti sportivi e per finanziare progetti di rilievo sociale a sostegno discipline diverse dal calcio. Allo stesso tempo una quota non inferiore al 6% (art. 24) è destinata all'attività delle categorie professionistiche di serie B e serie C. Gli articoli 25 e 26 si occupano invece della ripartizione delle risorse e sono altrettanto decisivi per comprendere il cambiamento introdotto dal nuovo decreto. Tale ripartizione “fra i soggetti partecipanti alle competizioni è effettuata in modo da garantire l'attribuzione in parti uguali di una quota prevalente, nonché delle restanti quote anche in base al bacino di utenza e ai risultati sportivi conseguiti da ciascuno di essi” (art. 25, comma 1). Nel dettaglio una quota non inferiore al 40% viene comunque distribuita in parti uguali fra tutti i partecipanti a ciascuna competizione. Per la serie A, il 40% viene diviso in parti uguali fra tutte le squadre, il 30% sulla base dei risultati sportivi conseguiti e il 30% secondo il bacino di utenza. Del 30% relativo al risultato sportivo, il 10% viene determinato in base dei risultati conseguiti da ogni squadra dalla stagione 1946/47, il 15% in base ai risultati delle ultime 5 stagioni e il 5% in base all'esito dell'ultima competizione. Del 30% relativo al bacino di utenza, il 25% viene determinato in base al numero di sostenitori di ogni squadra e il 5% in base alla popolazione del comune di residenza. Per comprendere quanto tale sperequazione sia attribuibile all'attuale sistema di vendita individuale dei diritti televisivi, è significativa la seguente tabella che illustra la situazione in Italia, Spagna, dove ancora esiste il sistema di vendita soggettivo<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Fonte calciofinanza.it, dati in milioni di euro



*FutbolFinanzas* ha elaborato i dati riguardanti l’assegnazione dei diritti televisivi dei cinque maggiori campionati europei, utilizzando un particolare strumento macroeconomico, il coefficiente di Gini, utile per misurare le disparità di reddito. Il risultato è stato ovvio: la Liga ha il coefficiente più alto e, dunque, è il torneo in cui è maggiore lo squilibrio nel riparto dei proventi. *FutbolFinanzas*, in questo senso, ha elaborato un’interessante analisi, simulando che la distribuzione dei ricavi da diritti Tv (prendendo ad ipotesi, fra due stagioni, che il valore sia cresciuto fino a 1,5 miliardi) nella Liga avvenisse utilizzando il sistema di riparto in vigore Oltremarica, che persegue anch’esso il sistema centralizzato ed è considerato come il più equo in termini di rispetto del principio di mutualità. Considerando l’esito della stagione 2013-14 è curioso scoprire che, in testa alla “classifica”, vi sarebbe l’Atletico Madrid con un totale complessivo di ben 91,96 milioni di euro; alle sue spalle, ovviamente non troppo distanti, Barcellona (90,18 milioni) e Real Madrid (88,39). Il gap tra le posizioni di vertice e quelle di “centro” e di “coda” sarebbe inoltre effettivamente ridotto all’osso: ad esempio, nelle casse del Real Sociedad finirebbero 81,25, una cifra, questa, che non ottiene nemmeno in un triennio. Tuttavia il dato più importante è un altro ed è legato al rapporto “*first to last*” che se oggi condiziona i rapporti di forza sul campo in un domani non troppo remoto potrebbe non farlo più: è significativo mostrare come tra la prima e l’ultima della speciale “classifica”, Atletico Madrid e Real

Betis, questo sarebbe pari a 1,58 a 1, un rapporto più che impossibile, inimmaginabile, con l'attuale sistema di riparto. Tali dati indicano chiaramente come l'attuale criterio di vendita individuale utilizzato in Spagna abbia determinato sperequazioni tra le società di calcio all'interno del medesimo campionato. Le società dotate di un bacino di utenza maggiore e, conseguentemente, di un maggiore potere contrattuale nei confronti delle emittenti televisive, sono infatti riuscite a ottenere entrate assai più elevate rispetto alle società minori. La vendita individuale avrebbe quindi comportato un ampliamento del differenziale tra le entrate delle grandi società e le piccole, comportando di conseguenza una riduzione dell'equilibrio competitivo a livello sportivo e di conseguenza una minore attrattività mediatica del campionato per il quale quindi le *pay tv* potrebbero diminuire il valore della loro offerta per l'acquisto dei diritti televisivi, riducendo la ricchezza del campionato e innescando di fatto un circolo vizioso. E nonostante in Italia venga ormai adoperato il sistema centralizzato, sempre secondo l'analisi compiuta da *FutbolFinanzas*, la Serie A è il secondo campionato dopo la Spagna in quanto a disuguaglianze, con un coefficiente di Gini pari a 0,24.

La seguente tabella mostra l'attuale ripartizione dei diritti televisivi, in milioni di euro<sup>11</sup>

Club	Parti uguali	Sostenitori	Cittadini	Ultima stagione	Ultimo quinquennio	Contributo Europa League	Storici	TOTALE
Juventus	16,9	50,9	2,6	4	11,5		8,1	94
Inter	16,9	35,8	3,8	3,2	10,9	2,5	7,3	80,4
Milan	16,9	34,8	3,8	2,6	12,1		7,7	77,9
Roma	16,9	16,1	8	3,8	9,7		6,8	61,3
Napoli	16,9	21,2	2,9	3,6	10,3		4,8	59,7
Lazio	16,9	8,5	8	2,4	8,5		5,6	49,9
Fiorentina	16,9	6,1	1,1	3,4	7,9	2,5	6,4	44,3
Torino	16,9	4,6	2,6	2,8	2,4		6	35,3
Udinese	16,9	3,7	0,3	1,6	9,1		3,2	34,8
Parma	16,9	2,1	0,5	3	7,3	2,5	2	34,3
Sampdoria	16,9	3,1	1,8	1,8	5,4		5,2	34,2
Genoa	16,9	3,1	1,8	1,4	6,6		3,6	33,4
Cagliari	16,9	5,2	0,5	1,2	4,2		2,8	30,8
Bologna	16,9	3,5	1,2	0,4	3,6		4,4	30
Catania	16,9	3,3	0,9	0,6	6		1,6	29,3
Atalanta	16,9	2,8	0,3	2	3		4	29
Chievo	16,9	2,1	0,8	1	4,8		0,4	26
Verona	16,9	2,8	0,8	2,2	0,6	-2,5	2,4	23,2
Livorno	16,9	1,4	0,5	0,2	1,8	-2,5	1,2	19,5
Sassuolo	16,9	0,6	0,1	0,8	1,2	-2,5	0,8	17,9
Totale	338	211,7	42,3	42	126,9		84,3	845,2

Nel caso specifico, la circostanza per cui i campionati sarebbero caratterizzati da uno scarso equilibrio competitivo tra le società partecipanti non è correlata ad un particolare sistema di vendita dei diritti quanto piuttosto alle cosiddette “regole di mutualità”. Infatti, se da un lato la negoziazione accentrata è da ritenersi maggiormente garantista, posto che assicura a tutte le squadre, anche a quelle minori, la certezza di un ricavo, dall’altro – tuttavia – un ritorno alla vendita collettiva potrebbe non essere risolutivo se non fosse affiancato da una corretta redistribuzione delle risorse tra le varie società. Peraltro, l’attuale criterio di ripartizione delle risorse non è comunque il preferito delle maggiori

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

società. La Juventus nel 2006, prima della modifica del decreto, avanzò infatti la proposta di trattare separatamente i diversi prodotti televisivi, dal momento che hanno natura e caratteristiche peculiari che consentono di individuare le modalità più idonee e redditizie per la loro commercializzazione. Quindi la vendita collettiva delle partite dal vivo “non solo limiterebbe la concorrenza tra le società, che non sarebbero pertanto libere di fissare prezzi e condizioni indipendentemente l’una dall’altra e in concorrenza l’una con l’altra, ma significherebbe anche che i terzi potenziali acquirenti potrebbero disporre di una sola fonte di approvvigionamento dei diritti”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Cfr. Independent Sport review, 2006 an initiative sport minister Richard Caborn during the 2005 UK Presidency of the EU

## CAPITOLO IV

### I DIRITTI TV E L'INFLUENZA SUL CALCIO ITALIANO

L'analisi svolta sinora ha messo in rilievo che l'esistenza di un certo equilibrio economico e tecnico tra ogni società di calcio rappresenta una condizione indispensabile a tutela dello spettacolo calcistico (in termini di salvaguardia dell'incertezza dei risultati) e per garantire il corretto dispiegarsi delle dinamiche concorrenziali nel settore. Ma oltre ad esso è necessario anche un equilibrio economico all'interno dei *clubs*, per migliorare le *performances* sportive dei singoli *clubs* e del movimento di cui fanno parte. Le vicende attuali che hanno riguardato il Parma Calcio ne sono un esempio. Per tale ragione abbiamo analizzato le fonti di reddito delle società: le modalità di sfruttamento inadeguate di alcune fonti di reddito o l'eccessiva dipendenza delle società di calcio da talune entrate sono alcune delle cause che potrebbero pregiudicare l'equilibrio economico. I diritti tv giocano un ruolo centrale anche in questo senso, rivelandosi croce e delizia per le società italiane. L'eccessiva dipendenza delle squadre di Serie A dagli introiti dei diritti tv, oltre alla forte disuguaglianza trattata nel precedente capitolo, sono infatti il motivo principale della crisi economica che il nostro calcio attualmente sta attraversando e dei risultati conseguenti. Ma al contempo, rivelandosi la principale fonte di ricavi, paradossalmente tali entrate rappresentano anche l'unica attuale ancora di salvezza per evitare il tracollo definitivo e per gettare le basi per una speranza di rilancio.

#### 4.1 SERIE A: I NUMERI DELLA CRISI

Per comprendere l'attuale situazione del calcio italiano è sufficiente analizzare alcuni dati. Secondo quanto riportato annualmente da PriceWaterHouse nel "Report Calcio 2014", il patrimonio netto aggregato di tutte le squadre di A negli ultimi 5 anni è calato del ben 10,9%. Da un punto di vista patrimoniale, il totale delle attività è ormai stabile da oltre 7 anni attorno la soglia dei 3.500

milioni di euro, e dal momento che la gran parte degli investimenti dovrebbe essere utilizzata per acquisire le prestazioni dei calciatori, ciò significa che negli ultimi anni i *clubs* di A non hanno potuto incrementare le spese per rafforzare i loro parco giocatori. Dal lato del passivo, è importante notare come i debiti sono aumentati negli ultimi cinque anni di quasi 800 milioni, da 2.110 mln a 2.946, segno di come nonostante non siano stati effettuati investimenti produttivi, gli introiti da autofinanziamento e i conferimenti da parte dei principali imprenditori italiani (Agnelli, Moratti, Berlusconi) che da sempre hanno investito nel calcio per passione, *marketing* e *business*, siano fortemente diminuiti. Il livello di indebitamento è salito dal 6 al 13% nel giro di 4 anni e il quoziente di indebitamento, ossia il rapporto debiti-risorse proprie, ha toccato nel 2010-11 quota 89%. La riduzione del costo del lavoro aggregato del 3,3% nell'ultima stagione, in controtendenza con la media europea, in cui i costi sono aumentati del ben 7%, e del costo per gli ammortamenti per l'acquisto di calciatori dello 0,4%, è una conferma di quanto asserito prima relativamente alla mancanza, la non volontà e/o l'impossibilità di investire nel *business* del calcio come accadeva negli anni '80 e '90, quando il Milan di Sacchi e Berlusconi, e la Juve degli Agnelli fecero da promotori del ruolo dell'investitore-magnate nel mondo del calcio e diedero a questo settore una prospettiva di *business*. Relativamente al conto economico, invece, i dati della crisi sembrano essere ancora più evidenti. I ricavi da ingresso da stadio, da sempre una delle fonti di reddito principali delle società italiane, che può contare su monumenti dal grande valore storico come San Siro, lo Stadio Olimpico di Roma e il San Paolo di Napoli, hanno registrato un decremento dai 275 milioni del 2009 ai 221 mln del 2013, dato figlio dei problemi di obsolescenza delle strutture, della violenza negli stadi e della riduzione dello spettacolo e della mancanza di stadi di proprietà. I ricavi da sponsor, pari a 396, sono decisamente lontani degli standard europei, e la massiccia dose di introiti da diritti tv, 1037 milioni nell'ultimo anno, sono, come abbiamo accennato, uno dei principali motivi del declino, oltre ad essere

anch'essi inferiori alle cifre che le emittenti radio-televisive spendono per campionati come la Premier League e la Liga.

Tali dati sono ancora più drammatici se confrontati con un *benchmark* di riferimento, caratterizzato dai rendimenti economici delle *top division* europee, ossia la Bundesliga, la Premier League e La Liga Spagnola. Infatti nonostante la crisi, il calcio professionistico europeo continua a crescere in termini economici. Il quinquennio 2008-2012 ha registrato una crescita media annua del 5,5%, rispetto al +0,7% dell'economia europea nel medesimo periodo. Analizzando i dati delle prime 10 *top division* possiamo notare che nel 2012 i ricavi medi per società ammontano a 139,1 milioni di euro per la *top division* inglese, seguita da quella tedesca, da quella spagnola e solo successivamente da quella italiana (85,7). La distanza dell'Italia dai vertici risulta particolarmente evidente per la voce più importante, quella relativa ai diritti *media*. L'Inghilterra risulta largamente in testa, con 70,4 milioni di euro, ben 22 milioni in più dell'Italia. In termini di risultato netto nel 2012 appena 3 *top division* chiudono con un utile aggregato positivo: la Germania, l'Olanda e la Spagna. Il peggior risultato è realizzato dalla *top division* inglese (-227,3 milioni di euro), seguita proprio dall'Italia (-200). Per quanto concerne l'affluenza allo stadio, con quasi 16,9 milioni di spettatori, la *top division* inglese rappresenta nel 2012-2013 il campionato europeo con la maggiore presenza di pubblico, seguita da Germania e Spagna. L'Italia si posiziona al quarto posto con un totale di quasi 9,8 milioni di spettatori. Il riempimento della capienza degli impianti raggiunge il 92% in Inghilterra e l'89% in Germania, per poi scendere al 71% in Spagna, al 66% in Francia e solo al 52% in Italia. In termini di affluenza media per partita in campionato, con 22.591 spettatori, la *top division* italiana nel 2012- 2013 si colloca al quinto posto nella graduatoria mondiale.

E tali differenze in termini economici si riversano anche nell'ambito sportivo, dal momento che, come sappiamo, i due fattori sono correlati. Negli ultimi tredici anni solo due squadre italiane hanno vinto la Champions League, e

tolto questi due episodi straordinari, mai una squadra italiana è riuscita a raggiungere le semifinali di tale prestigiosa competizione. Dopo la vittoria ai mondiali del 2006, la nazionale Italiana per ben 2 edizioni di fila non è riuscita a superare la fase a gironi del campionato del mondo, raggiungendo il punto più basso della sua gloriosa storia. La Serie A è stata superata nel *ranking* UEFA al terzo posto dalla Germania, essendo costretta a rinunciare alla quarta squadra in Champions League e a subire ulteriori danni economici. Il campionato italiano sta diventando sempre meno competitivo e le poche stelle vengono ogni anno "scippate" con prepotenza dai grandi *clubs* europei. I tempi in cui la nazionale Italiana si era conquistata il titolo di seconda nazionale più titolata al mondo, in cui Milan, Inter e Juventus padroneggiavano dal punto di vista finanziario e sportivo lo scenario europeo, e in cui la Serie A veniva definita il campionato più bello del mondo, sembrano essere davvero lontani.

#### 4.2 SERIE A: LE RAGIONI DELLA CRISI, DAI FATTORI STORICO-AMBENTALI...

C'è stato un lungo periodo (dagli inizi anni '80 fino al 2006) in cui la Serie A poteva essere di gran lunga considerata la competizione calcistica più prestigiosa d'Europa.

I tre principali *clubs* avevano fatturati top, presidenti che dominavano il mercato, stadi sempre pieni, campionati spettacolari e competitivi, e le squadre italiane nelle competizioni europee (dalla Juve e il Milan in Champions League, alla Lazio o al Parma in Coppa Uefa) erano le più temibili oltre che le più vincenti. La Serie A era piena di *top players* e giocatori italiani, e le due cose spesso coincidevano, tanto che nel 2006 la Nazionale Italiana si laureò per la quarta volta nella sua storia campione del mondo. Poi lo scandalo Calciopoli e il declino.

Così come il fallimento di Lehman Brothers nel 2008 può essere considerata solo la goccia che aveva fatto traboccare tutto il sistema finanziario ed economico, che nascondeva già limiti, occultava disastri e presentava notevoli

difficoltà e incongruenze, lo stesso può dirsi del ruolo che lo scandalo che rivoluzionò tutto il mondo calcistico in Italia nel 2006 ebbe in funzione della crisi economica, politica e sportiva che tutt'ora il nostro calcio sta attraversando. Non ne è stata la causa, ma ne ha smascherato i limiti.

La creazione di una (presunta, dal momento che il processo è tuttora in corso) "cupola" in grado di acquisire inspiegabilmente eccessivo e illegittimo potere all'interno del nostro sistema calcistico è stato ragionevolmente effetto dello sfruttamento di un vuoto di potere che si è venuto a creare all'interno della "crème" del capitalismo del calcio italiano in quegli anni.

La Fiat - ricoperta di debiti e, di fatto, gestita dalle banche - della famiglia Agnelli - proprietaria della Juventus - che ha fatto la storia dell'industria italiana e del calcio, stava attraversando una fase transitoria, e ciò stava provocando anche un temporaneo allontanamento dalle mere vicende manageriali e strategiche del più influente e popolare *club* italiano; Berlusconi, dopo l'ascesa al potere in politica (facendo leva anche e soprattutto sull'immagine che l'essere il presidente di un Milan vincente e pieno di stelle gli forniva), iniziò una fase di stallo, caratterizzata da un lento declino politico, vicende giudiziarie e situazioni controverse: fattori tutti che determinarono un calo delle risorse investite nel Milan; Massimo Moratti, nonostante l'impero incontrastato sul mercato del petrolio nel mediterraneo, iniziò a mostrare i primi segni di scoraggiamento verso una squadra, l'Inter, su cui aveva investito centinaia di milioni di euro che, nonostante la compresenza di manager virtuosi, grandi calciatori e competenti allenatori, non riusciva a trionfare né in Italia né in Europa. Tale momentanea situazione di "stallo" creò lo spiraglio per l'acquisizione di autorità da parte dei membri di quella che giornalmente è chiamata "cupola" (Moggi, Carraro, Girardo, Mazzini, Bergamo) che sfociò nello scandalo del 2006. Inoltre i crac Cirio, di Cragnotti, presidente della Lazio, e Parmalat, di Tanzi, presidente del Parma, avvenuti negli anni 2002-2004, non erano altro che avvisaglie di un sistema che non funzionava. Basti pensare che nessuno aveva potuto immaginare che la crisi

finanziaria, poi sfociata in economica, e del debito sovrano avrebbe indebolito il meccanismo pallonaro e azzerato le distanze col calcio europeo. Distanze che non si sarebbero azzerate comunque se, dietro l'apparente supremazia del calcio italiano, ci fosse stato un sistema perlomeno virtuoso, in grado di reggere l'urto e di ripartire ancora più forte. Tutto ciò perché in quest'ultimo decennio si è verificata anche la trasformazione del calcio in un fenomeno globale, perfettamente inserito nell'industria dell'intrattenimento. Fenomeno che gli altri hanno saputo cogliere, mentre il sistema calcistico italiano non è riuscito a capitalizzare l'etichetta di "campionato più bello del mondo". È proprio la serie storica dei ricavi dà esattamente il senso del declino del calcio italiano; i dati riportati dall'edizione del 3 Gennaio 2015 della “Gazzetta dello Sport” nel 2003-04 i ricavi annui dei *clubs* erano i seguenti: Manchester UTD 259 milioni, Real 236, Milan 222, Juve 215, Barcellona 169, Bayern e Inter 166. Un decennio dopo, la voragine: Real 548 mln, United 541, Bayern Monaco 487, Barcellona 485, Juve 280, Milan 250, Inter 161. Spagnole, inglesi e tedesche sono cresciuti a ritmi stupefacenti, arrivando addirittura a raddoppiare il giro d'affari, mentre per le italiane l'andamento è stato di sicuro più lento: +30% per la Juventus, +13 per il Milan e l'Inter addirittura -3%.

#### 4.3 SERIE A - LE RAGIONI DELLA CRISI: ... AL RUOLO CARDINE DEI DIRITTI TV...

Il legame tra l'analisi in questione e l'argomento centrale della tesi è espresso proprio dai diritti tv e dall'influenza che questi hanno impercettibilmente e involontariamente assunto sulla crisi del calcio italiano. Come abbiamo già analizzato nel capitolo 3, i *clubs* italiani possono attribuirsi un piccolo alibi: dal 2010 in Italia i diritti tv non sono più venduti individualmente, e nella ripartizione collettiva le grandi, come detto, hanno perso ricavi. Questo è vero, ma ciò non toglie che campionati come la Premier League e la Bundesliga, che attualmente adoperano il sistema centralizzato dei diritti televisivi, hanno raggiunto, sorpassato e doppiato in termini di fatturato la nostra Serie A, tant'è

che le stesse emittenti televisive ora sono risposte a ricoprire d'oro i *clubs* inglesi pur di assicurarsi le immagini della Premier League, arrivando a pagare nell'ultimo contratto per il triennio 2016-19 ben 6,926 miliardi di euro, il doppio di quelli spesi dalle emittenti nazionali per i diritti della A (3,572 miliardi). E vale tuttavia anche il rovescio della medaglia: l'eccessiva teledipendenza ha impigrimento ulteriormente i dirigenti italiani, li ha illusi di poter vivere di rendita senza sfruttare le altre fonti di ricavo. E ciò si collega ancora alla fase di stallo a cui si è fatto prima riferimento. Nel *marketing* viene chiamata *product extension*, “dilata il prodotto”, inventa nuove opportunità di *business*. In un linguaggio a noi più familiare, diversificazione, differenziazione, innovazione, esplorazione. In una intervista del 24 Marzo 2015 l'ex regista del Milan e della nazionale, ed ex vicepresidente della FIGC, Demetrio Albertini, sottolineava: “non bisogna solo pensare ai soldi dei diritti tv, perché il futuro passa dalla condivisione di un progetto sportivo. Il tifoso va salvaguardato, la passione dei tifosi è un bene preziosissimo”. L'accordo siglato per le stagioni 2016-2019 con le *pay tv*, come abbiamo visto, supera il miliardo annuo, e la Serie A non può più farne a meno. Nonostante alcune polemiche relative a presunte lamentele occasionali di alcuni *clubs* verso alcune emittenti televisive, lamentando disparità di giudizio nelle varie trasmissioni (come ad esempio il caso Sky-Napoli), le società calcistiche non riescono a prevaricare sul potere contrattuale di cui ora le *pay-tv* dispongono, dal momento che ormai le prime dipendono dalle ultime. Di recente il vicepresidente della FIGC Claudio Lotito è stato colto in alcune intercettazioni mentre mostrava preoccupazione per la probabile promozione in Serie A del Carpi, squadra che non gode dal blasone mediatico di altre società, e che quindi potrebbe contribuire a ridurre il valore della domanda che le emittenti televisive sarebbero disposte a spendere per accaparrarsi i diritti sulla A. E l'influenza politica di Sky e Premium è stata evidente anche nel recente caso del fallimento del Parma, riguardo la scelta della Lega Calcio di fare sacrifici economici pur di garantire che le partite del Parma venissero regolarmente

giocate, onde evitare una potenziale riduzione di abbonati e di introiti pubblicitari. Anche nei *top clubs* europei i diritti tv sono la principale fonte di ricavo. Abbiamo appena fatto riferimento a come la Premier viene ricoperta d'oro, uno studio effettuato da Deloitte conferma come otto tra i principali *clubs* europei fanno elevatissimo affidamento ai diritti televisivi per accrescere il loro fatturato, e tra questi *clubs*, vi sono anche mostri sacri come il Barcellona e Real Madrid, che hanno un fatturato di gran lunga maggiore rispetto ai *clubs* italiani, e gli introiti da stadio e *merchandising*, pur essendo pari in proporzione, sono maggiori rispetto ai *top team* di Serie A. Tanto ciò è vero che, a differenza di quanto accade in Italia, in riferimento al caso Sky-Napoli, i due principali *clubs* francesi, PSG e Marsiglia, rispettivamente la prima e la seconda forza della Ligue 1, in seguito a vicende molto simili a quelle che hanno coinvolto il Napoli, hanno deciso di intraprendere un silenzio stampa verso l'emittente Canal Plus fino alla conclusione della stagione, segno evidente di come il rapporto tra i *clubs* e le *pay-tv* in Francia non sia di soggezione, poiché non esiste una simile dipendenza economica.

#### 4.4 SERIE A - LE RAGIONI DELLA CRISI: ... TUTTE LE ALTRE CAUSE

Nonostante la “pigrizia” strategica precedentemente menzionata, non possiamo dire che le società italiane non abbiano fatto nulla. La Juve, peraltro stoppata da Calciopoli nella crescita, si è dotata di un impianto-gioiello, lo Juventus Stadium, indicando la strada che anche gli altri *clubs* dovrebbero perseguire, e i benefici si sono visti: nel 2004 incassava dal botteghino 18 mln, scesi a 12 nell'ultima stagione allo stadio Olimpico di Torino, per quadruplicarsi ora fino a 49 mln con le attività collaterali. Il Milan ha lavorato proficuamente in campo commerciale passando in 10 anni da 53 a 80 milioni, anche grazie ad alcune operazioni strategiche di *marketing* come l'acquisto di grandi stelle in declino (Ronaldo, Ronaldinho, i ritorni di Kakà, Shevchenko) o di giocatori dal grande potere mediatico (Ibra, Honda). Tutto questo non è bastato perché il resto del mondo ha viaggiato a velocità superiore, e se nella

semifinale dell'edizione 2002-03 ben tre squadre su quattro erano italiane, ora a stento la Serie A riesce a garantire una squadra ogni anno ai quarti di finale. La diffusione della lingua inglese per il Manchester, i favori delle banche per le spagnole, l'aiuto dell'economia tedesca per il Bayern, gli investimenti di grandi magnati e sceicchi come Abramovich o Al Thani in per Chelsea e Psg, tutto ciò ha contribuito a segnare la differenza, anche se tali elementi non possono essere considerati esaustivi nell'analisi. Le differenze, infatti, sono troppo ampie per non assegnare responsabilità a chi, in questi anni, a livello di club, di Lega e di Federazione, ha gestito il calcio italiano.

Nel 2004 il Bayern Monaco percepiva dallo stadio 22 milioni, meno di Inter e Milan. Nel 2005 ha inaugurato l'Allianz Arena, che rappresenta uno dei massimi esempi di utilizzo polifunzionale di uno stadio. Tanto che la società che lo gestisce, controllata al cento per cento dal *club*, fattura ben 49 milioni. E non dalla biglietteria, ma dal resto: affitto per eventi, area vip, ristoranti, parcheggi. In questo modo il Bayern può permettersi la sua vocazione popolare (bastano 15 euro per assistere in piedi alle partite) e di aderire mirabilmente alle logiche degli affari. Ora mentre Inter e Milan incassano dal Meazza più o meno gli stessi quattrini di un decennio fa, il Bayern è volato a 145 e si appresta a portare la capienza dell'Allianz a 75 mila posti, stando a quanto riporta la Gazzetta dello Sport nell'edizione del 3 Gennaio 2015. Le società modello dunque agiscono così, non adagiandosi sugli allori e ricercando sempre nuove opportunità. In Spagna sono pronti a progetti faraonici per il Bernabeu e il Camp Nou, che hanno già raggiunto entrate da record. I madrileni ricavano 42 milioni annui dall'area premium, grazie a 245 palchi e 4696 posti dotati di ogni *comfort*. Il tifoso che si reca a Barcellona fa un'esperienza unica: i cimeli del museo, il luccichìo dello store da 2100 metri quadrati. In un anno il museo del Camp Nou registra 1,5 milioni di visitatori, quello della Juve 200 mila. Il Barça incassa dal tour 30 milioni, la Juve 4 - essendo tra l'altro l'unica società a fornire un servizio del genere in Italia. Mentre nella transizione dal calcio da stadio a quello da tv, i principali

campionati europei sono diventati calcio sia da tv che da stadio, noi non siamo riusciti a diventare né l'uno né l'altro. In Italia si registrano ancora episodi di violenza negli stadi, che ne riducono la sicurezza lo spettacolo e gli introiti. Si discute ancora di stadi di proprietà, dal momento che solo la Juventus ha ad oggi implementato il suo progetto. Ciò rende gli stadi attuali obsoleti, insicuri, monofunzionali, e i pochi ricavi da stadio vengono divisi con i comuni che ne hanno le proprietà e usati per pagarne la concessione da quest'ultimi e gli elevati lavori di manutenzione. Il tutto in un sistema istituzionale in cui dal momento di proposta di un progetto per un nuovo stadio, a quello di attuazione, occorrono almeno dieci anni.

Ma un'altra ragione della crisi del calcio italiano risiede nel non aver saputo sfruttare le potenzialità commerciali. La differenza tra i campionati esteri e quelli italiani, infatti, si enfatizza proprio nello sfruttamento del marchio, dentro e fuori i confini nazionali. Il Manchester United, *leader* nei ricavi commerciali con 236 milioni, è stato il primo club a internazionalizzarsi. E' stato un processo molto lungo, facilitato dall'espansione della Premier League che a partire dalla scissione con il campionato scozzese del 1992 ha esportato il calcio inglese come *format*, ovviamente alimentato da strategie commerciali individuali. Secondo quanto riporta sempre l'indagine della Gazzetta, a Londra c'è un ufficio di 80 persone, impegnate a mettere in pratica la distribuzione capillare del *brand*. Nel frattempo è stato aperto un distaccamento a Hong Kong e presto ne sarà aperto uno a New York. E Bayern Monaco, Real e Barcellona di certo non si sono sottratte a questo passaggio. Il Bayern Monaco, infatti, presto sbarcherà a Shangai. Lo United, però, ha una peculiarità: penetra il mercato in modo “verticale”, stringendo accordi con aziende regionali (che possono essere, ad esempio, un costruttore cinese, una banca turca, un colorificio giapponese, una birra thailandese), in modo da favorire sia le economie di scala per una sorta di integrazione verticale, sia da allargare l'ambito delle sponsorizzazioni e delle *partnerships*. E anche in tal

senso si crea un circolo virtuoso: più *sponsor*, più internazionalizzazione, più ritorni, più incassi dagli *sponsor*, più ritorni. L'Adidas garantisce 910 milioni in 10 anni allo United come sponsor tecnico, Chevrolet 56 milioni annui per quello commerciale. E cifre del genere vengono spese anche ad esempio dall'Allianz per i *naming rights* dello stadio del Bayern, o la Nike che sponsorizza il Barcellona. L'Italia cerca di intraprendere la strada giusta, ma ad oggi è indietro. La Juve raggiunge tale cifra solo accumulando i due *sponsor* principali, Jeep e Adidas stessa.

L'ultimo punto in questione riguarda il *merchandising*. Esso costituisce una leva considerevole. Prendendo d'esempio sempre lo United, esso può contare su oltre 200 licenziatari in 120 paesi. Si produce di tutto, dalle tazze alla biancheria, per 5 milioni di pezzi venduti ogni anno, di cui 1,5 milioni di magliette. Come al solito, è tutto un circolo virtuoso: più ti riconoscono, più ti vogliono, più ti pagano. Nel 2013-14 i tour e le partite amichevoli hanno regalato al Manchester 14 milioni, 3 all'Inter. Il Real viene criticato per le costose e insopportabili dai *clubs* italiani campagne estive di calciomercato. Ma dei 100 milioni spesi per acquistare Gareth Bale, ben il 60% per cento è stata recuperato grazie ai diritti di immagine sul giocatore e la vendita delle magliette col suo nome. Il Barcellona ormai si fa sponsorizzare di tutto, tanto da permettersi di lasciare lo sponsor commerciale per beneficenza sostenendo e pubblicizzando gratuitamente UNICEF.

E dove non si è arrivati con le strategie di *marketing* e con virtuose politiche manageriali, i *clubs* europei sono arrivati in altri svariati modi. In Germania (come se non bastasse) si punta alla valorizzazione del territorio: Audi, Adidas, Allianz sponsorizzano il Bayern, la VolksWagen è proprietaria del Wolfsburg. Il Borussia Dortmund, pur non avendo grandi *sponsor*, abbina una gestione commerciale e manageriale virtuosa, il culto del lavoro, e plusvalenze nella cessione di calciatori da sogno. Il Barcellona (come se non bastasse,

anche qui) fa leva sulla democrazia dell'azionariato popolare e sul vivaio. L'Atletico Madrid usufruisce dell'ausilio dei fondi comuni di investimento che acquistano i cartellini al suo posto per speculare, non contabilizzando quindi i costi per l'ingaggio e l'ammortamento dei calciatori. Il PSG, il Chelsea e il Manchester City fanno affidamento su ricchi investitori asiatici. Pur non essendo questo il più virtuoso dei modelli, la situazione in Italia sino a qualche anno fa era talmente critica che, prima degli investimenti di Tohir e Pallotta rispettivamente in Inter e Roma, e le *partnerships* del Milan con compagnie cinesi, il nostro paese non era neanche in grado di attirare investimenti esteri che, in alcune circostanze, possono essere una manna del cielo per rilanciare un'industria. Ognuno ha saputo cogliere le strade infinite che la globalizzazione ha aperto, scegliendone una, tranne il sistema calcistico italiano, che quasi non si è accorto che improvvisamente prima era un modello, ora invece deve imitare. Così tra problemi istituzionali esterni, e organizzativi interni, l'unica strada che si è saputo intraprendere è stata quella della peggiore combinazione possibile: dell'indebitamento nonostante una politica di risparmio di costo, in un campionato privo di strutture all'avanguardia, di talenti, di giocatori italiani e di competitività.

## CAPITOLO V-CONCLUSIONE

### I DIRITTI TV E GLI SCENARI EVOLUTIVI

L'indagine ha mostrato come, in un'industria che ha avuto un'esponenziale crescita a livello economico, diventando un'ambitissima opportunità di *business*, come quella del calcio, i diritti televisivi svolgono un ruolo centrale, risultando essere l'esempio lampante del giro di affari che circonda il mondo del calcio, svolgendo la funzione di macchina motrice di tutto il sistema. Eppure, nonostante la vendita dei diritti tv costituisca la principale fonte di reddito per le società calcistiche, tale mercato è stato leva nel corso degli anni di strategie anticompetitive, innescando politiche senza esclusione di colpi e abusi di posizione dominante sul mercato delle *pay tv*, e disequilibri tra e dentro le federazioni e le società protagoniste del settore del calcio, che colpivano l'indipendenza economica dei *clubs* e lo spettacolo. Il mercato dei diritti tv, insomma, ha compromesso l'efficienza economica sia nel settore televisivo che in quello calcistico, e una previsione sui possibili scenari futuri è fondamentale ai fini di trovare soluzioni migliorative.

#### 5.1 I DIRITTI TV E LA CONCORRENZA NELL'INDUSTRIA CALCIO: PROSPETTIVE FUTURE

L'analisi svolta finora ha messo in rilievo che l'esistenza di un certo equilibrio economico e tecnico tra società di calcio rappresenta una condizione indispensabile, a tutela dell'incertezza dei risultati (e quindi dello spettacolo) e del corretto dispiegarsi delle dinamiche concorrenziali nel settore. Se una società di calcio difetta di indipendenza economica, non è più in condizioni di porsi in effettiva competizione con le altre società che partecipano al campionato; nel contempo, se una società non dispone di giocatori in grado di confrontarsi efficacemente con i giocatori che compongono l'organico degli altri *clubs* non può costituire un attore effettivo nel contesto competitivo. Muovendo da tali considerazioni, analizzando gli aspetti economici del calcio,

con particolare riguardo alle fonti di reddito delle società, ai fini di verificare se modalità di sfruttamento inadeguate di talune fonti di reddito, ovvero l'eccessiva dipendenza delle società di calcio da talune entrate, si prestino a pregiudicare l'equilibrio economico tra *clubs* - uno dei presupposti necessari per il corretto confronto competitivo tra i *clubs* medesimi - è emersa l'esistenza di importanti disuguaglianze tra società di calcio, sotto il profilo economico-finanziario, riconducibili alla circostanza che le entrate di tali società dipendono per larga parte dalla vendita dei diritti televisivi e che della maggioranza dei proventi derivanti da detta fonte di reddito beneficiano, in ragione dell'attuale sistema di vendita degli stessi, un numero assai ristretto di club. E', pertanto, fondamentale la necessità di diversificare le entrate delle società di calcio tramite un più adeguato sfruttamento di alcune fonti di reddito diverse dalla vendita dei diritti televisivi, nonché ricorrendo a fonti di reddito alternative legate, principalmente, al possesso e alla valorizzazione degli stadi da parte delle società di calcio. D'altro canto, è importante notare come, nonostante il ritorno al sistema centralizzato e le nuove riforme, gli attuali sistemi di vendita dei diritti televisivi e di ripartizione dei proventi da questa derivanti si prestano ad non ridurre le disparità tra società.

Il sistema di negoziazione dei diritti televisivi attualmente vigente in Italia prevede che la Lega Nazionale Professionisti (LNP) rappresenti le società di calcio (su delega specifica rilasciata per ogni singolo contratto e da ogni singola società):

a) per la diffusione, sul solo territorio italiano:

- dei diritti televisivi degli *highlights* in chiaro e in differita dei Campionati di Serie A e B;

- dei diritti radiofonici, con esclusione dell'ambito locale, dei Campionati di Serie A e B

- dei diritti televisivi criptati (*pay tv* e *pay per view*)

b) per la diffusione, senza limitazioni territoriali:

- dei diritti televisivi e radiofonici, sia in chiaro che criptato, della Coppa Italia.

E' inoltre previsto che i contratti di vendita di tali diritti non potranno avere una durata superiore a tre anni, per quanto concerne i diritti televisivi degli *highlights* in chiaro e dei diritti radiofonici dei Campionati di serie A e B; ad un anno, per quanto riguarda i diritti televisivi e radiofonici relativi al torneo di Coppa Italia. Una parte delle entrate così percepite sono versate dalle società alla LNP, ai fini della ripartizione mutualistica delle stesse (c.d. stadio virtuale), in base ai criteri fissati dall'Assemblea della stessa Lega. Alle ripartizioni così determinate provvede il Consiglio di Lega. In virtù, della delibera dell'Assemblea della LNP del 3 marzo 2006, attualmente la quota di proventi che le società devono versare ai fini mutualistici è fissata al 19%. Abbiamo analizzato nel capitolo 3 come, nonostante il passaggio dal sistema soggettivo a quello centralizzato abbia migliorato la situazione, gli squilibri tra i *clubs*, in Serie A restano ancora rilevanti. Le soluzioni sarebbero due, possibilmente da compiere simultaneamente:

- 1) un miglioramento delle regole di mutualità, ai fini di tutelare le società più deboli dal punto di vista mediatico, e sostenere dalle basi tutto il sistema;
- 2) una diversificazione dei ricavi, in quanto se un *club*, nonostante non venga favorito dall'attuale sistema di ripartizione dei diritti, avesse comunque la possibilità di sostenersi su altre fonti di entrate, la sua indipendenza economica e la sua competitività resterebbero comunque garantite. In ambito europeo, si registra un'attenzione maggiore verso gli obiettivi di riequilibrio complessivo delle risorse. Un modello da seguire è quello inglese: dopo aver ottenuto la faraonica cifra di 7 miliardi di euro per il triennio che partirà nel 2016, non saranno solo i *clubs* della massima serie britannica ad incassare la grande cifra che *broadcasters* come Sky e BT sono pronte ad elargire. La stessa Premier ha annunciato che le squadre gireranno circa 1,3 miliardi di euro a tutto il movimento inglese, per aiutarne lo sviluppo. Inoltre, i *clubs* hanno promesso di pagare i salari di sussistenza al personale degli stessi.

La priorità spetta quindi alla diversificazione. Meccanismi di ripartizione delle risorse più accentuati rispetto a quelli oggi in uso Italia, sono difficilmente adottabili in via spontanea, nel contesto in cui le società calcistica fanno quasi esclusivo affidamento alle entrate dai diritti tv. Le società di calcio sono difficilmente disponibili a cedere a fini mutualistici una parte significativa dei propri proventi. D'altronde, il potere decisionale detenuto, in principio in sede LNP dalle squadre minori, non si è concretizzato in un effettivo strumento di ripartizione delle risorse, in ragione dei molteplici meccanismi di influenza esercitati dalle squadre maggiori. Peraltro, l'obiettivo di una più accentuata solidarietà tra le società può essere raggiunto non solo con lo strumento della vendita collettiva, non solo con formule di prelievo mutualistico più incisive di quelle attuali, ma anche con un programma politico di rilancio del calcio italiano (la cui difficile situazione è stata analizzata nel capitolo IV) basato sulla diversificazione delle entrate. Politiche utili in tal senso potrebbero risultare l'implementazione della nuova legge sugli stadi che consentirebbe ai *clubs* di accelerare le fasi per la costruzione di stadi di proprietà all'avanguardia. Ciò risolverebbe molti problemi, in quanto permetterebbe di ricorrere a strutture polifunzionali, con centri commerciali, ristoranti, musei attorno allo stadio, al fine di avere nuove e solide basi per incrementare il fatturato. Permetterebbe inoltre di aumentare notevolmente gli introiti da stadio, sia perché i ricavi non dovrebbero più essere condivisi con il comune proprietario della struttura, sia perché la creazione di strutture moderne, seguendo il modello di stadio inglese, potrebbe aumentare la sicurezza, ridurre i fenomeni di violenza all'interno degli stadi e, di conseguenza, aumentare lo spettacolo, quindi l'affluenza, innescando un circolo virtuoso.

Un'altra soluzione riguarda le politiche di rafforzamento dei vivai, dei settori giovanili e dei campionati dilettantistici. Anziché investire notevoli risorse per acquistare giocatori stranieri di medio livello, sarebbe più vantaggioso fare un investimento a lungo termine, per creare una struttura di calcio giovanile più efficiente (istituendo, ad esempio, i campionati riserve o dando la possibilità

alle squadre primavera di giocare in Serie B), valorizzare giovani italiani *home-made* che potrebbero in futuro creare valore per i *clubs*. Una terza politica da attuare concerne la riduzione del numero dei campionati professionistici e del numero delle squadre all'interno dei singoli campionati, al fine di rendere più realistiche le ambizioni dei *clubs* di seconda fascia, e soprattutto, tramite la riduzione del numero delle squadre, garantire maggior competitività all'interno del singolo torneo. Un'ultima soluzione riguarderebbe la promozione del *brand* del calcio italiano all'estero, tramite il *merchandising* e le sponsorizzazioni, sebbene tale strada sia ad oggi la più difficile da percorrere in un ambiente internazionale molto competitivo e dinamico, in cui non si dà la possibilità a chi sta indietro di recuperare. Come però una catena virtuosa, una volta che il calcio italiano abbia finalmente intrapreso la giusta strada per il riscatto economico e competitivo, allora potrà puntare alla valorizzazione commerciale, come moltiplicatore dei ricavi. E nonostante tale discorso, già per la prossima stagione sono in corso nuove politiche di *marketing* per valorizzare il campionato all'estero, come la possibilità concreta di giocare alcune, se non tutte, le partite della prima giornata di campionato all'estero, al fine di pubblicizzare il marchio, internazionalizzare ed esportare il *brand*, e raccogliere afflussi di capitali esteri.

Le polemiche e la disorganizzazione fanno sempre parte dello scenario politico e istituzionale italiano, anche e soprattutto nel mondo del calcio. Ma nonostante i problemi ambientali e burocratici e la lunghezza del cammino, la strada intrapresa si avvia ad essere quella giusta e i risultati si iniziano a intravedere, sia dal lato sportivo (con le migliori prestazioni nelle coppe europee da parte dei *clubs* italiani), sia dal lato economico, dal momento che negli ultimi anni si sta registrando un'inversione di tendenza, con un leggero aumento sul lato del valore della produzione dell'1,3 % rispetto alla stagione 2012-13, e una leggera riduzione sul lato dei costi di circa l'1,4%. E sia dal dato delle idee. In tal senso il modello Juventus, capace di risorgere velocemente dalla crisi del 2006, grazie alla creazione del nuovo stadio, e una

gestione finalizzata a essere vincenti, sia sul campo che nei bilanci, rendendo la rosa sempre più competitiva con un occhio di riguardo all'equilibrio finanziario e puntando fortemente sulla crescita del fatturato, può costituire un esempio da seguire. E all'estero non tutto è oro quel che luccica, giacché in Spagna Barcellona, Real e Atletico nascondono dei problemi strutturali e istituzionali, dovuti anche all'eccessiva sproporzione tra i *clubs*, causati dal sistema di contrattazione individuale dei diritti. E perfino nella luminosa Inghilterra: se anche Virgin Media, l'altra grande aspirante nonché grande esclusa dall'asta per la vendita dei diritti tv - avendo potuto solo assistere al rinnovo del patto triangolare Premier-Sky-Bt Sport - ha contestato un prezzo di vendita assolutamente fuori mercato, rivolgendosi a OFCOM, l'organo responsabile di garantire la concorrenza nel Regno Unito, vuol dire che vi sono dei problemi.

## 5.2 DIRITTI TV ED EMITTENTI TELEVISIVE: PROSPETTIVE FUTURE

E' bene sempre partire ricordando quanto sia importante per le *pay tv* e le emittenti televisive, assicurarsi l'acquisto dei diritti televisivi delle varie società di calcio. Publitalia, la concessionaria degli spazi, ha recentemente decretato che se una (o più di una) squadra italiana giocasse la finale di Champions o Europa League, il costo della pubblicità in tv triplicherebbe. Con vantaggi notevoli per chi ha i diritti televisivi degli ultimi atti delle coppe europee. Negli Usa, dove il calcio si sta sviluppando a ritmi esponenziali, Don Garber, *commissioner* della Mls, già prima dell'inizio dell'attuale campionato aveva spiegato che il campionato Usa era a disposizione delle industrie tecnologiche come "cavia", con l'idea di mettere a disposizione squadre e giocatori per contribuire allo sviluppo del binomio calcio-tecnologia. Uno dei prossimi progetti prevede infatti di far indossare ai giocatori una speciale sotto-maglia dotata di telecamera, per far vivere agli spettatori da casa l'esperienza di una partita in modalità Pov, cioè dalla prospettiva del giocatore

in campo, al fine di accrescere audience e ricavi. E tra gettoni di partecipazioni, *market pool*, bonus e soprattutto diritti tv, la perdita che hanno subito quest'anno le squadre inglesi, uscite tutt'e quattro anzitempo dalla competizione calcistica madre in Europa, la Champions League, ha raggiunto ben 40 milioni. Questo ancora una volta a testimoniare come il calcio sia un giro di affari straordinario, e come i diritti televisivi lo influenzino in modo determinante, avendo deciso le principali società del settore radio-televisivo di puntare su questo settore fortemente mediatico. E tra *pay tv* e *top clubs*, a rimetterci potranno essere alla fine proprio gli abbonati. In Gran Bretagna Sky ha deciso di aumentare i prezzi per i suoi pacchetti sport e *family entertainment*, e tale aumento dei prezzi riflette l'equilibrio che Sky sta cercando di ritrovare dopo aver accettato di pagare 4,2 miliardi di sterline (quasi 6 miliardi di euro) per trasmettere in diretta le 126 gare di Premier League dalla stagione 2016 alla stagione 2019, ma soprattutto per respingere gli assalti del suo più feroce rivale, BT. Un simile scenario si è già verificato in Francia, col monopolio di CanalPlus e c'è il rischio che possa rimanifestarsi anche in Italia. L'equilibrio competitivo in questo particolare triangolo società-emittenti-abbonati è quasi da considerarsi un trilemma: se le squadre hanno maggior potere di mercato rispetto alle *pay tv*, in concorrenza tra loro, a perderci saranno gli abbonati; in caso di monopolio dal lato delle emittenti televisive (o, per meglio dire, monopsonio), i *clubs* dovranno accontentarsi di incassare di meno. E la bilancia del valore società-abbonati è gestita proprio dal peso specifico delle *pay tv*. In Italia, in seguito alla riforma del 2006, alla creazione del sistema digitale, e alla nascita della concorrenza Sky-Mediaset, non sono mancati colpi bassi e reciproche accuse di turbativa d'asta, concorrenza sleale e abuso di posizione dominante. Ad esempio, recentemente il Giurì dell'Autodisciplina Pubblicitaria ha ritenuto non conforme alle norme uno spot diffuso da Mediaset Premium, che faceva riferimento ad un'offerta di Premium in promozione fino al 18 marzo 2015, nel quale si parlava delle "grandi esclusive" di Mediaset "in modo ingannevole", e ne ha pertanto

bloccato la diffusione, accogliendo l'istanza di Sky Italia. Ma da dove nasce il motivo della contesa? Per trasmettere in Italia tutte le 380 partite del campionato di Serie A Sky ha pagato nell'ultima stagione 570 milioni di euro l'anno; Mediaset per un pacchetto simile ha pagato meno della metà, 270 milioni, in quanto il contratto risale a prima dello *switch off* del digitale terrestre, quando la copertura era ridotta. Mediaset, quindi, in questi anni ha pagato una cifra notevolmente più bassa per un prodotto molto simile a quello di Sky, anche se nel frattempo le condizioni sono cambiate: dal luglio 2012 in tutta Italia le trasmissioni televisive sono visibili solo sul digitale terrestre, e non più sul segnale analogico. Negli anni scorsi, Sky Italia possedeva inoltre i diritti per trasmettere la Champions League, il più importante torneo europeo di calcio per club: nel febbraio del 2014 però, nel corso di un'altra asta, Mediaset ha vinto la gara per trasmetterla in esclusiva per tre anni a partire dalla stagione 2015-2016. Sky ha offerto per il primo pacchetto e per il secondo pacchetto rispettivamente 355 e 420 milioni, battendo l'offerta di Mediaset che ne ha offerti 350 e 275. Mediaset ha inoltre presentato un'offerta di 306 milioni per il terzo pacchetto vincolandola all'acquisto di uno fra i primi due, più alta di quella di Sky (ma non risulta che le regole dell'asta permettessero un simile vincolo). La soluzione ideale per la Lega Serie A, dunque, sarebbe stata in teoria cedere a Mediaset per 350 milioni il primo pacchetto, a Sky per 420 milioni il secondo pacchetto e ancora a Mediaset per 306 milioni il terzo pacchetto. Ma di fatto ciò avrebbe comportato il bisogno di cambiare in corsa le regole dell'asta, perché Sky ha presentato le offerte più alte per i primi due pacchetti (e quindi anche per il terzo, che Mediaset intende comprare solo insieme a uno dei primi due). Questa soluzione comunque sarebbe quella proposta da *Infront*. Un primo problema riguarda una possibile violazione della legge Melandri sulla ripartizione dei diritti televisivi, in quanto secondo Mediaset Sky compierebbe un abuso di posizione dominante. Un ulteriore problema è però dato dal fatto che la divisione italiana di *Infront* fa capo a Marco Bogarelli, un manager che *Repubblica* definisce dal «passato

vicino al mondo Fininvest», per cui, secondo Sky, Mediaset potrebbe essere indagata per concorrenza sleale. Alla fine Sky e Mediaset hanno raggiunto un accordo che prevede sul satellite tutto il campionato con dodici squadre e 132 partite in più in esclusiva (il primo pacchetto); sul digitale le migliori otto squadre (secondo e terzo pacchetto). La Lega Calcio pur accettando 150 milioni di euro in meno di quanto messo sul piatto dagli operatori, e pur non seguendo il principio delle offerte più alte, ha deciso di approvare. Tale situazione sembra essere molto simile all'inefficienza di mercato dovuta allo strapotere economico di emittenti come Sky in Gran Bretagna o CanalPlus in Francia, e a rimetterci in questo caso è stato il calcio italiano. Un vero e proprio cartello affinché Sky e Mediaset possano rispettivamente mantenere il monopolio sul satellite e sul digitale. L'asta è stata una trattativa a due. Questo certifica quello che è il male principale del nostro paese: mancano nuovi *players*, e quelli nuovi che provano ad affacciarsi sul mercato trovano troppi ostacoli, tra cui anche l'accesso alle piattaforme distributive. I meccanismi di commercializzazione e vendita, poi, sono troppo complicati e farraginosi. Oggi potremmo riguardare alle procedure di vendita che la stessa Uefa ha adottato d'intesa con la Commissione europea, con un tender sempre dettagliato, ma che consente più spazi di manovra nel confezionamento dei pacchetti, pur tenendo fermi i principi come la “*no single buyer Rule*”, ma con un accento sulla necessità di offrire più pacchetti possibili. Negli altri paesi europei infatti non ci sono più regole, ma più concorrenza. Ci sono operatori Tlc (e non solo *broadcaster*) che si sono aggiudicati i diritti della Champions, come in Inghilterra. In ultimo andrebbe fatta una riflessione anche sulla figura dell'*advisor*. Se infatti il bando finisce con una trattativa privata fra due acquirenti anche il ruolo dell'*advisor* diventa meno fondamentale. La Premier League ad esempio utilizza una società come consulente pro tempore, risparmiando. In tutto questo infatti si nota un grande assente, il servizio pubblico, la Rai. Altrimenti, bisognerebbe ricorrere alle soluzioni di carattere congiunturale e non strutturale. Una di questa potrebbe essere la creazione da

parte della Lega Calcio di una propria piattaforma televisiva, consentendo così di gestire individualmente e internamente i diritti televisivi e di non dipendere più dalle *pay tv*. Il problema principale di questo ambizioso progetto sarebbe poi di cercare di sottrarre quote di mercato agli *incumbents* già presenti all'interno del settore.

Un'ulteriore disputa, infine, gestita in modo diverso, riguarda la competizione Sky-Mediaset in merito all'acquisizione dei diritti televisivi in territorio nazionale della UEFA Champions League. Per la prima volta, infatti, Premium si è assicurata l'esclusiva per il prossimo triennio all'asta delle immagini della massima competizione europea, scardinando la concorrenza di Sky. L'obiettivo di Mediaset, nonostante l'ingente investimento compiuto, sarebbe quello di sottrarre quote di mercato all'emittente satellitare, giacché a partire dalla prossima stagione tutti gli utenti saranno obbligati ad abbonarsi alla televisione di Fininvest se vogliono godersi le migliori partite a livello internazionale. In tal senso, la missione del “Biscione” (così viene chiamata in gergo l'emittente che fa capo a Silvio Berlusconi) è quella di raggiungere il pareggio di bilancio nel 2017. Nonostante alcune ipotesi su una fusione Sky-Mediaset, su un presunto accordo per la cessione parziale dei diritti al satellitare per una cifra maggiore di quella sborsata, o sulla creazione di un canale condiviso (ipotesi nate per la preoccupazione di Mediaset di non riuscire ad avere un ritorno completo dei ben 700 milioni spesi), l'intenzione pare ad ora che entrambe le società continuino sulla loro differente strada. D'altro canto, Sky, al fine di cautelarsi della potenziale perdita di quote di mercato, ha stipulato un accordo con Telecom (al momento non esclusivo). L'obiettivo della rete di Rupert Murdoch è – ovviamente – aumentare il numero dei propri abbonati. E attraverso Telecom potrebbe far crescere il proprio bacino di un altro milione e mezzo di telespettatori che per vari vincoli, generalmente tecnici, non possono installare la parabola. concedendo a Telecom- in cambio di un vistoso pagamento- di far vedere le proprie

immagini via cavo, di poter portare il servizio Sky Go ai clienti Tim per incentivare la domanda di banda larga, e di mettere a disposizione una fibra potente a cui appoggiare tutto il pacchetto condiviso (in bundling) con Sky, telefono fisso, mobile e internet

La strategia mediante la quale quindi Sky cercherà di recuperare le quote, dopo il satellite, il digitale terrestre (con la chiavetta da inserire nel retro del decoder), la tv in chiaro con Cielo (prossimo alla duplicazione, e un contratto con la Rai tramite il quale la Televisione Pubblica cesserebbe di criptare i principali eventi concorrenti della televisione privata sul satellite, in cambio di una commissione annuale), il mobile (con SkyGo), e Twitter (accordo sugli spot per aumentare i ricavi con il *real time marketing*) è quella della diversificazione. E chissà che non possa fare da precursore per aprire a una nuova frontiera del mercato dei diritti tv, quella delle piattaforme online. Già a partire dal 2005 l'AGCM pubblica un'indagine annuale in merito alla regolamentazione e all'evoluzione delle nuove piattaforme emergenti, e si parla, in un futuro non molto lontano, che società figlie della rivoluzione tecnologica e di Internet, come Amazon e Netflix, presto potranno diventare temibili concorrenti per le classiche emittenti televisive.



## BIBLIOGRAFIA

AGCM, Delibera n. 846/00/CONS., *Accertamento della sussistenza di posizioni dominanti ai sensi dell'art. 2, comma 9, della legge n. 249/97*

AGCM, IC 27- *Settore del calcio professionistico*

AGCM, IC 41 - *Indagine conoscitiva sul settore audiovisivo*, Provvedimento n.20788

PRICEWATERHOUSE COOPER, *Report calcio 2014*

REPORT DELOITTE MONEY LEAGUE, *Deloitte 2015*

RAPPORTO DI HELSINKI SULLO SPORT, Commissione Europea 1995

LIBRO BIANCO SULLO SPORT, Commissione Europea - 2007

Simon Rottenberg, 1956 in *“The economics of Professional sport leagues”*

### **Riviste**

GAZZETTA DELLO SPORT - 3 Gennaio 2015

GAZZETTA DELLO SPORT - 7 Aprile 2015

INDIPENDENT SPORT review, 2006 an initiative of British sports minister Richard Caborn during the 2005 UK Presidency of the EU

REPUBBLICA - 12 Marzo 2015

## SITOGRAFIA

[www.calcioefinanza.com](http://www.calcioefinanza.com)

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

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

[www.dirittoditutti.giuffrè.it](http://www.dirittoditutti.giuffrè.it)

[www.futbolfinanzias.com](http://www.futbolfinanzias.com)

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

[www.ibtimes.com](http://www.ibtimes.com)

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

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

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

[www.ilsole24ore.it/marcobellinazzo](http://www.ilsole24ore.it/marcobellinazzo)

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

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

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

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

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

[www.uefa.com](http://www.uefa.com)

[www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it) - Diritti televisivi del calcio in Italia

