



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in: Economia e
Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

**Financial Fair Play ed Equilibrio Competitivo:
Come la nuova normativa Uefa ha modificato il livello di
competitività nei 5 maggiori campionati europei**

Relatore

Ch. Prof. Moreno Mancin

Correlatrice / Correlatore

Ch. Prof. Marco Vedovato

Laureando

Tommaso Costantini

Matricola 852467

Anno Accademico

2019 / 2020

INTRODUZIONE.....Pag. 1

**1) LA GESTIONE FINANZIARIA DELLE SOCIETA' DI CALCIO
PROFESSIONISTICHE.....Pag. 3**

1.1 CENNI STORICI.....Pag. 6

1.1.1 DAL BRASILE DI PELE' AL TIKI TAKA: GLI SVILUPPI TECNICO-TATTICI
DELLO SPORT PIU' SEGUITO AL MONDO.....Pag. 9

1.2 DA GIOCO A BUSINESS.....Pag. 12

1.3 IL BILANCIO DELLE SOCIETA' DI CALCIO PROFESSIONISTICHE
ITALIANE.....Pag. 16

1.3.1 LE VOCI TIPICHE DELLO STATO PATRIMONIALE.....Pag. 19

1.3.2 LE VOCI TIPICHE DEL CONTO ECONOMICO..... Pag. 23

1.3.3 LE PRINCIPALI DIFFERENZE NEI RICAVI DEI CLUB DI SERIE A
..... Pag. 26

1.3.4 LE PRINCIPALI DIFFERENZE NEI COSTI DEI CLUB DI SERIE A
.....Pag. 32

1.4 LO STADIO.....Pag. 37

1.4.1 LO STADIO DI PROPRIETA'Pag. 38

1.4.2 IL CASO DACIA ARENA.....Pag. 40

CONCLUSIONI.....Pag. 45

**2) FAIR PLAY FINANZIARIO ED EQUILIBRIO COMPETITIVO:
ANALISI DELLA LETTERATURA ACCADEMICA.....Pag. 47**

2.1 LE DIFFERENZA TRA IL "CLOSED MODEL" AMERICANO E IL MODELLO
DEL CALCIO EUROPEO.....Pag. 53

2.1.1 IL MODELLO "NFL" DELLA LEGA CHIUSA.....Pag. 56

2.1.2 IL MODELLO DI CALCIO EUROPEO	Pag. 60
2.2 FFP E EQUILIBRIO COMPETITIVO: LA PREMIER LEAGUE.....	Pag. 66
2.2.1 ANALISI E DISCUSSIONI.....	Pag. 68
2.3 IL FAIR PLAY FINANZIARIO HA ACCRESCIUTO I PROFITTI DEI CLUB?	Pag. 88
2.3.1 TESI E IPOTESI.....	Pag. 96
CONCLUSIONI.....	Pag. 100

3) FINANCIAL FAIR PLAY: ORIGINI, SVILUPPO E

OBIETTIVI.....	Pag. 103
3.1 IL SISTEMA DELLE LICENZE UEFA.....	Pag. 104
3.1.1 CRITERI E SANZIONI	Pag. 106
3.1.2 IL RILASCIO DELLA LICENZA	Pag. 108
3.1.3 OBIETTIVI.....	Pag. 111
3.1.4 CRITERI LEGALI.....	Pag. 112
3.2 IL FINANCIAL FAIR PLAY.....	Pag. 114
3.3 I PILASTRI FONDAMENTALI DEL FFP: ASSENZA DI DEBITI SCADUTI E BREAK-EVENE REQUIREMENT.....	Pag. 119
3.3.1 I DEBITI SCADUTI.....	Pag. 119
3.3.2 IL BREAK-EVEN REQUIREMENT.....	Pag. 121
3.4 VOLUNTARY E SETTLEMENT AGREEMENT.....	Pag. 125
3.4.1 IL CASO MILAN.....	Pag. 128
3.5 IL MANCHESTER CITY DELLO SCEICCO.....	Pag. 130
3.5.1 LA NASCITA DEL MANCHESTER CITY MODERNO.....	Pag. 130
3.5.2 LA (QUASI) ESTROMISSIONE DEL MANCHESTER CITY DALLA CHAMPIONS LEAGUE.....	Pag. 136
3.6 UN PROBLEMA ATTUALE: COME IL COVID-19 HA MODIFICATO IL FFP.....	Pag. 139

4) UN EFFETTO INDESIDERATO DEL FFP: IL CONTRACCOLPO SULL'EQUILIBRIO COMPETITIVO.....Pag. 143

4.1 SVILUPPO DEI “BIG 5” NEL POST-FFP.....	Pag. 145
4.1.1 L’EQUILIBRIO COMPETITIVO IN “PREMIER LEAGUE”.....	Pag. 146
4.1.2 L’EQUILIBRIO COMPETITIVO IN “SERIE A”.....	Pag. 151
4.1.3 L’EQUILIBRIO COMPETITIVO NE “LA LIGA”.....	Pag. 156
4.1.4 L’EQUILIBRIO COMPETITIVO IN BUNDESLIGA.....	Pag. 160
4.1.5 L’EQUILIBRIO COMPETITIVO IN LIGUE 1.....	Pag. 164
4.1.6 QUADRO GENERALE.....	Pag. 167
4.2 IL DOMINIO DELLA PRIMA DELLA CLASSE.....	Pag. 170
4.3 EQUILIBRIO COMPETITIVO E VALORE DELLE ROSE: ESISTE UNA CORRELAZIONE?.....	Pag. 176
4.4 L’EQUILIBRIO COMPETITIVO NELLE COMPETIZIONI EUROPEE	Pag. 179
4.5 SOLUZIONI.....	Pag. 181
4.5.1 IL SALARY CAP SUGLI STIPENDI.....	Pag.182
CONCLUSIONI.....	Pag.187
BIBLIOGRAFIA.....	Pag.190
SITOGRAFIA.....	Pag.201

INTRODUZIONE

In questo elaborato viene trattato il mondo del calcio sotto un profilo economico-sociale, approfondendo nello specifico una tematica frequentemente citata da giornali e televisioni, ma raramente discussa nel dettaglio: il *Financial Fair Play*. In particolare, l'obiettivo di questo lavoro è quello di analizzare la relazione esistente tra equilibrio competitivo e Financial Fair Play (FFP), analizzando se, e come, l'equilibrio competitivo dei cinque maggiori campionati europei ("*Big 5*") sia mutato in seguito all'introduzione del regolamento UEFA. Ulteriore scopo (implicito) di questo mio lavoro – nonché motivo della mia scelta di operare su questo *topic* - è quello di evidenziare come il calcio sia, ad oggi, molto più di un semplice gioco, sia per quanto riguarda il suo sistema normativo, che per quanto concerne il flusso economico che ruota attorno ad esso.

L'elaborato è suddiviso in 4 capitoli; il primo capitolo nasce col fine di risaltare l'importanza del gioco del calcio, cercando di far capire come la parola gioco sia, sempre più, fuorviante. Dal secondo capitolo si comincia a parlare di Fair Play Finanziario, andando ad analizzare alcuni spunti rilevanti della letteratura accademica: si passa dalle differenze tra il "*closed-model*" americano e quello europeo, all'analisi dell'equilibrio competitivo in Premier League, concludendo infine con una domanda saliente, "il Fair Play Finanziario ha accresciuto i profitti dei club?". Ma concretamente, cos'è il FFP? Il terzo capitolo cerca di rispondere alla domanda, discutendo in maniera approfondita le basi del regolamento, partendo dalle licenze UEFA, sino ad arrivare ai pilastri del FFP: *Break Even Requirement* e debiti scaduti. A chiudere il cerchio - riportando alcuni dei dati più importanti derivanti dalle classifiche dei Big5 - un capitolo di analisi e riflessioni personali cercherà di portare le risposte alla domanda iniziale, arrivando a delle preoccupanti conclusioni: il FFP sembra realmente

aver peggiorato l'equilibrio competitivo medio di tutti e 5 i campionati analizzati.

1. LA GESTIONE FINANZIARIA DELLE SOCIETA' DI CALCIO PROFESSIONISTICHE

“Italians lose wars as if they were football matches, and football matches as if they were wars” - Winston Churchill, 1940.

Con questa iperbole introduttiva – seppur datata – si vuole illustrare quanto il calcio abbia ormai da tempo superato il semplice concetto di gioco, e quanto si stia sempre più sviluppando quale fenomeno economico e sociale di caratura mondiale. Da essa lo si può facilmente evincere sia per il prestigio e la rilevanza della persona che l’ha espressa¹, ma anche per una questione oggettiva: se una volta il modello di riferimento preso da Churchill era l’Italia, oggi, essendo il calcio un gioco diffuso nel mondo, possiamo tranquillamente espanderlo a quasi l’intero pianeta, amplificando dunque valore e significato alla frase in questione. Il calcio è infatti lo sport più praticato, amato e seguito al mondo e, proprio per questo seguito, e dunque per il potere mediatico che si porta appresso, da ormai molti anni risulta essere molto più di un semplice gioco. Ad oggi si pone come uno dei comparti economici più importanti del nostro paese, impiegando nel suo complesso centinaia di migliaia di addetti ai lavori, e generando un enorme giro d’affari. Con i suoi 4,6 milioni di praticanti – cui 1,4 tesserati FIGC – e i 32,4 milioni dichiarati “interessati” ad esso, si stima che il calcio in Italia generi 4,7 miliardi di euro a livello nazionale, corrispondenti a circa il 12% del Pil del calcio mondiale, nonché una media annua di circa lo 0,2% del Pil della nostra nazione.² Attorno al calcio ruotano grandi figure a livello

1 Winston Churchill fu primo ministro del Regno Unito per due volte: dal 10 maggio 1940 al 26 luglio 1945, e dal 26 ottobre 1951 al 7 aprile del 1955.

2 IL SOLE 24 ORE, <https://www.ilsole24ore.com/art/i-conti-calcio-fatturato-45-miliardi-e-piu-giovani-tesserati-AEDVR7OG>

pubblicitario³, così come si annotano numerosi imprenditori di successo che, attraverso il potere mediatico radicato in materia, investono i loro capitali in questa particolare tipologia di società per avere un ritorno maggiore nelle proprie attività di punta.

Di fronte a pressioni economiche sempre più ampie, il mercato del calcio europeo è cresciuto in modo esponenziale nel corso degli ultimi due decenni. Una parte significativa di questo sviluppo è attribuibile a quelli che sono noti collettivamente come i "cinque grandi campionati del calcio europeo", vale a dire la *Premier League* inglese (Inghilterra), *Bundesliga* (Germania), *La Liga* (Spagna), Serie A (Italia) e *Ligue 1* (Francia). Insieme, questi cinque campionati rappresentano il 54,5% del fatturato totale generato dall'intero mercato (28,9 miliardi di euro nella stagione 2018-2019). Attualmente la Premier League inglese si trova comodamente al di sopra dei suoi quattro principali rivali come la lega con maggiori ricavi nel calcio europeo, superando del 73% - con un incasso di 5,9 miliardi di euro nel 2018/2019 - il rivale più vicino, che non è più la Bundesliga in Germania (ferma a 3,3 miliardi di euro), bensì la Spagna (3,4 miliardi di euro), seguite a ruota dalla nostra Serie A (2,5 miliardi di euro) e dalla Francia (1,9 miliardi di euro).⁴

Tuttavia, nonostante tali aumenti delle entrate, in passato le squadre di calcio europee hanno avuto difficoltà a far bilanciare i conti. In effetti, all'inizio dell'ultimo decennio (2010), ha iniziato a prendere luogo una costante preoccupazione per la difficile situazione del calcio europeo. Le perdite nette tra i 734 club europei membri erano aumentate del 760% nel

3 I fenomeni di sponsorizzazioni non riguardano invece solamente marchi affini al mondo calcistico, bensì di ogni genere: Pirelli, Sharp, Fly Emirates o Rakuten sono solo alcuni dei tantissimi brand che nella storia sono stati interessati a pubblicizzarsi attraverso questo sport.

4 DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/finance/articles/annual-review-football-finance-2019---deloitte-italy---finance.html>

quinquennio tra il 2006 e il 2011⁵, con il calcio europeo incatenato ad enormi problemi in termini di debiti.

Proprio a causa di questo flusso circolante attorno al calcio, si sta trasportando la disciplina ad assumere una connotazione sempre più rilevante sotto un piano economico-finanziario/pubblicitario (piuttosto che prettamente sportiva), introducendo in maniera esponenziale, all'interno delle società, personale competente a livello giuridico e manageriale, abbandonando l'idea di casta che si era radicata negli anni in materia⁶. Gli interessi di cui si circonda vengono sempre più a sovrastare il semplice aspetto di gioco, trovando una dimostrazione di ciò nella continuazione quasi assoluta delle più importanti leghe professionistiche d'Europa in seguito al lockdown imposto dal COVID-19; la ripartenza è infatti stata "obbligata" in 4 delle 5 maggiori leghe europee⁷, e ciò è stato dovuto esclusivamente a questioni di carattere economico-finanziario. Con i numeri che girano oggi, sarebbe stato impensabile infatti per molte società riuscire ad avere un bilancio che permettesse loro di non fallire senza l'aiuto dei diritti tv e delle sponsorizzazioni annesse allo streaming delle partite (motivo per cui le società si sono dimostrate in maggioranza favorevoli al proseguo regolare del campionato), per non parlare poi delle difficoltà burocratiche in materia di retrocessioni/ promozioni/ qualificazioni alle coppe qualora i campionati non fossero stati volti a termine. La questione economica ha dunque prevalso sulla tutela della salute degli atleti che, seppur posti in un contesto di massimo controllo e sorveglianza⁸, sono comunque stati immessi in una situazione rischiosa cui avrebbero fatto

5 DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/me/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league1.html>

6 Si fa riferimento alla successione tipica da giocatore di una squadra, ad allenatore/direttore sportivo/direttore generale della medesima.

7 Germania, Inghilterra, Italia e Spagna (esclusa dunque la Francia).

8 A tal proposito vi è da evidenziare come – nel caso della Serie A – i calciatori siano stati costretti per mesi a somministrarsi ai controlli di rito (tampone nasofaringeo e tampone orofaringeo) con una periodicità di 3 giorni.

volentieri a meno. A testimonianza di ciò vi è l'elevato numero di giocatori risultati positivi.

In relazione agli sviluppi avuti sia sotto il piano sportivo, ma anche e soprattutto sotto quello economico-finanziario, quest'elaborato andrà a toccare nello specifico una fondamentale normativa ad oggi vigente nelle federazioni UEFA: il *Fair Play Finanziario (FFP)*⁹, nonché a presentare una panoramica generale sul “business del pallone”.

1.1) CENNI STORICI

Il gioco del calcio, nella sua eccezionale semplicità, deriva dal connubio di due elementari componenti: un pallone, ed una o più persone con cui giocare. La sua semplicità, e dunque la diretta accessibilità ad esso da parte di tutti, ha da subito fatto sì che potesse svilupparsi all'interno di differenti culture, portandolo a diffondersi nel nostro pianeta in maniera totale. Caratteristica fondamentale nella storia di questo sport è sempre stata dunque la possibilità di crescere in ogni dove (nota che evidenzia l'impossibilità di dare una vera e propria data di nascita ai primi tiri a pallone), dalle stradine di un piccolo paese del Sud America, alle piazze più conclamate d'Europa; il calcio - da sempre - è di tutti, e questo lo rende speciale.

Quello che conosciamo noi però – ovvero quello giocato su un rettangolo verde ai cui opposti sono posizionate due porte - è anagraficamente riconducibile al 26 ottobre del 1863, data di nascita (in Inghilterra) della Football Association, associazione che in seguito (1888) diede luce al primo campionato inglese; è da qui che assume una vera e propria fisionomia, portando anno dopo anno l'introduzione del numero di giocatori in campo

⁹ “FFP” suole indicare l'acronimo del termine inglese originario “Financial Fair Play”.

(22), del fuorigioco, della possibilità da parte del portiere di prendere il pallone con le mani (1871), nonché pesi e misure di porte e pallone.

Diversi sono stati gli step che lo hanno portato ad essere ciò che possiamo ammirare oggi; un primo passo è riconducibile al 1885, ove dinnanzi allo sviluppo della pratica calcistica – che vedeva ormai impegnati differenti club e giocatori – venne riconosciuta la possibilità di corrispondere un (moderato) compenso per le prestazioni agonistiche. Un secondo passo è altresì rintracciabile nell'istituzione, nel 1886, dell'*IFAB (International football association board)*, attraverso cui venivano promulgati regolamenti comuni. Non meno rilevante di quest'ultima è la nascita della prima associazione di giocatori britannici (1897), successivamente divenuta “*PFA*” (*Professional footballer's association*). Sempre attorno a quegli anni, in Italia, nasceva il *Genoa Cricket and Football* (1893). Ciò che accumulava la nascita delle prime società in Europa era lo scopo: tutte si prefissero inizialmente l'unico obiettivo di perseguire l'attività sportiva/agonistica dei propri tesserati.¹⁰

Nel frattempo, nel resto d'Europa, tendevano a svilupparsi differenti interpretazioni del gioco, portando a definire differenti regolamenti a seconda del paese preso in considerazione, differenze che, in principio, ebbero un effetto frenante alla diffusione universale del gioco. A tal proposito, con lo scopo di orientare il calcio verso un regolamento unico, nacque nel 1904 a Parigi - grazie ad una riunione fra i rappresentanti di Francia, Belgio, Olanda, Svizzera, Germania, Danimarca, Svezia e Spagna – la *FIFA*, istituzione che ancora oggi risulta essere la più importante lega calcistica al mondo. Nel 1905, rafforzata da nuove adesioni, le federazioni britanniche si sentirono incoraggiate, e decisero di entrare anch'esse a far parte della federazione. Ad essa vengono attribuiti pieni poteri in merito a

¹⁰ Cfr. V.ORLANDO, “*Evoluzione dei modelli di business delle società di calcio professionistiche con l'introduzione del Financial Fair Play*”.

potenziali variazioni del regolamento, dando così un punto centrale di riferimento, nonché di affidabilità, al sistema calcio. Come conseguenza nacquero inoltre le prime squadre rappresentative di Nazioni diverse; la FIFA aveva infatti anche il potere di organizzare e coordinare degli incontri, da prima amichevoli e successivamente maggiormente competitivi e interessanti, quali i mondiali. Attualmente la FIFA presenta una diversa appendice in ogni continente, avente il fine di regolamentare i campionati continentali per nazionali e club. Per l'Europa – con sede a Nyon – l'organizzazione ad oggi delegata è l'UEFA¹¹.

Il 1908 segna una data più che rilevante per il calcio: se è vero che i campionati nazioni venivano disputati regolarmente in tutta Europa e Sud America, e al tempo stesso si stavano sempre più arricchendo di nuove squadre, è altrettanto vero che a livello di competizioni extra-nazionali era fino a quel momento stato prossimo allo zero. Nel 1908 i giochi olimpici di Londra segnarono ufficialmente l'ingresso della disciplina calcistica nel programma del CIO. Con le Olimpiadi successive (1912) si segnala il primo ingresso dell'Italia - entrata a far parte della FIFA nel 1905 -, accompagnata da altre 10 selezioni, tutte confinate in territorio europeo. Le difficoltà e i tempi per ricoprire distanze transoceaniche non consentivano infatti la possibilità di svolgere un già allora desiderato "Campionato del Mondo". Contemporaneamente però, a partire dal 1916, si iniziava a vedere svilupparsi una competizione continentale anche in Sud America, il "Campionato Sudamericano", da cui discende l'attuale Copa America.

Con le Olimpiadi del 1924 si iniziarono a vedere le prime vere competizioni transoceaniche e, grazie al successo delle suddette, e delle successive (1928), comportarono il varo del primo Campionato del mondo di calcio (Uruguay, 1930). Di lì in avanti i mondiali si sono sempre disputati

11 "CONMEBOL" nel Sud America, "CAF" in Africa, "AFC" in Asia, "CONCACAF" in Nord America e "OFC" in Oceania.

regolarmente a distanza di quattro anni - eccezion fatta per le due edizioni contemporanee alla seconda guerra mondiale (1942 e 1946) – divenendo a tutti gli effetti la competizione più rilevante e seguita del panorama calcistico mondiale.

L'edizione dei mondiali del '54 segna una data storica, non solo per gli assoluti valori tecnici e spettacolari di quella che è ancora oggi da considerarsi un'edizione eccezionale della competizione, quanto piuttosto per il debutto ufficiale della TV in una manifestazione calcistica. Fino a quel momento solo chi di dovere aveva avuto la possibilità di seguire il calcio oltre i confini nazionali; con l'arrivo della televisione al debutto della televisione fu dunque affiancato un proliferarsi di nuove culture calcistiche di nazione in nazione, portando ad un netto progresso della disciplina.

L'introduzione della televisione diede inoltre modo alla UEFA, nell'anno successivo, di dar vita a quella che ad oggi conosciamo come "Champions League", ovvero la Coppa dei Campioni. Sulla scia vennero alla luce nuove competizioni quali la Coppa delle Fiere - in seguito divenuto Coppa Uefa (ad oggi Europa League) -, e la Coppa delle Coppe, riservata alle squadre detentrici del titolo nazionale.

1.1.1) DAL BRASILE DI PELE' AL TIKI TAKA: GLI SVILUPPI TECNICO-TATTICI DELLO SPORT PIU' SEGUITO AL MONDO

A partire da quel periodo le strategie tecnico-tattiche intrapresero pieghe differenti, andando nel tempo ad alimentare sempre più il livello competitivo. Un primo celebre "modello di calcio" può essere ricondotto al Brasile di Pelè e del 4-2-4: noto come fucina di innumerevoli talenti, seppur non perfettamente organizzati, grazie al livello tecnico dei singoli i

meccanismi di gioco risultavano rapidi e fluidi sia nella manovra che nell'esecuzione, lasciando però poco spazio alla gestione tattica del gruppo.

Gli anni '70 hanno segnato un solco epocale nella storia del calcio; quando si parla di quegli anni ci si riferisce a quella che viene denominata "rivoluzione olandese". Dall'Olanda di Crujff deriva quello che venne in seguito definito "*calcio totale*", ovvero uno stile di gioco basato sull'interpretazione della partita non solo quando la squadra è in possesso di palla, ma anche e soprattutto sull'aggressione nel momento di possesso avversario, e in ogni zona del campo. Comportò al tempo stesso un calcio produttivo in termini di risultati e di divertimento, raccogliendo l'interesse di tecnici avanguardisti di ogni nazione.

Un'altra rivoluzione di rilievo di questo gioco trova vita in Italia, precisamente a Milano; in Italia, infatti, esiste un "pre" e un "post" Arrigo Sacchi, celebre allenatore del Milan che - dall'estate del 1987 - ha dato una svolta nell'interpretazione del gioco, passando dalla "zona mista", alla "zona totale". I concetti introdotti da Sacchi sono chiari: la squadra doveva mantenersi corta e stretta sul terreno di gioco, in modo tale da aprire lo spazio - in fase offensiva - alla salita degli esterni, andando a comporre una sorta di 2-3-3-2, andando dunque ad aprire maggiori spazi per i non possessori del pallone. In fase di non possesso pretendeva invece una squadra molto aggressiva, con l'obiettivo, appunto, di difendere lo spazio (zona). La capacità di posizionamento e l'intelligenza tattica era dunque fondamentali.

Infine, la quarta - e per ora ultima rivoluzione - la dobbiamo a Pep Guardiola e al suo "*tiki taka*", una strategia fondata su due concetti fondamentali: giocare il più rapidamente possibile il pallone quando se ne è in possesso, e riconquistare il pallone il più velocemente possibile con un pressing alto ed aggressivo una volta perso.

Questo sviluppo di idee ha portato il calcio ad essere un sistema di gioco sempre più ricco di peculiarità, ruotando ad oggi non solo attorno a prestanze fisiche e tecniche, ma anche, ed in grandissima parte, a competenze tattiche. Detta evoluzione ha consentito l'apertura al gioco anche a nuovi orizzonti culturali: se ad esempio una nazione sfoggiante tipicamente uomini di corporatura esile come la Cina volesse emergere competitivamente in uno sport, il calcio di oggi – tramite schemi di gioco ben studiati e definiti – potrebbe renderlo possibile, scavalcando dunque a livello mentale i potenziali limiti fisici naturali; una volta questo non era possibile. Non è un caso infatti che negli ultimi anni la Cina stia entrando a piede libero nel panorama calcistico mondiale, sia a livello dirigenziale (come nel caso di Steven Zhang, oggi presidente dell'Inter), che a livello di leghe nazionali: la *Super League* negli ultimi anni ha infatti visto l'approdo di allenatori rinomati come *Fabio Capello*, *Marcello Lippi*, *Rafael Benitez*, o calciatori del calibro di *Hulk*, *Oscar*, *Stephan El Shaarawy* e *Yannick Ferreira Carrasco*. Fino a qualche anno fa, tutto ciò, sarebbe stato impensabile anche per i più grandi visionari.

Queste continue evoluzioni hanno dunque pian piano attirato sempre maggior interesse nei confronti del calcio, essendo esso diventato un gioco sempre più competitivo, sempre più interessante, ma anche, potenzialmente, sempre più accessibile sotto il profilo agonistico

Al tempo stesso ha portato una particolare categoria di dipendenti - gli osservatori – ad aprire i loro orizzonti verso nuovi confini; una volta la ricerca del “talento” avveniva di fatto sul mero piano tecnico, indirizzando le ricerche per lo più verso il Sud America (vera e propria fucina sotto questo profilo). In seguito alle numerose variazioni avvenute nel corso degli anni, essi hanno iniziato ad indirizzarsi molto anche verso altri continenti.¹²

12 A tal proposito è da sottolineare come negli ultimi anni la percentuale di giocatori africani nei maggiori campionati europei sia drasticamente aumentata, dando dunque implicitamente maggior valore e credibilità alle selezioni africane durante i campionati del mondo FIFA.

1.2) DA GIOCO A BUSINESS

Nato come gioco, cresciuto e sviluppatosi come sport, il calcio si sta via via direzionando sempre più verso un fenomeno economico capace di attirare a sé le principali attenzioni della gente, connotandosi progressivamente come un vero e proprio business a sé stante. Se si può assumere che siano nate come associazioni mutualistiche, e dunque col solo fine di coprire i costi di gestione, la dimensione economica del calcio e del suo indotto tocca oggi valori così alti da poter essere comparato con i settori principali per quanto riguarda l'impatto percentuale generato sul PIL nazionale/mondiale, configurando dunque a pieni titoli le società di calcio come vere e proprie imprese.¹³ Questa situazione è venuta a crearsi con il passare degli anni, ove per gli addetti ai lavori è divenuto impossibile procedere mediante una struttura associativa allo svolgimento dell'attività sportiva per due principali ragioni: sia per una graduale lievitazione dei costi strettamente associati alla gestione e al mantenimento delle squadre, sia per un interesse sempre più marcato nei confronti della disciplina. Anche il nuovo modo di operare da parte di queste società – in una complessa rete normativa - tende a confermare quanto asserito; lo status di società di capitali, il riconosciuto fine di lucro, la dettagliata previsione nell'oggetto sociale di tutte le attività svolte, le previsioni in merito a liquidazione e fallimento, il sistema dei controlli, sono tutte indicazioni che evidenziano la natura di imprese.¹⁴ Dette imprese sono sempre più considerate all'interno del settore dello spettacolo,

13 Parlando di numeri in ambito nazionale, la Lega Serie A, attraverso un comunicato ufficiale datato 29 marzo 2020, riporta: “In Italia oltre 32 milioni di appassionati seguono il calcio, fenomeno sociale ed economico che dà lavoro a più di 300mila persone generando l'1% del PIL nazionale. La serie A da sempre svolge un riconosciuto ruolo di locomotiva del comparto, producendo direttamente ogni anno circa 3 miliardi di euro e di ricavi totali e generando un indotto di 8 miliardi a beneficio dell'intera piramide calcistica, oltre a una contribuzione fiscale e previdenziale di 1 miliardo di euro.”

14 Cfr. G. GRAVINA, “Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche”, pag.13.

fungendo da un lato come produttori di servizi offerti (le partite), dall'altro come datori di lavoro (per i calciatori, lo staff, la *line*). Le peculiari caratteristiche attraverso cui viene a svilupparsi il “prodotto” calcio sono sintetizzabili in alcuni elementi:

- ***senso di appartenenza e passione***: il legame venutosi a creare con i propri tifosi rappresenta una base fondamentale per l'azienda che, in essi, trova il primo target di clientela a cui la società stessa si rivolge. Arrivare ad avere un alto livello di fidelizzazione è una chiave importante nella gestione di un'azienda sportiva, che per far ciò, spesso si avvale di una strategia di investimento promozionale a partire dalla fasce d'età che va fra i 5 e i 10 anni¹⁵, età dove viene generalmente a formarsi la fede sportiva. In termini di guadagni, 4 sono principalmente le relazioni economiche che possono venire a instaurarsi tra società e tifoso: **1) Gli incassi da botteghino 2) Valorizzazione dei diritti Tv 3) Royalties merchandising 4) Sponsorizzazioni.**

- forte connotazione sociale;

- produzione congiunta tra competitor in cui poca rilevanza assumono fattori concorrenziali o di sostituibilità/ atipicità dei meccanismi concorrenziali: a livello generale si può affermare che il livello di forza dei competitor operanti in un mercato sia inversamente proporzionale al livello di attrazione del mercato stesso; nel mercato in questione vi è una paradossale situazione rovesciata. Dove si trova un competitor forte e rinomato, questo non comporterà un eventuale rischio di soppressione/eliminazione dal mercato di una realtà minore, al contrario potrebbe aumentarne i guadagni. L'innalzamento del livello competitivo di una squadra, infatti, non porta - potenzialmente – maggior introiti solo ad essa, bensì anche a chi con essa

15 Un esempio lampante a tal proposito lo si può ritrovare nel caso dell'A.C. Monza che, in occasione dell'avvio della stagione 2019/2020, ha distribuito 25000 astucci ai bambini di scuole primaria e secondaria della città.

concorre¹⁶ Un esempio recente e celebre può essere quello che abbiamo visto con l'arrivo di Cristiano Ronaldo in Italia: in questi 2 anni, quando la Juventus ha giocato in trasferta – con l'arrivo della star portoghese – è quasi sempre stata in grado di riempire gli stadi che per di più, noto il prestigio, hanno pure alzato i prezzi. Alla luce di quanto descritto, è possibile parametrare il valore di un evento in relazione a due fattori principali:

- 1) il prestigio e la forza d'attrazione dell'evento sono direttamente proporzionali alla forza dell'avversario;
- 2) Un evento sarà tanto più interessante e appassionante, quanto maggiore sarà l'equilibrio tra il valore delle due rose;

- ***incertezza e indeterminatezza del risultato sportivo***: in ogni altro contesto economico, la presenza di un alto livello concorrenziale, nonché di un forte equilibrio competitivo, tendono da un lato ad innalzare i benefici dei consumatori, dall'altro a ridurre i margini di profitto delle imprese. Nel mondo dello sport – come citato nel punto precedente – vi è un interesse all'evento direttamente proporzionale all'equilibrio tra i valori delle due squadre che si affrontano, equilibrio che nel mondo dello sport ha un maggior ritorno in termini di valore del prodotto. Quanto asserito risulta strettamente collegato all'incertezza del risultato (variabile oggettivamente difficile da misurare). Ne deriva un tentativo da parte dei vertici di lega, di vigilare sull'equilibrio delle proprie competizioni, non escludendo la possibilità di intervento attraverso diversi tipi di azioni (come ad esempio il tanto discusso taglio dalle 20 alle 18 squadre per quanto riguarda la Serie A).¹⁷

Ripercorrendo lo sviluppo economico del mercato relativo al calcio viene alla luce come fino agli anni '50 il prezzo del biglietto era l'unica fonte di

16 Cfr. V.ORLANDO, “Evoluzione dei modelli di business delle società di calcio professionistiche con l'introduzione del Financial Fair Play”.

17 Cfr. F. MANNI, “Le società calcistiche: Implicazioni economiche di un gioco”, cit., Torino, 1999, p.7.

guadagno per le società (cui al massimo si potevano aggiungere sussidi offerti da enti locali o nazionali). Già dagli anni '60/'70 si è potuto assistere ad un primo netto incremento dei ricavi, incremento derivante dall'ingresso di entrate pubblicitarie e sponsor¹⁸, grazie ai quali si è venuta a creare una relazione diretta tra finanziatore e società, portando le squadre a stare sempre più vicine al concetto di azienda, con relativi pro e contro. L'evoluzione del calcio in un'ottica sempre più di azienda di business ha infatti sì portato maggiori introiti all'interno delle società, ma ha altresì evidenziato un innalzamento dei costi di gestione, scaturendo dunque un cambiamento radicale all'interno dell'organigramma aziendale. Se precedentemente i ruoli interni alla società venivano ad essere occupati quasi esclusivamente da ex-calciatori, ex-allenatori, o semplicemente da amici/familiari, con il flusso di denaro che stava iniziando a girare attorno al calcio è risultato quasi d'obbligo cercare di sostituire gli individui meno competenti con veri e propri professionisti, in modo da permettere alle società di raggiungere l'equilibrio finanziario. Vi è però da annotare una cosa fondamentale: differentemente da come si potrebbe pensare è difficile che un imprenditore investa in una società calcistica per ottenere profitto; escludendo la Premier League, ove le quote derivanti dai diritti televisivi – essendo il campionato più seguito al mondo – sono esorbitanti, e in buona parte la Bundesliga¹⁹ (che negli ultimi anni sta avendo un costante trend di crescita, soprattutto per quanto concerne i diritti televisivi), risulta difficile trovare società in attivo.

18 A livello nazionale riconduciamo l'ingresso del primo sponsor commerciale alla stagione 78/79, quando nel campionato di serie B, l'Udinese di Teofilo Sanson, iniziò a disputare le proprie partite con i pantaloncini marchiati "gelati Sanson". Questo fu reso possibile grazie alla creazione della *Promocalcio*, che diede libero accesso all'inserimento di marchi commerciali sulle divise da gioco.

19 A tal proposito non si può fare a meno di ricordare il caso del Borussia Dortmund, società sull'orlo del baratro, salvata solo da un intervento di buon cuore, sportività – e furbizia – del ben più ricco e stabile Bayern Monaco.

Con il seguente grafico, comprendente alcune delle realtà calcistiche più importanti del panorama europeo, si vuol rendere l'idea di come, in buona parte, la salute finanziaria di un'azienda sportiva possa essere una conseguenza della lega di appartenenza.

1.3 IL BILANCIO DELLE SOCIETA' DI CALCIO PROFESSIONISTICHE ITALIANE

Come verrà spiegato successivamente, le società calcistiche si trovano imposto - dal requisito di *break-even* - il pareggio di bilancio relativo a costi e ricavi rilevanti, con una forbice di errore accettabile pari a 30 milioni di euro. Da qui è facile desumere come le società da un lato siano attive in una continua politica di contenimento dei costi, dall'altro debbano perseguire strategie atte all'accrescimento dei ricavi.

“I dati che sono emersi dalle analisi condotte dall'UEFA hanno evidenziato che su 650 club monitorati, oltre il 50% aveva un bilancio in perdita, e di questi la metà era da considerarsi grave. In sostanza, un quarto dei club europei, si impegnava in spese di oltre il 120% rispetto alle effettive entrate.”²⁰ Abbiamo ampiamente introdotto come sia ormai superata la questione relativa alla configurabilità delle società di calcio quali vere e proprie imprese,²¹ imprese che ad oggi possiamo configurare all'interno del

20 UEFA, https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf.

21 “Esse, infatti, operano come tali, in una complessa rete normativa che vede confluire e coesistere disposizioni di diritto comune, di diritto speciale e di tipo regolamentare federale, creando spesso incertezze interpretative o di applicabilità. Lo status di società di capitali, il riconosciuto fine di lucro, la dettagliata previsione nell'oggetto sociale di tutte le attività svolte, le previsioni in merito a liquidazione e fallimento, il sistema dei controlli, sono tutte indicazioni che evidenziano la natura di impresa.” cit. G. GRAVINA, “*Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche*”.

più esteso settore dello spettacolo, con il quale spesso si trovano in stretta concorrenza.

Ciò che può destare maggior interesse è quali sono gli indici maggiormente rilevanti per una corretta gestione di una “impresa” che vive nel mondo del pallone; nel corso di questo paragrafo ne verranno presentati gli aspetti più importanti facendo riferimento al caso del campionato italiano di Serie A.

Nelle società sportive, come in qualunque altra impresa, il bilancio funge come un supporto adeguato al processo decisionale, e viene come di consueto composto dai 4 documenti fondamentali: Stato Patrimoniale, Conto Economico, Nota Integrativa e Rendiconto Finanziario; la FIGC a tal proposito ha messo in dotazione alle società degli strumenti atti a raggiungere corrette rilevazioni contabili, riprendendo le tipiche forme, i vincoli e i principi della redazione di un qualunque bilancio d’esercizio. La presenza di numerose peculiarità proprie del settore sportivo ha spinto gli organi federali a stimolare massima trasparenza da parte delle società, imponendo loro una serie di adempimenti e vincoli al fine di assicurare una corretta gestione aziendale²². Le società sono tenute a redigere, al termine dell’esercizio (tipicamente avente chiusura il 30 di giugno di ogni anno, con la variante del 31 di dicembre), il proprio bilancio, redatto secondo quanto richiesto dalla FIGC, col fine di aver maggiore accessibilità sotto il profilo dei controlli (effettuati tramite la CO.VI.SO.C)²³. “Nell’ottica della massima trasparenza, la FIGC rende pubblici ogni anno bilanci, budget, Report Calcio, Bilancio Sociale e, dal 2015, la Relazione di attività, oltre al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs.

22 Cfr. G. RUSCONI, *“Il bilancio d’esercizio nell’economia delle società di calcio”* (1990)

23 La CO.VI.SO.C (Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio) è un organo interno della FIGC istituita dall’art.78 delle NOIF, preposta al monitoraggio delle società calcistiche sotto i profili economico-finanziari ai sensi della leggi 91/81. Ha poteri di controllo e di proposta.

231/2001 approvato dal Consiglio federale del 27 aprile 2015 (CU 240/A).²⁴

Come riportato nel punto I (Bilancio d'esercizio) della lettera A dell'art. 85 delle Norme Organizzative Interne della FIGC²⁵, le società sono tenute, entro un massimo di 15 giorni dalla data di approvazione da parte dell'assemblea dei soci, a depositare presso la CO.VI.SO.C un copia del bilancio d'esercizio approvato, unitamente alla seguente documentazione:

- a) relazione sulla gestione;
- b) relazione del collegio sindacale, ovvero del revisore unico o del consiglio di sorveglianza;
- c) relazione del soggetto responsabile del controllo contabile;
- d) relazione contenente il giudizio della società di revisione;
- e) rendiconto finanziario;
- f) verbale di approvazione.²⁶

Nel caso in cui non dovesse essere approvato il bilancio d'esercizio entro detti termini, le società avranno obbligo di deposito presso la COVISOC – entro altri 15 giorni – del progetto di bilancio redatto dagli amministratori, unitamente alla documentazione seguente:

- a) relazione sulla gestione;
- b) relazione del collegio sindacale ovvero del revisore unico o del consiglio di sorveglianza;
- c) relazione del soggetto responsabile del controllo contabile;
- d) rendiconto finanziario.²⁷

Introducendo i bilanci delle società calcistiche vi è un particolare da cui non si può prescindere; la disparità che si riscontra a livello economico e tra le

24 FIGC, <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/disposizioni-general/>.

25 Le NOIF (Norme Organizzative Interne della FIGC) costituiscono la spina dorsale dell'organizzazione di FIGC e società, rappresentandone il corpus normativo alla loro base.

26 Cfr. punto 1 Bilancio d'esercizio, lettera A art.85 NOIF.

27 Cfr. punto 2 Bilancio d'esercizio, lettera A art.85 NOIF.

diverse società è si rispecchia sotto il profilo organizzativo e decisionale, andando dunque a riflettersi sui rispettivi bilanci. Ciò detto, in questo capitolo verranno analizzate le voci principali in una società sportiva di Stato Patrimoniale e Conto Economico introducendo quali potrebbero essere caratteristiche e peculiarità in relazione a un certo livello; nell'analizzare, le squadre verranno suddivise dunque in tre differenti fasce di reddito: alta, media e bassa..²⁸

1.3.1 LE VOCI TIPICHE DELLO STATO PATRIMONIALE

All'interno dello stato patrimoniale si trovano tutte le voci di bilancio che esprimono investimenti o impieghi di risorse; quello predisposto dalla FIGC risulta di elevate proprietà analitiche: vengono sottolineati i valori totali di attività, passività e patrimonio netto. Nel complesso, fra gli assets presenti in riferimento ai bilanci di una società calcistica, sono 3 quelli designati ad un'analisi maggiormente accurata:

- i diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori;
- la capitalizzazione dei costi del vivaio;
- gli accantonamenti a scopo mutualistico.

1) I diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori: si tratta della voce maggiormente caratteristica, nonché di una delle principali voci del bilancio relative ad una società sportiva. Per introdurre detti diritti è necessari fare un passo indietro, andando a presentare la legge numero 91 del 23 marzo 1981²⁹, “Norme in materia di rapporti tra società e sportivi

²⁸ Alla fascia alta corrisponderanno Juventus, Milan e Inter; alla fascia media Fiorentina, Sassuolo e Udinese; mentre per quanto riguarda la fascia più bassa, come campioni di riferimento verranno presi Chievo e Frosinone. Per quanto riguarda i dati in esame, ci rifaremo alle stagioni che vanno dal 2014/2015 al 2017/2018.

²⁹ *Raccomandazione contabile N.1 FIGC*, cit: “Si ricorda che, a seguito della sentenza della Corte di Giustizia Europea del 15 dicembre 1995, nota come “Sentenza Bosman”, e della

professionisti”, intervento legislativo che diede seguito all’impostazione delineata dalle delibere del ‘66³⁰. L’elemento di maggior continuità alle delibere fu quello di dar forza di legge a dei provvedimenti che non avevano superato la natura di “direttiva”. A livello contenutistico introduce delle disposizioni determinanti per la regolamentazione dei seguenti aspetti:

- oggetto sociale e forma giuridica della società sportiva professionistica;
- sistema dei controlli federali;
- rapporto tra atleta e società e relative modalità di trasferimento.³¹

L’instaurazione del rapporto avviene mediante la stipula di un contratto scritto nelle forme e nei modi espressamente previsti, depositato successivamente nelle sedi competenti. Da ciò ne deriva la possibilità di svolgere il trasferimento dei calciatori da un club all’altro (il calciomercato). La negoziazione tra club riguarda essenzialmente il trasferimento del rapporto di lavoro, attraverso la formale sostituzione del contratto originario con uno nuovo.³²

Ai fini della contabilizzazione, è stato stabilito dalla “Raccomandazione Contabile FIGC” la voce ove qualificare correttamente i *Diritti Pluriennali alle prestazioni dei calciatori*; essi, qualificati come una posta patrimoniale

successiva emanazione del D.L. n. 485/1996, convertito nella Legge n. 586/1996, sono state dichiarate illegittime le indennità di preparazione e promozione sino a quel momento riconosciute da una società sportiva ad un’altra società nell’ipotesi di trasferimento di un calciatore professionista a fine contratto.”

30 M. MANCIN, *Il bilancio delle società sportive professionistiche*, cit., p. 6 “1) Delibera del Consiglio Federale della FIGC del 16 settembre 1966, con la quale si stabilisce lo scioglimento delle associazioni calcistiche professionistiche (al tempo le squadre che militavano in serie A e B) e la nomina di un commissario straordinario per ciascuna di esse. 2) Delibera del Consiglio Federale della FIGC del 21 dicembre 1966, con la quale si delega la Presidenza Federale ad approvare e rendere obbligatoria l’adozione di uno “statuto tipo” per tutte le società professionistiche.”

31 Cfr M. MANCIN, “*il bilancio delle società sportive professionistiche*”, pp. 14-15.

32 G. GRAVINA, “*Il bilancio d’esercizio e l’analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche*”, cit., p.41 “indispensabile, a tal fine, è l’accordo tra società cedente e cessionaria, formalizzato in un autonomo atto di “trasferimento”.

attiva, trova posizionamento tra le immobilizzazioni materiali, nello specifico alla voce B.I.8.³³

2) La capitalizzazione dei costi del vivaio: I costi del vivaio sono attualmente capitalizzati nella loro globalità, senza alcun riferimento ai singoli calciatori che militano nelle giovanili, e rappresentano nello Stato Patrimoniale un onere pluriennale sospeso, di natura indifferenziata³⁴. Il quadro organizzativo generale del vivaio si presta ad assumere una grande importanza sotto il profilo strategico, in particolar modo per quanto riguarda le società di minor spessore. Gli aspetti derivanti dal settore giovanile non riguardano tematiche prettamente sportive; l'idea della "cantera" sta infatti venendo sempre meno, aprendo gli spazi alle cessioni anticipate dei giovani talenti³⁵, rendendo molto spesso il vivaio una fucina di potenziali future plusvalenze. Per contro, vi è da evidenziare come la sua gestione comporti dei costi e dei rischi.

A livello contabile vengono spesso accostati ai costi di ricerca e sviluppo³⁶, tuttavia non li ritroviamo sotto la voce B.I.2 "Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità" bensì – sotto stretta istruzione della FIGC, in applicazione delle deroghe stabilite dall'art.2423-ter - alla voce B.I.7 "capitalizzazione costi vivaio".³⁷

33 Risulta necessario citare in questione l'art.2426 del c.c., nei commi 1 e 2, articolo che obbliga, in materia di immobilizzazioni, ad un ammortamento sistematico dei costi in relazione alla possibilità residua di utilizzazione. La Federazione prescrive, in relazione a ciò, ammortamenti a "quote costanti", frazionate in numero di esercizi corrispondente alla durata del contratto.

34 Cfr. M. MANCIN, pp.323-330, "*Il bilancio delle società sportive professionistiche*".

35 Un esempio attuale può essere quello relativo a Dejan Kulusevski, talento cresciuto nel settore giovanile dell'Atalanta, che non ha però mai potuto esordire in prima squadra, essendo stato prima girato in prestito al Parma, e successivamente ceduto a titolo definitivo alla Juventus per 40 milioni di euro. In questo caso il vivaio è stato utilizzato al fine raggiungere una – enorme – plusvalenza.

36 Cfr. V. BASSI, G. CAZZULO, *Sport e profili fiscali*.

37 G. GRAVINA, *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche*, cit., pp.46, 47, "la capitalizzazione deve avvenire per via indiretta,

Per quanto concerne la capitalizzazione dei costi – che, per completezza, si segnala non essere obbligatoria - la troviamo nei costi di struttura e di gestione quali i premi di formazione e addestramento tecnico, vitto alloggio e spese per le trasferte, compensi per lo staff tecnico e assicurazioni per infortuni/spese sanitarie.

3) Gli accantonamenti a scopo mutualistico: risultano essere una peculiarità delle società sportive professionistiche, e traggono origine dalle disposizioni della legge n.586/1996³⁸. Ne deriva una quota pari al 10% (dell'utile d'esercizio) che dovrà essere obbligatoriamente accantonata, qualora la società riuscisse a chiudere i conti in positivo, e destinata in favore delle “scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico sportiva”³⁹. Nel bilancio d'esercizio, le somme relative si trovano in una riserva del Patrimonio Netto.

Infine una nota di riguardo va data alle **compartecipazioni ex art. 102-bis delle NOIF:** fino al 2014⁴⁰, grazie all'art.102-bis NOIF era possibile per due società suddividersi la proprietà del cartellino di un calciatore al 50%, in modo tale che esse avessero effetti patrimoniali uguali.

La compartecipazione è stata molto criticata negli anni per le sue conseguenze poco chiare sul sistema fiscale e per la complicata, da parte

passando attraverso il Conto Economico: le voci di costo trovano allocazione nelle rispettive voci di pertinenza mentre i ricavi andranno nella voce A.4.a (Valore della produzione. Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni – capitalizzazione costi vivaio).

L'individuazione della corretta capitalizzazione ha spesso riguardato la valutazione del singolo giovane atleta, ma la Raccomandazione Contabile FIGC n.2 impone, pur con qualche riserva rispetto all'applicazione dei principi contabili internazionali, il completo anonimato dei singoli atleti, la cui posizione è irrilevante in quanto non legati da contratto di lavoro e una precisa individuazione delle tipologie di costi ammessi.”

38 Il 18 novembre 1996, il decreto legge n.485 del 20 settembre del medesimo anno, “recante disposizioni urgenti per le società sportive professionistiche” viene convertito in legge.

39 G. GRAVINA, Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche, cit., p.41

40 Il 27 maggio del 2014, in seguito ad una riunione della Federazione Gioco Calcio (FIGC), è stata approvata una norma adibita ad abolire le “comproprietà”.

degli agenti e dei giocatori stessi, situazione volente bilanciare gli interessi di due squadre anziché di una.

1.3.2 LE VOCI TIPICHE DEL CONTO ECONOMICO

Il Conto Economico⁴¹ è il documento del bilancio contenente ricavi e costi di competenza dell'esercizio, ed è composto da 4 sezioni: A) Valore della produzione B) Costi della produzione C) Proventi e oneri finanziari D) Rettifiche di valore di attività finanziarie e il risultato dell'esercizio. All'interno del conto economico di una società calcistica, più precisamente andando ad analizzare la prima sezione (il "valore della produzione"), discutiamo quelle che tipicamente risultano essere le voci di maggior interesse pubblico; in particolar modo degne di maggior nota e analisi sono le seguenti:

- ricavi da cessione dei diritti televisivi;
- ricavi commerciali
- minus/plusvalenze da cessione dei diritti pluriennali delle prestazioni dei giocatori professionisti;
- ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori professionisti;
- cessioni temporanee;
- stipendi.

Dette componenti risultano essere inquadrabili più semplicemente a livello contabile rispetto alle voci dello Stato Patrimoniale.

1) I ricavi da cessione dei diritti televisivi: Gli effetti della Sentenza Bosman ebbero ripercussioni sull'intero movimento calcistico europeo, sia a livello normativo che soprattutto gestionale. In materia di cambiamenti

41 Disciplinato dall'art. 2425 del c.c..

determinante fu lo sviluppo del coinvolgimento degli sponsor e, soprattutto, dei media: la diffusione delle partite quale format televisivo è stato uno snodo determinante per lo sviluppo di questo sport, aumentandone il numero di potenziali fruitori, e immettendo una liquidità enorme.⁴² E' possibile rinvenire in stagioni differenti i principali punti di svolta:

- stagione 1993/1994: caratterizzata dall'ingresso della piattaforma satellitare "Tele +", in cui i ricavi aggregati derivanti dai diritti televisivi passarono dai 55,9 milioni del triennio 90/93, al 92,8 per la stagione 93/94;
- stagione 1996/1997: con la nascita della televisione pay per view, e dunque la possibilità di portare direttamente nelle case le partite, arrivando a raggiungere un valore di 204 milioni di euro.
- stagione 1999/2000: con la nascita della soggettività⁴³ dei diritti televisivi.⁴⁴

I benefici derivanti dal cospicuo aumento delle entrate dai diritti TV, paradossalmente, non ebbero un effetto positivo sull'equilibrio del nostro campionato, comportando un generale innalzamento dei prezzi e, nello specifico, innalzando vertiginosamente il livello degli stipendi.

2) minus/plusvalenze da cessione dei diritti pluriennali delle prestazioni dei giocatori professionisti: si caratterizzano come riflesso delle operazioni contabilizzate alla voce B.I.8 (diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori) dello Stato Patrimoniale. Nel Conto Economico vengono contabilizzati alla voce A.5 o B.14, vale a dire Proventi/Oneri Straordinari.

42 Cfr. M. MANCIN, pp.41-43, "Il bilancio delle società sportive professionistiche".

43 Si sta ad indicare l'obbligo di scissione dei diritti televisivi, dunque la non possibilità di essere venduti in blocco ad un singolo emittente.

44 Cfr. M. MANCIN, pp.43-44, "Il bilancio delle società sportive professionistiche".

Alla luce degli sviluppi avuti nel *calciomercato*⁴⁵, specie negli ultimi anni, le cifre relative alle plusvalenze stanno raggiungendo spesso i numeri più alti in quanto a ricavi per le società, risultando spesse volte un numero gonfiato rispetto ad aspettative ed a valore reale del giocatore⁴⁶; anche per questo, non sono singolari i casi di multe e penalizzazioni a causa di rigonfiamenti illeciti di esse in bilancio⁴⁷.

3) ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori professionisti: si caratterizzano quale quota di competenza dell'esercizio del costo sostenuto per acquistare il "diritto alle prestazioni dei calciatori"; detto valore andrà iscritto tra le immobilizzazioni immateriali.⁴⁸ Essendo i DPC immobilizzazioni immateriali aventi utilizzazione circoscritta a un limitato intervallo temporale, ai sensi dell'art. 2426 c.c. devono essere ammortizzati con periodicità annuale; si troveranno dunque in ogni esercizio in relazione alla residua possibilità di utilizzazione.⁴⁹ L'ammortamento del valore in questione – essendo una delle somme maggiormente rilevanti –

45 L'estate 2017, nello specifico con il trasferimento di Neymar Jr da parte dal Barcellona al Psg per 222 milioni di euro, ha rappresentato uno snodo cruciale nel calciomercato moderno; la sovra valutazione del calciatore brasiliano ha infatti innalzato il livello medio dei prezzi, portando da un lato ad esborsi straordinari per giocatori mediocri, dall'altro a una serie di sessioni di mercato ricchissime di plusvalenze per le società.

46 Con "gonfiato" o "pompato" si suole intendere l'aumento del reale valore di vendita di un calciatore al fine di rientrare nei canoni prestabiliti dalla Lega, o in diversi termini dall'UEFA, per non incorrere in sanzioni. E' però chiaramente una truffa, un processo illegale che, previa accertata verifica, porterebbe a dure sanzioni.

47 L'esempio più celebre e recente è quello del Chievo Verona; la Procura Federale ha avviato un'indagine per sulle plusvalenze relative agli anni tra 2014-2017, ritenendo fittizi i numeri realizzati sotto tale voce, nonché un'utile consecutivo per tutti e quattro gli anni. Il processo ha portato ad una penalizzazione sportiva di -3 punti in classifica da scontare nella stagione a venire, ad una radiazione di tre mesi per il presidente Campedelli, e ad un'ammenda del valore di 200.000 euro.

48 G. GRAVINA, Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche, cit., p.54 "L'art. 2426, n.2 c.c. impone l'ammortamento sistematico in relazione alla residua possibilità di utilizzazione, non imponendo alcun criterio a quote costanti, ma nella Raccomandazione Contabile FIGC n.1, per evitare comportamenti discrezionali, si è adottato il criterio *pro-rata temporis*, determinando una suddivisione in base alla durata del contratto."

49 Cfr. Raccomandazioni Contabili FIGC.

avviene in maniera indiretta, mediante la costituzione di un fondo apposito, e di un'apposita informativa per i destinatari secondo quanto promosso dalla CONSOB con la raccomandazione DEM/2080525 del 9 dicembre del 2002. Detto fondo risulterà specifico per ogni singolo calciatore. Essendo i DPC immobilizzazioni

4) cessioni temporanee: vengono previste dall'art.103 delle NOIF, le quali consentono ad un club, rappresentante la titolarità dei diritti alle prestazioni sportive di un giocatore, la possibilità di una cessione limitata ad un certo intervallo temporale (solitamente di uno o due anni) delle prestazioni del proprio giocatore a favore di un altro club; il club cessionario potrebbe aver diritto inoltre ad una possibilità di "recompra" del giocatore al termine del periodo (secondo quanto pattuito in sede di contratto).

Per quanto concerne la contabilità, una cessione temporanea prevederà un costo per la società cessionaria iscritto alla voce B.8 – Spese per il godimento di beni di terzi, nonché un ricavo per quella cedente, voce A.5. a – altri ricavi e proventi – ricavi da cessione temporanea di calciatori.

1.3.3 LE PRINCIPALI DIFFERENZE NEI RICAVI DEI CLUB DI SERIE A

Se è vero che non esiste una politica manageriale standard, è altrettanto vero che possono essere delineate delle idee di base che guidano l'andamento organizzativo ed economico-finanziario di società appartenenti ad una serie di gruppi in base al reddito. Nella fascia più ricca possiamo trovare un richiamo all'immagine – vedi ad esempio l'acquisto di Cristiano Ronaldo, ma anche precedentemente del meno abile Keisuke Honda⁵⁰, di certo non un

⁵⁰ L'11 dicembre del 2013 Keisuke Honda firmò per il Milan portando, pochi mesi dopo, la sua maglia al decimo posto tra le più vendute al mondo, superando quelle di giocatori del calibro

fuoriclasse, ma con un enorme seguito Giapponese - che talvolta può oscurare e trascurare il mero obiettivo sportivo. Questa politica si riflette in modo diretto alla maggior fonte di reddito delle squadre di alto livello: i diritti televisivi⁵¹.

Per quanto concerne la fascia raggruppante le squadre di medio livello, una percentuale elevatissima del valore della produzione – e dunque consecutivamente un’alta percentuale di interesse manageriale – ci si aspetta derivi dalle plusvalenze. Squadre come Sassuolo e Udinese sono note infatti per andare a pescare giovani talenti da inserire direttamente nelle prime squadre, per poi rivenderli a prezzi esponenzialmente moltiplicati.

Infine, con riguardo alle squadre di bassa classifica, emerge come la questione plusvalenze stia avendo un trend di crescita abbastanza costante e rilevante negli ultimi anni. La differenza rispetto ai club di una fascia superiore, generalmente (Atalanta esclusa⁵²), deriva dal fatto che dette plusvalenze siano spesso associate ad una valorizzazione di talenti “*home made*”, e dunque ad un’accurata gestione del vivaio. Importante è inoltre per queste squadre mantenere la categoria; le differenze di introiti derivanti dai diritti TV tra Serie A e B arriva infatti a toccare picchi del 1000%, facendo dunque risultare i diritti TV quale perno principale del loro bilancio.

In questo paragrafo, scomponendo in 3 raggruppamenti – alta classifica (Inter, Juventus, Milan), media (Fiorentina, Sassuolo, Udinese), bassa (Chievo, Frosinone) – verranno descritte le principali voci di ricavo dei club.

di Neymar Jr, Luis Suarez e Robert Lewandowski.

51 Al giorno d’oggi vi sono giocatori che, da soli, sono in grado di “intrattenere” maggiormente rispetto ad intere società; alcuni acquisti potrebbero essere fatti esclusivamente con questo obiettivo, al fine di alzare l’asticella a valori quali i citati diritti televisivi, ma anche ai numeri dei propri social network. Un esempio potrebbe essere quello di Thomas Rincon; Rincon, acquistato nella sessione invernale di mercato, non è certo un talento, ma la sua popolarità in patria (Rincon è il capitano del Venezuela), ha portato numerosi tifosi ad interessarsi alla Juventus, che ha così espanso ulteriormente i propri orizzonti e i propri numeri.

52 Si fa riferimento all’Atalanta quale squadra di media fascia; la si “esclude” in quanto il settore giovani dell’Atalanta è conosciuto per essere uno – se non il – dei migliori vivai d’Italia.

INTER-JUVENTUS-MILAN

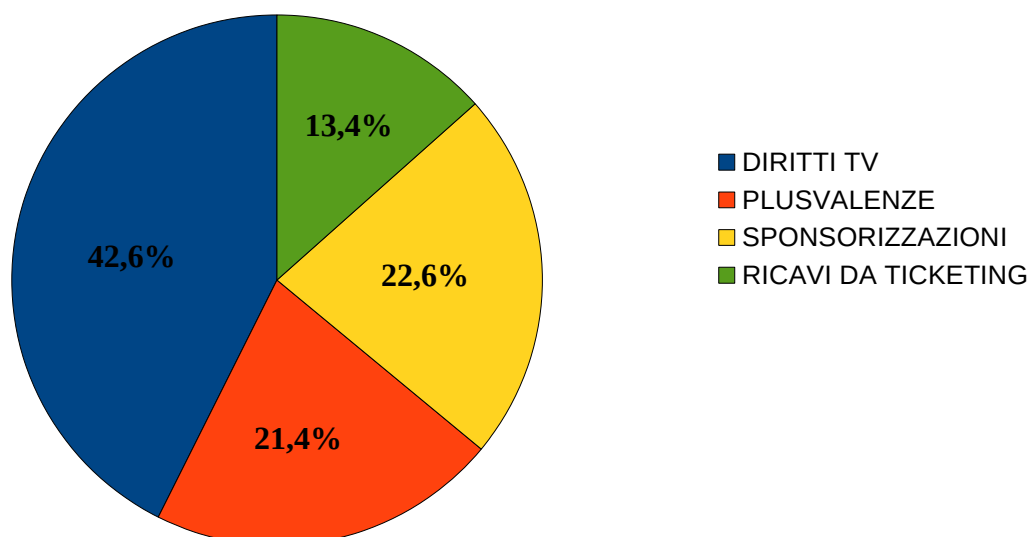


GRAFICO 1.1 - “Principali voci di ricavo club fascia alta”

PRINCIPALI VOCI DI RICAPO ALTA CLASSIFICA	DIRITTI TV	PLUSVALENZE	SPONSORIZZAZIONI	RICAVI DA TICKETING ⁵³
TOTALE	774.596	388.345	410.713	243.930
%	42,6%	21,4%	22,6%	13,4%

Il grafico sopra stante riporta i dati⁵⁴ relativi tre voci di enorme spessore in un bilancio sportivo: diritti tv, plusvalenze, sponsorizzazione e ricavi da *ticketing*. Come enunciato con riguardo alle società di maggior livello, una

53 NB: I ricavi da *ticketing* sono riportati al netto delle possibili concessioni richieste per l'utilizzo dello stadio.

54 I dati del grafico in questione (così come dei seguenti due), si rifanno al triennio 2016/2019, e rappresentano l'aggregato delle singole voci riportate direttamente dai bilanci consolidati delle società.

caratteristica imprescindibile deriva dai diritti televisivi. I dati sembrano rispecchiare quanto predetto, con un 42,6%. In secondo piano si piazzano le sponsorizzazioni, nota che evidenzia come l'immagine di un grande club sia molto attrattiva per sponsor esterni, seguite a ruota – con solo l'1,2% di differenza – dalle plusvalenze. Quest'ultimo dato merita un occhio di riguardo: si potrebbe pensare che una società di alto livello risulti avere un potere contrattuale molto elevato, e che dunque le trattative, di base, dovrebbero portare ad esse ingenti plusvalenze (anche perché si presume che ad uscire siano comunque giocatori di livello). Al tempo stesso vi è però da considerare le ambizioni di società storicamente abituate a vincere: tipicamente infatti punteranno ad acquistare i giocatori nel miglior momento della carriera, col fine di raggiungere grazie a loro i migliori risultati possibili. Al contempo, qualora una di dette società volesse ricercare giovani talenti, difficilmente lo farebbe col fine di rivenderli, bensì con quello di farli crescere in altre piazze per poi portarli con loro nel momento opportuno. Infine, in misura più ridotta, si piazzano i ricavi da *ticketing*. Limitandosi al grafico sulle squadre di alto livello questo numero sembrerebbe non essere di grande incidenza; tuttavia andando a vedere l'impatto di questo ricavo nelle altre tabelle, se ne deriva la vera importanza. Ciò in realtà non stupisce: le medie degli spettatori presenti alle partite in casa di Inter, Juventus e Milan sono le tre più alte del campionato; al contempo i prezzi per vederle giocare sono i più alti in assoluto, portando i dati a configurarsi in questo modo.

FIorentINA - SASSUOLO - UDINESE

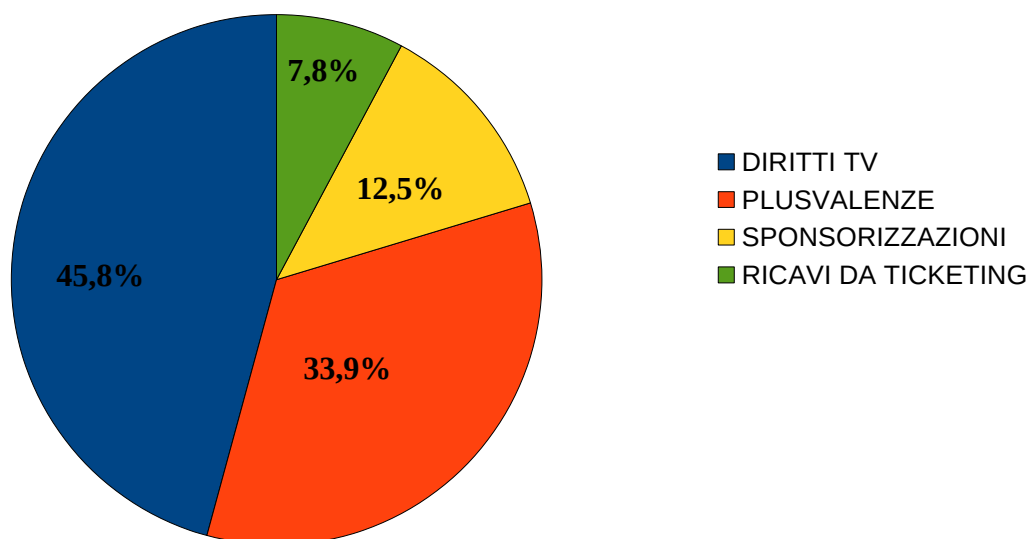


GRAFICO 1.2 - “Principali voci di ricavo club fascia media”

PRINCIPALI VOCI DI RICA VO META' CLASSIFICA	DIRITTI TV	PLUSVALENZE	SPONSORIZZAZIONI	RICAVI DA TICKETING
TOTALE	359.575	266.397	98.424	61.205
%	45,8%	33,9%	12,5%	7,8%

I dati di Fiorentina, Sassuolo e Udinese, confrontati con quelli delle “big”, e con quelli delle squadre di livello inferiore, confermano come le plusvalenze siano un valore estremamente determinante nel loro operato, con un incidenza del 33,9%, dimostrando dunque quanto detto in precedenza. L’operato di squadre di questo livello è caratterizzato dalla ricerca di talenti da far esplodere, consentendo loro in primis di conseguire dei risultati quanto meno accettabili, in secondo luogo di rafforzare i propri bilanci cedendo qualche pezzo – col tempo diventato pregiato – di stagione in stagione. Vi è però un dato che appariva – in fase di ipotesi – inaspettato: l’incidenza percentuale dei ricavi televisivi risulta maggiore in questo secondo *cluster* di squadre, andando contro alle previsioni. Tuttavia, essendo

riconosciuta in materia – nonché evidente nei dati – la netta inferiorità del valore assoluto tra i diritti tv in squadre di fascia alta rispetto a quelle di livello medio, a mio modo di vedere questa percentuale non è un indicatore positivo, anzi. Questa maggior incidenza deriva infatti da una netta inferiorità riguardo le sponsorizzazioni, risorse che al giorno d’oggi sono imprescindibili nella ricerca della crescita di un club. La questione dei diritti televisivi potrebbe invece diventare rilevante nel momento in cui si iniziasse a percorrere una strada sempre più vicina alla Premier League, ove le quote dei diritti alla condivisione delle partite sono spartite equamente fra le 20 squadre partecipanti alla lega.

Netta infine l’inferiorità dell’incidenza percentuale dei ricavi da ticketing rispetto alle altre due fasce.

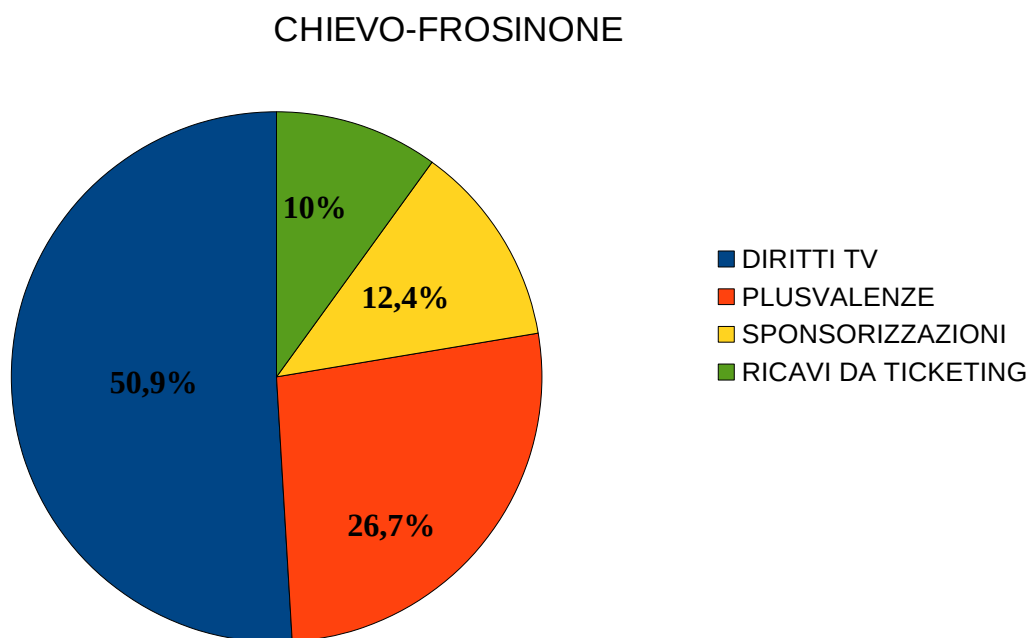


GRAFICO 1.3 - “Principali voci di ricavo club fascia bassa”

PRINCIPALI VOCI DI RICAPO BASSA CLASSIFICA	DIRITTI TV	PLUSVALENZE	SPONSORIZZAZIONI	RICAVI DA TICKETING
TOTALE	127.789	66.921	31.092	25.019
%	50,9%	26,7%	12,4%	10%

Anche Chievo e Frosinone, realtà di piccole dimensioni e penzolanti fra Serie A e Serie B, rispecchiano nei numeri quanto previsto: i diritti televisivi rappresentano infatti per esse l'incidenza percentuale maggiore assoluta visibile nei tre grafici (50,9%), evidenziando dunque come sia fondamentale per loro il mantenimento della categoria. L'incidenza delle plusvalenze sui dati analizzati si piazza – in correlazione agli altri due blocchi – nel mezzo. Da un lato si può pensare, contrariamente a quanto affermato per le squadre di alto blasone, a come il potere contrattuale di realtà di piccole dimensioni sia al quanto ridotto, dovendo dunque spesso rinunciare ai giovani talenti emergenti della propria rosa, comportando un flusso continuo di vendite. Dall'altro, la capacità economica iniziale della società, difficilmente potrebbe permettere a squadre di questo livello di andare a pescare la stessa quantità – e qualità - di talenti di squadre come Fiorentina e Udinese.

1.3.4 LE PRINCIPALI DIFFERENZE NEI COSTI DEI CLUB DI SERIE A

Così come nei ricavi, anche i numeri relativi alle voci di costo risultano molto differenti tra le società di diverse dimensioni e ambizioni. Solitamente, le principali voci di costo all'interno di una società calcistica sono i costi per servizi e, ancor più rilevanti, la voce “salari e stipendi”. In

questo paragrafo si cercherà brevemente di capire come essi possano variare a seconda della grandezza del club, quanto siano più o meno alti a seconda di questa differenza, e di quanto incidano sui rispettivi costi della produzione.

L'idea di base è quella di trovarsi davanti ad enormi costi parlando di squadre d'alto livello, causati in gran parte da ingenti stipendi, necessari per ingaggiare giocatori riconosciuti di valore in campo internazionale. Inoltre, i servizi offerti dalle squadre di alta fascia, richiederanno senz'altro sforzi economici maggiori rispetto a quelli di società di minor caratura. A tal proposito basti pensare ai vari stadi o centri sportivi, e ai relativi costi – ad esempio – di manutenzione. Al contrario, nella bassa classifica – parlando di squadre che dondolano tra Serie A e Serie B - i servizi saranno totalmente differenti, e per tale motivo ci potremmo aspettare dei costi abbastanza bassi. Al tempo stesso anche i prezzi degli stipendi saranno molto ridotti, e adeguati a realtà che galleggiano fra le due categorie. Più o meno alla metà ci aspettiamo di trovarci il valore dei costi della produzione per realtà di media classifica in cui, su di esse, ci aspettiamo gravino in parte maggiore i costi per servizi. Ciò deriva da un lato dall'impossibilità di acquistare giocatori di caratura internazionale (per l'inferiore potere contrattuale rispetto alle forze di livello superiore), dall'altro da una continua ricerca di una *corporate governance* strutturata e adeguata ad ogni evenienza, paragonabile quasi a quella delle big, a cui si associano ingenti spese amministrative.

INTER - JUVENTUS - MILAN

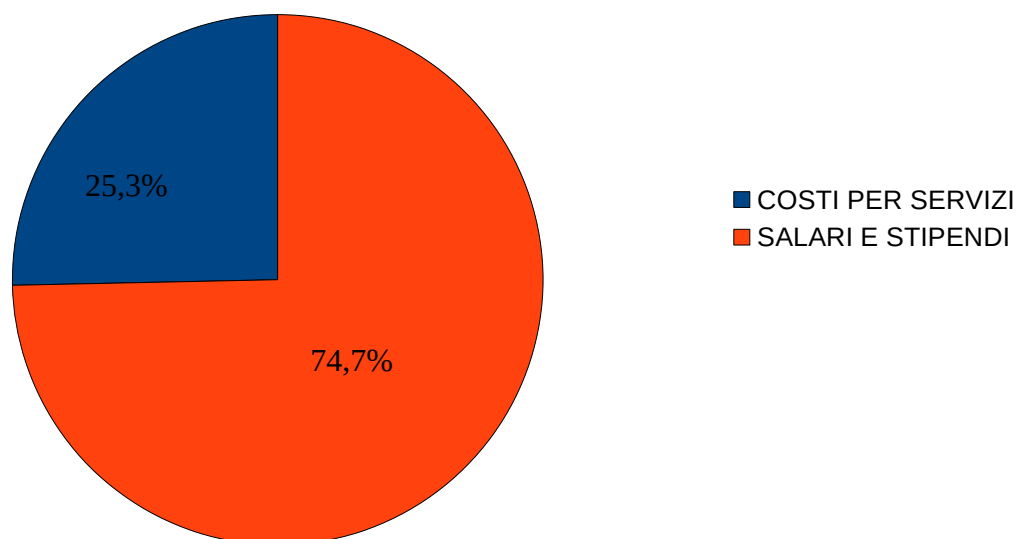


GRAFICO 1.4 - "Principali voci di costo club fascia alta"

PRINCIPALI VOCI DI COSTO ALTA CLASSIFICA	COSTI DELLA PRODUZIONE	COSTI PER SERVIZI	SALARI E STIPENDI
TOTALE	2.738.744.846	495.935.696	1.460.763.602
PERCENTUALE SUI COSTI DELLA PRODUZIONE	/	18,1%	53,3%

Analizzando l'insieme dei dati riportati dai grafici e dalle tabelle, si nota l'enorme differenza nei costi della produzione a seconda del livello di forza ed importanza dei club. Si evidenzia inoltre come le differenze percentuali sui costi siano di gran lunga maggiori rispetto a quelle sui ricavi, a testimonianza che non è assolutamente detto che l'importanza di una squadra sia direttamente correlata ai benefici economici che una società può trarne da essa, anzi.

FIorentina - Sassuolo - Udinese

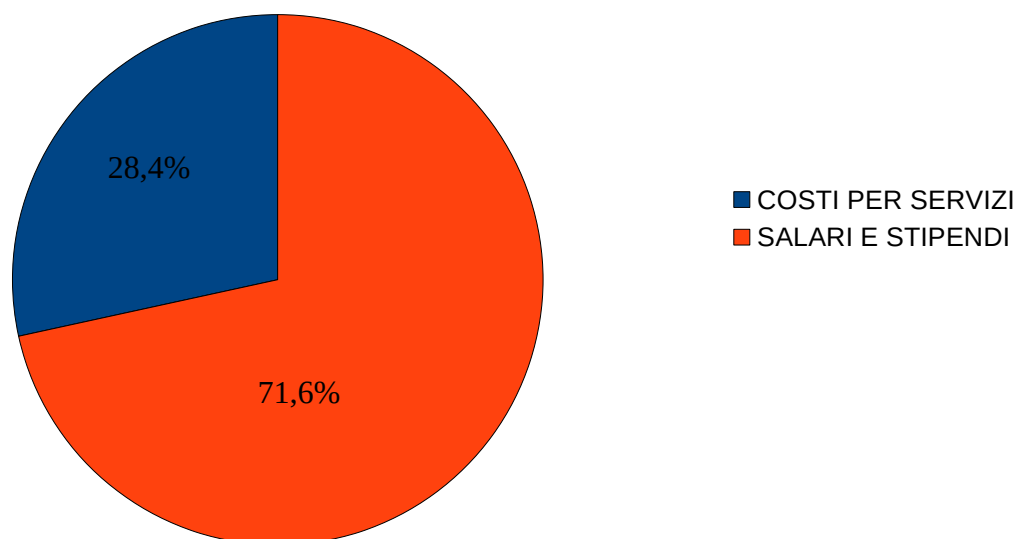


GRAFICO 1.5 - “Principali voci di costo club fascia media”

PRINCIPALI VOCI DI COSTO META' CLASSIFICA	COSTI DELLA PRODUZIONE	COSTI PER SERVIZI	SALARI E STIPENDI
TOTALE	771.222.701	164.528.837	414.201.451
PERCENTUAL E SUI COSTI DELLA PRODUZIONE	/	21,3%	53,7%

Spesse volte la società più blasonata è quella che poi, a fine anno, si ritrova davanti a numeri peggiori nella redazione del bilancio.

Tuttavia vi sono dei punti in comune tra i 3 gruppi di squadre: la voce “salari e stipendi” risulta infatti quella maggiormente rilevante in ognuno di essi, andando a incidere nei costi della produzione al 43,9% (fascia bassa), 53,3% (fascia alta), e 53,7% (fascia media). Anche la seconda voce più rilevante è la stessa in tutti e 3 i casi (costi per servizi), ed anche in questo

caso troviamo l'incidenza percentuale minore sui costi della produzione nella fascia più bassa (14,9%).

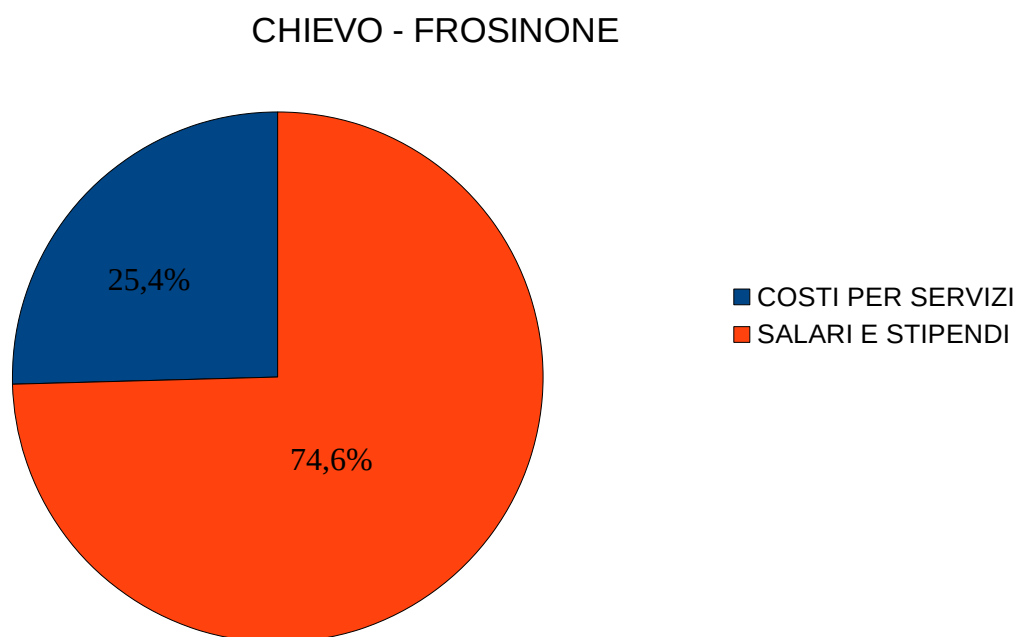


GRAFICO 1.6 - “Principali voci di costo club fascia bassa”

PRINCIPALI VOCI DI COSTO BASSA CLASSIFICA	COSTI DELLA PRODUZIONE	COSTI PER SERVIZI	SALARI E STIPENDI
TOTALE	278.396.826	41.680.055	122.157.421
PERCENTUALE SUI COSTI DELLA PRODUZIONE	/	14,9%	43,9%

Si evince dunque che le squadre di livello più basso tendano ad operare limitando al massimo i costi, facendo assumere valori rilevanti anche a voci – per società maggiori quasi insignificanti – come le spese per le trasferte o le tasse di partecipazione alle varie competizioni nazionali (voci che,

appunto, vanno a impattare percentualmente in modo pressoché irrilevante rispetto ai costi della produzione di squadre di più alto grado).

Infine, anche il rapporto tra queste due voci di costo risulta piuttosto coerente fra un raggruppamento e l'altro, trovando l'unica differenza – come previsto – nelle squadre di fascia media, con un aumento dei costi per servizi fino al 28,4%. La differenza tuttavia non appare in tal senso rilevante. Ciò fa pensare che i costi delle va

1.4 LO STADIO

Un'importante ed attuale questione del calcio italiano è quella relativa agli stadi di proprietà: nelle nostre leghe possiamo trovare stadi storici ed affascinanti come il Luigi Ferraris di Genova (1911) o come il Giuseppe Meazza di San Siro (1926), ma si caratterizzano nella gran maggioranza per essere di proprietà comunale, e non delle società rappresentanti la squadra che in quello stadio gioca. La titolarità di uno stadio o meno da parte di una società comporta notevoli differenze in termini di profitti al termine della stagione, e si caratterizza come uno dei motivi chiave – dopo i diritti televisivi – che ci distanziano così tanto dal ben più redditizio modello di calcio inglese⁵⁵. Nel Regno Unito infatti quasi tutti i club si sono recentemente trasferiti in nuovi stadi, in modo sia da soddisfare nuovi requisiti di salute e sicurezza, ma anche e soprattutto di sviluppare nuove opportunità di generazione di reddito.

Lo stadio è spesso un sito di notevole importanza culturale, risultando luogo di aggregazione per decine di migliaia di persone nei giorni delle partite. Gli ultimi due decenni hanno visto la costruzione di nuovi stadi in tutto il mondo, il più delle volte partendo da strategie di rigenerazione urbana, ma

⁵⁵ In Inghilterra lo stadio di proprietà è diventato ormai una consuetudine; esemplare in tal senso è la città di Londra: nella più grande metropoli d'Europa si possono contare infatti ben 12 stadi di proprietà diverse, un numero che già di per sé è maggiore di quelli di tutta la nostra Serie A messa assieme.

non raramente anche per eventi sportivi eccezionali, quali ad esempio Mondiali o Olimpiadi. Nel Regno Unito, gli stadi hanno assunto un ruolo particolare, scindendosi spesso dal mero uso classico di far da cornice alle partite, diventando spesse volte un luogo utilizzato per altri spettacoli – come ad esempio i concerti – o attività commerciali.⁵⁶

I nuovi stadi sono anche legati all'emergere di nuovi accordi istituzionali e finanziari per il calcio professionistico che coinvolgono nuovi proprietari di club molto ricchi, complessi accordi di debito, maggiori entrate televisive e club che diventano società quotate in borsa; il tutto ha portato a nuovi approcci all'uso commerciale e alla gestione degli spazi degli stadi⁵⁷. La necessità di costruire nuovi stadi, inoltre, ha dato origine nel settore delle costruzioni ad una “industria degli stadi”⁵⁸. Questi aggiustamenti negli accordi istituzionali associati ai nuovi stadi di calcio coinvolgono dunque collettivi di tifosi, un'industria edile emergente, cambiamenti nella proprietà del club, nuove strutture finanziarie e regolamenti governativi, e hanno stimolato discussioni sulle relazioni di potere associate.

1.4.1 LO STADIO DI PROPRIETA'

Avere uno stadio di proprietà è un pensiero all'ordine del giorno in ogni società di calcio italiana. Il passaggio da uno stadio comunale ad uno di proprietà è ritenuto fondamentale per il loro sviluppo socio-economico, ma al tempo stesso uno dei più difficili in termini finanziari e giuridici. Uno

56 Cfr. A. CHURCH, S. PENNY, “*Power, space and the new stadium: the example of Arsenal football club*”, (2013).

57 Sempre più comuni sono gli spazi che emergono dentro e fuori gli stadi dove i tifosi si riuniscono per sviluppare esperienze collettive.

58 L'ANCE, (Associazione Nazionale Costruzioni Edili) nel 2011, ha reso noto come gli impianti sportivi risultino una delle categorie maggiormente bandite, sia in relazione a proposte del promotore (22 bandi), che in quelle a iniziativa pubblica (47).

strumento di supporto per la costruzione di nuovi impianti sportivi deriva dalla cessione dei *Naming Rights*⁵⁹: con essi si suole intendere la cessione dei diritti di una proprietà immobiliare in cambio di un corrispettivo in denaro concordato con uno sponsor. Infine, viene riconosciuta la possibilità al Comune di contribuire alla realizzazione del progetto qualora la gestione risulti particolarmente onerosa.

Sotto il profilo normativo la fattibilità di una realizzazione di questo tipo parte da un'iniziale presentazione delle proposte, che vengono presentate dal promotore alla amministrazione designata. Esse devono contenere al proprio interno una documentazione comprensiva di:

- studio di inquadramento territoriale e ambientale;
- studio di fattibilità;
- progetto preliminare;
- bozza di convenzione;
- piano economico finanziario garantito da un istituto di credito;
- specificazione di caratteristiche e gestione del servizio;
- indicazione dell'importo dei costi sostenuti per la predisposizione della proposta.⁶⁰

La valutazione delle proposte sta in campo alle amministrazioni aggiudicatrici, le quali hanno il compito di verificarle secondo i criteri definiti dall'art.37; è possibile che come criterio di valutazione venga effettuata una comparazione tra le varie proposte ricevute.

Per quanto concerne l'aggiudicazione della concessione (Art.37, comma 1, lettera b l.n. 109/94), la legge sancisce: "l'amministratore aggiudica la concessione mediante procedura negoziata a cui parteciperanno il promotore e gli autori delle migliori offerte presentate nella gara".

59 Cfr. G. TEOTINO, M. UVA, "La ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all'industria del calcio in Italia".

60 M. A. BENASSI, "Stadi di proprietà: profili giuridici e fattibilità" (2017)

4.2 IL CASO DACIA ARENA

Come precedentemente accennato, la situazione in Italia relativa alla proprietà degli stadi è ad oggi molto indietro rispetto all'Europa (specie in confronto ad Inghilterra e Germania); ad esclusione di Juventus (Allianz Stadium), Udinese (Dacia Arena), Sassuolo (Mapei Stadium), e Atalanta (Gewiss Stadium), non sono presenti nella massima categoria altre realtà proprietarie dell'immobile in cui giocano⁶¹.

Un caso d'analisi interessante è quello dell'Udinese, società di media classifica italiana rappresentante la città di Udine che, dall'arrivo della famiglia Pozzo, si configura come una delle società più stabili sia sotto il profilo sportivo – avendo raggiunto infatti diverse qualificazioni a competizioni europee, ed andando in contro con la stagione 2020/2021 alla 26esima stagione consecutiva in Serie A – che sotto quello economico-finanziario, dimostrandosi sempre attenta e moderna sotto il profilo della programmazione aziendale.

La Dacia Arena infatti – più apprezzata dai tifosi come “Stadio Friuli” - è un modernissimo e caratteristico impianto nato dalla demolizione dei $\frac{3}{4}$ del vecchio stadio, resa possibile grazie ad un bando europeo diretto a trovare un beneficiario con riguardo all'area della superficie dello Stadio Friuli. Nel 2013 il patron Pozzo si aggiudica il bando, firmando nel marzo seguente una convenzione⁶² concernente il diritto di superficie dell'Udinese Calcio, per i successivi 99 anni, dell'area in questione. I lavori per lo sviluppo del “nuovo” impianto hanno toccato 2 stagioni sportive (dal 2014 al 2016), senza mai privare la squadra della possibilità di disputare le proprie gare

61 N.B.: fra queste, il Mapei Stadium è stato acquistato dal patron Squinzi quale immobile già esistente, gli altri tre sono stati costruiti dalle rispettive società.

62 Con tale condizioni l'Udinese Calcio si prestava dunque a corrispondere 4,5 milioni di euro al comune di Udine, facendosi inoltre carico delle opere di ristrutturazione per un valore non inferiore a 21 milioni di euro.

interne, seppur con capienza ridotta⁶³. Con la gara di Coppa Italia del 13/08/2016 viene inaugurato, con piena capienza, il nuovo Stadio Friuli (che di lì a poco sarebbe diventato Dacia Arena). La modernità dell'impianto risulta godibile alla vista, nonché efficiente sotto il profilo di salute, controlli e sicurezza. Risulta inoltre un impianto redditizio per diversi motivi: innanzitutto, essendo uno stadio di proprietà, per i ricavi da botteghino; in secondo piano però è da evidenziare come, proprio grazie alla godibilità citata, sia diventato una cornice perfetta anche per incontri di livello europeo⁶⁴; infine, in esso sono presenti attività ricreative quali piscine e palestre, portandolo così a diventare un luogo di aggregazione anche al di fuori dei 90' di gioco.

Analizzando la questione "Dacia Arena" si può dunque desumere come il modello Udinese si confermi ancora una volta quale ottima realtà – da prendere ad esempio - del panorama calcistico italiano, dimostrando come attraverso le giuste competenze, e ad un rapporto diretto e armonioso con i vari enti locali, sia possibile realizzare un'opera moderna e funzionale, oltre ad essere sostenibile dal punto di vista dei costi (25 milioni di euro circa)⁶⁵.

Nelle prime due tabelle qui sotto vengono riportati i dati relativi al numero medio di spettatori presenti negli stadi di Juventus, Milan, Udinese, Sampdoria, Sassuolo e Chievo tra 2014 e 2019, e la quantità di ricavi da botteghino da esse generato nei medesimi anni; ciò viene fatto col fine di arrivare alla terza tabella (evidenziante il rapporto tra detti ricavi e il numero

63 Ciò merita una nota di merito per un motivo fondamentale: è possibile che una società abbia le possibilità economiche, nonché i permessi per costruire una nuova struttura, tuttavia essa potrebbe trovar problemi nella localizzazione delle partite casalinghe nel periodo di lavori in corso; il modello Udinese dimostra a pieno come sia possibile coniugare le cose.

64 Diverse volte la nostra nazionale maggiore ha già disputato partite in questo stadio, ma la partita più rilevante a livello Europeo è certamente la finale dei campionati Europei Under 21, Spagna-Germania, giocata il 27/06/2019 e che ha visto trionfare i giallorossi.

65 Costo ampiamente sostenibile grazie al mutuo rilasciato dall'istituto per il credito sportivo e dai proventi che dall'impianto ne deriveranno.

di spettatori) col fine di tentare di rispondere ad una domanda: il tifoso è disposto a pagare di più per avere uno stadio migliore?

Nelle seguenti tabelle vengono riportati i dati relativi agli spettatori medi per partita, e ai ricavi annuali totali derivanti dallo stadio (nella sua totalità).

NUMERO MEDIO SPETTATORI PARTITE GIOCATE IN CASA

STAGIONE SPORTIVA	JUVENTUS	MILAN	UDINESE	SAMPDORIA	SASSUOLO	CHIEVO
2014/2015	38.553	36.637	9.015	21.896	12.758	10.823
2015/2016	38.690	37.861	15.885	21.350	11.437	11.208
2016/2017	39.861	40.292	17.287	19.622	12.362	11.474
2017/2018	39.301	52.690	17.633	20.156	11.230	12.429
2018/2019	39.231	54.651	20.329	20.267	12.516	12.285

TABELLA 1.7: “Numero medio spettatori partite giocate in casa”⁶⁶

Partendo analizzando le squadre di maggior valore e storia (Juventus e Milan), salta subito all’occhio come il numero medio degli spettatori per la Juventus risulti costante (ed equivale a numeri che vanno vicini a quelli di capienza massima dello “Stadium”), quello del Milan arriva ad avere uno sbalzo del 23,6% tra la stagione 2016/2017 e la successiva, e, anche nelle stagioni migliori, va ben lontano dai numeri di capienza massima di San Siro (75.923)⁶⁷; si possono trovare diverse spiegazioni, la prima e più importante deriva certamente dai risultati sportivi (migliori sono i risultati, maggiore sarà il richiamo al pubblico di andare allo stadio; contrariamente, peggiori saranno i risultati minore sarà il seguito). Una seconda è desumibile dalle condizioni e dalle caratteristiche dell’impianto: dal 2011 la Juventus svolge le proprie partite all’ “Allianz Stadium” – stadio moderno e di sua proprietà – che rende le proprie partite piacevoli e confortevoli ad ogni tifoso, dal più vicino al campo, al più lontano seduto in curva. San Siro infatti, per quanto architettonicamente sia forse lo stadio più bello al mondo,

⁶⁶ Fonte Transfermarkt, rielaborazione propria.

⁶⁷ Sansirostadium.com

presenta delle lacune in termini di confort che, potenzialmente, possono portare una certa categoria di tifosi a preferire guardare le partite da casa qualora non fossero disponibili posti a sedere nei settori migliori.

Il blocco centrale – quello rappresentato da Udinese e Sampdoria – dimostra le differenze tra due realtà molto simili, aventi però una caratteristica chiave a distinguerle: l’Udinese – come detto - possiede uno stadio di sua proprietà, la Sampdoria no.

Infine, volendo equiparare Sassuolo e Chievo, si nota come per entrambe i numeri siano abbastanza costanti e simili, facendo pensare ad un blocco di tifosi strettamente fidelizzato in entrambe, ed evidenziando dunque come i ricavi da stadio possano essere strettamente vincolati alla categoria⁶⁸.

RICAVI DA BOTTEGHINO

STAGIONE SPORTIVA	JUVENTUS	MILAN	UDINESE	SAMPDORIA*	SASSUOLO*	CHIEVO
2014/2015	51.369	25.629	4.963	3.964	3.677	1.760
2015/2016	43.668	16.681	5.857	4.604	2.982	2.036
2016/2017	57.835	21.984	6.326	4.699	2.880	3.281
2017/2018	56.410	35.338	6.262	4.557	3.784	1.542
2018/2019	70.653	34.112	6.600	4.286	3.060	2.013

TABELLA 1.8: “Ricavi da botteghino”⁶⁹⁷⁰

I numeri riportati nella tabella in rosso mettono da subito in evidenza i dati della Juventus, dimostrando come l’incidenza del singolo spettatore ad una singola partita sia molto ridotta; la giustificazione deriva dal marchio Juventus, dal potere mediatico dell’Allianz Stadium, dall’attività che detto stadio continua ad essere anche al di fuori dell’arco dei 90 minuti e, soprattutto, dalla proprietà dello stadio.

68 Noto un gruppo di tifosi fidelizzati, si suppone punto fondamentale dei ricavi il prezzo del singolo biglietto. La categoria, chiaramente, sarà il primo indice di riferimento nella gestione dei prezzi.

69 Fonte: bilanci delle singole società, rielaborazione propria.

70 Fonte Transfermarkt, rielaborazione propria.

RAPPORTO SPETTATORI/RICAVI DA BOTTEGHINO

STAGIONE SPORTIVA	JUVENTUS	MILAN	UDINESE	SAMPDORIA	SASSUOLO	CHIEVO
2014/2015	0,00075	0,0014	0,0018	0,0055	0,0035	0,0061
2015/2016	0,00089	0,0023	0,0027	0,0046	0,0038	0,0055
2016/2017	0,00069	0,0018	0,0027	0,0041	0,0043	0,0035
2017/2018	0,00070	0,0015	0,0028	0,0044	0,0030	0,0080
2018/2019	0,00056	0,0016	0,0030	0,0047	0,0041	0,0061

TABELLA 1.9: “Rapporto spettatori/ricavi da botteghino”

Rispetto al Milan lo squilibrio è rilevante, evidenziando quanto sia più importante per i rossoneri mantenere lo stadio il più possibile affollato, specie non disponendo dei vantaggi dei bianconeri. Per quanto lo scostamento tra Juventus e Milan risulti unico (almeno riguardo alle squadre riportate in tabella), si può notare come sia nel blocco centrale, che in quello di coda, la squadra che tra le due prende il ruolo di “Juventus” sia quella avente uno stadio di proprietà (Udinese nel primo, Sassuolo nel secondo), ribadendo dunque il valore del possesso di un impianto proprio. Pur avendo numeri simili dunque, le tabelle (rossa e verde) ci raccontano come una società titolare di uno stadio di proprietà, e moderno, abbia molto più potere nella gestione del botteghino, e come esse siano molto più sostenibili sotto la voce “stadio” anche in periodi sportivamente difficili, e dunque con minori tifosi al seguito.

Rifacendoci al discorso generale, alla luce di quanto riportato in termini numerici, si può asserire come la costruzione di uno stadio di proprietà detenga un'importanza assoluta per gli anni a venire, per ogni società sportiva professionistica di alto livello.

CONCLUSIONI

Una cosa che ai miei occhi pare lampante è l'importanza socio-economica che il calcio, col passare degli anni, è riuscito ad acquisire. Ad oggi infatti, da appassionato totale di questo sport, mi rendo sempre più conto di quanto da un lato, gli interessi di esso quale business, stiano andando – per quanto riguarda le figure direttamente coinvolte - sempre più a sostituire quelli dello sport. A mio modo di vedere infatti i meccanismi interni alle varie leghe europee, nonché alla UEFA, sono esclusivamente mirati all'ottimizzazione dei profitti. Non esiste più la domenica pomeriggio per seguire la diretta di 8 partite in contemporanea, non esistono più anticipi o posticipi come li conoscevamo una volta, esiste solo una cosa alla base di tutto: il palinsesto tv, ovvero la dipendenza del settore dai grandi marchi televisivi e i loro interessi. Nelle ultime stagioni è stato modificato persino il meccanismo della Champions League, spostando due partite a giornate alle 18:55. Al tempo stesso, anche per quanto riguarda i giocatori, stanno via via scemando tutta quella serie di valori legati alla passione, all'amore per la maglia e alla riconoscenza nei confronti di società e presidenti che per loro anno dato tanto, facendo di fatto scomparire il concetto di “bandiera”. Il tutto, ancora una volta, per il Dio denaro. Inoltre, anche per quanto riguarda i club, i valori passionali sono stati sostituiti da quelli di mero godimento economico: lo Juventus Stadium, nome a cui i tifosi si erano legati, è ben presto stato sostituito da “Allianz Stadium”; come questo esistono altre decine di casi in Europa, come ad esempio il celebre Westfalenstadion di Dortmund divenuto recentemente “Signal Iduna Park”; il tutto con l'unico fine di acquisire un ulteriore ricavo da sponsor.

Dall'altro però, a livello sociale, la passione radicata nella gente è più potente dei potenti, e non pare non fermarsi davanti a nulla. Sarà pur vero che gli abbonati medi ai vari servizi di *sharing* delle partite sono diminuiti

nel corso degli anni, ma è altrettanto vero che i tifosi veri, come dimostrato nella tabella 1.7, non hanno avuto tentennamenti. Inoltre, la gente continua a riconoscere un lavoro svolto bene: una chiara dimostrazione è quella sopra indicata dell'Udinese, che con l'aggiornamento dei propri impianti, e in particolare del proprio stadio, ha più che raddoppiato il numero di tifosi medi presenti allo stadio dal 2014/2015 ad oggi. Questo lato mi fa pensare che forse anche seguire il piacere della gente possa portare a qualcosa di interessante sotto il profilo economico: credo infatti che con il periodo storico che sta vivendo il calcio, discostarsi dalla massa seguendo il solo interesse dei tifosi potrebbe comportare un'elevatissima fidelizzazione da parte di essi nei confronti della società, nonché una loro potenziale espansione. Inoltre, anche sotto il profilo economico acquisire una credibilità elevata attraverso una relazione diretta coi propri tifosi, potrebbe comportare un'esponenziale crescita di ricavi in materia di *royalties*, nonché un maggiore di abbonati/ di spettatori.

Mi rendo conto sia una strada senz'altro visionaria, e che probabilmente nessuna società, o quasi, si sentirà mai in grado di prendere, ma qualora qualcuna si distinguesse nel cercare di perseguirla, quel giorno potrà dire di avere un tifoso in più.

2. FAIR PLAY FINANZIARIO ED EQUILIBRIO COMPETITIVO: ANALISI DELLA LETTERATURA ACCADEMICA

“The seemingly paradoxical situation in European football finance increasing revenues but declining financial performance and position has now directly influenced football policy; most visibly in the introduction by The Union of European Football Associations (UEFA) of Financial Fair Play (FFP) regulations designed to encourage clubs to adopt a more economically rational and sustainable approach to their activities.” - S. MORROW (2014).

Negli ultimi decenni, la persistente instabilità finanziaria e le perdite croniche nel calcio europeo hanno generato una considerevole attenzione accademica e mediatica. Diversi sono gli esempi di società e campionati instabili; fra questi, come anticipato precedentemente, vi è certamente la nostra “Serie A”, ove il rapporto salari/entrate risulta essere il più alto fra quello dei cinque grandi campionati, seppur abbia visto in quest’anno (2020) il picco più basso dalla stagione 2005/2006⁷¹. A onore del vero infatti andrebbe evidenziato anche come la situazione finanziaria complessiva del panorama calcistico italiano appaia meno negativa del passato: il valore complessivo della produzione ha mostrato la maggior crescita nella stagione 2015/2016, passando dai 2.210 milioni del 2014/2015, a 2.413 (mostrando dunque un incremento del 9,2%), così come l’utile da cessione di calciatori è cresciuto del 13,3%, e il patrimonio netto è tornato positivo principalmente a causa delle ricapitalizzazioni da parte dei grandi club⁷². Nonostante detti

71 Transfermarkt, https://www.transfermarkt.it/serie-a/startseite/wettbewerb/IT1/plus/?saison_id=2019

72 FIGC, https://www.figc.it/media/97431/2018_0673_rc_ita_bassa.pdf

incrementi, la nota preoccupante risulta essere la costante di non riuscire a trasformare la maggior produttività e i maggiori flussi di entrate in profitti, continuando invece a registrare ingenti perdite (seppur percentualmente in miglioramento).

Un'interessante teoria⁷³ è quella sostenente che l'instabilità finanziaria delle squadre delle Serie A sia fortemente radicata nella loro struttura di governance, caratterizzata dal predominio di importanti individui/famiglie⁷⁴ che controllano verticalmente le proprie squadre, limitando dunque i margini decisionali ad una ristretta nicchia di individui, che porta un minore monitoraggio esterno e diverse decisioni volte a dare la priorità ai risultati sul campo da gioco, a discapito della redditività. Al contempo però, si riconoscono dei pregi all'interno di questa struttura: da un direttore sportivo di un'ipotetica società a gestione familiare ci si aspetterebbe un operato svolto non solo per mettersi in buona luce davanti al proprio datore di lavoro, bensì anche per il senso di appartenenza della società per cui sta lavorando. A tal proposito è infatti stato sostenuto come i club di Serie A con un'amministrazione strettamente familiare prendano – generalmente – decisioni più efficienti sotto il profilo dei risultati sportivi, rispetto ai club che mancano di questi meccanismi di governance⁷⁵.

Le teorie sull'instabilità vengono sempre accompagnate da quelle sull'equilibrio competitivo⁷⁶, uno dei temi centrali alla base della letteratura accademica, nonché filo conduttore di questo capitolo. Detto equilibrio si

73 S.HAMIL S. CHADWICK, *“Managing football: an international perspective”*, Routledge (2009).

74 Vi sono effettivamente diversi esempi a tal proposito: dalla più celebre famiglia Agnelli (Juventus), a quella Pozzo (Udinese), Percassi (Atalanta), o De Laurentis (Napoli).

75 Cfr. P. SCAFARTO e V. DIMITROPOULOS, *“The impact of UEFA financial fair play on player expenditures, sporting success and financial performance: evidence from the Italian top league”*, European Sport Management Quarterly (2018).

76 S. ROTTENBERG, cit. p.242 *“The baseball players labour market”*, Journal of Political Economy (1956): “i concorrenti devono sempre avere approssimativamente uguale dimensione per avere successo”.

basa sulla premessa che le gare sportive debbano contenere elementi di imprevedibilità, riducendo al massimo la possibilità di scontrarsi con risultati “scontati”, e avere dunque un esito incerto al fine di fornire valore di intrattenimento per gli spettatori⁷⁷. Morrow⁷⁸, sostiene che il prodotto sportivo sia frutto di una produzione congiunta ed indivisibile tra le squadre partecipanti all’interno della stessa lega, e che detta produzione dipenda dalla cooperazione dall’input di ogni squadra. Nella sua tesi discute inoltre le criticità del monopolio sportivo⁷⁹. L’equilibrio competitivo è un argomento che ha poi suscitato numerosi dibattiti - tutt’ora in corso - all’interno del mondo accademico sia per quanto riguarda il suo rapporto con l’organizzazione della lega, che per l’attenzione al singolo club. “Riguardo il rapporto con la lega, l’argomento è stato trattato attraverso lo studio di potenziali fattori di influenza, quali ad esempio la ripartizione dei diritti televisivi⁸⁰, la distribuzione dei talenti⁸¹, tetti salariali⁸², sistema di

77 Cfr. R. HUMPHREYS, “*Alternative measures of competitive balance in sports league*”, *Journal of Sports Economics* 3 (2002); S. KESENNE, “*The economic theory of professional team sports: An analytical treatment*”, *Journal of Sports Economics*, Vol.10, N.3 (2007).

78 S.MORROW, “*The People’s Game? (Football, Finance & Society)*”, *The Entertainment and Sports Law Journal* (2003) fornisce una panoramica di come i cambiamenti nel calcio e nei club calcistici, sia economicamente che socialmente, hanno alterato il rapporto tra i club e le loro comunità in evoluzione, Cfr. anche K. GOOSSENS, “*Competitive balance in european football: comparison by adapting measures: national measure of seasonal imbalance and Top 3*”, *Rivista di Economia dello Sport*, Vol.2, pp.77-122 (2006), Y.LEE & R. FORT, “*Competitive Balance: Time Series Lessons from the English Premier League*”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.59, pp.266-282, (2012).

79 Cfr. W.C. NEALE, “*The Peculiar Economics of Professional Sports*”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.78, pp. 1-14, (1964).

80 Cfr. E. FESS, G. STAHLER, “*The Impact of Transfer Fees on Professional Sports: An Analysis of the New Transfer System for European Football*”, *The Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 105, pp. 139-154, (2003).

81 Cfr. S. KESENNE, “*The impact of salary caps in professional team sports*”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.47, pp.422-430, (2006).

82 Cfr. H.M. DIETL et al., “*The effect of salary caps in professional team sports on social welfare*”, *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, Vol.9, pp. 1-23, (2009).

promozioni/retrocessioni⁸³, regolamenti sugli investimenti e tasse⁸⁴, numero di avversari e competizioni internazionali⁸⁵.”

Ne sono nati risultati che hanno portato a visioni contraddittorie. Sono stati proposti numerosi metodi per misurare l'equilibrio competitivo all'interno dei campionati sportivi, che variano in base alla natura e alle regole del campionato (chiuso o aperto), alle differenze America-Europa, l'introduzione di tasse, condivisione delle entrate⁸⁶, o le regole di distribuzione dei talenti (mercato aperto o chiuso, limiti salariali⁸⁷, *rookie draft*) del campionato. Tra le molte misure di equilibrio competitivo ci sono l'indice di Herfindahl⁸⁸, la deviazione standard dei punti⁸⁹.

Mentre una risposta chiara e unanimemente accettata dai dibattiti in corso sull'equilibrio competitivo deve ancora essere trovata, ciò che è evidente attraverso la letteratura è che le dinamiche della competizione nel calcio per club hanno ora creato un ambiente in cui le risorse finanziarie sono sempre

83 Cfr. ANDREFF, “*Some comparative economics of the organization of sports*”, The European Journal of Comparative Economics, Vol.8, pp. 3-27, (2011)

84 Cfr. L. BRANDES, E. FRANCK, “*Who Made Who – An Empirical Analysis of Competitive Balance in European Soccer Leagues*”, Eastern Economic Journal, Vol.33, pp. 379-403, (2007).

85 Cfr. T. PAWLOSKI, C. BREUER, “*Top Clubs' Performance and the Competitive Situation in European Domestic Football Competitions*”, Journal Of Sports Economics, Vol.11, pp. 186-202, (2010).

86 Cfr. L. BRANDES e E. FRANCK, “*The Effect from National Diversity on Team Production – Empirical Evidence from the Sports Industry*”, Schmalenbach Business Review, Vol. 61, pp. 225-246, (2006)

87 Cfr. S. SZYMANSKI e T. KUYPERS, “*Winners and losers: The business strategy of football*”, Pengwin, (2000).

88 L'indice di Herfindahl è una misura sviluppata per valutare le disuguaglianze che esistono tra tutte le aziende in un dato settore. E' un indicatore della concentrazione del potere economico, e varia da 0 (concentrazione minima del potere di mercato, a 1 (concentrazione massima del potere di mercato). Viene utilizzato oggi come strumento per analizzare la competitività dei campionati sportivi. E' stato utilizzato da diversi studiosi: MICHIE e OUGHTON, 2004; PAWLOSKI et al., (2010).

89 P. KONING, in “*Balance in competition in dutch soccer*”, Journal of The Royal Statistical Society: Series D (The Statistician), Vol. 49, pp. 419-431, (2000). Stima un modello ordinato per i risultati di calcio nei Paesi Bassi. Egli presume che il risultato di una partita sia determinato dal vantaggio sul terreno di casa e dalle differenze di qualità tra le squadre avversarie. I parametri del modello vengono utilizzati per valutare se l'equilibrio nella competizione nel calcio professionistico olandese è cambiato nel tempo ; S. SZYMANSKI e T. KUYPERS, “*Winners and losers: The business strategy of football*”, Pengwin, (2000).

più importanti come valore competitivo⁹⁰. Il denaro è la moneta con cui si acquistano il talento di gioco e manageriale, portando le risorse finanziarie ad essere un antecedente fondamentale del successo.

La situazione è preoccupante per due ragioni principali; in primo luogo, questo potere del denaro ha creato un ambiente finanziariamente instabile che potrebbe minacciare la redditività a lungo termine del calcio europeo per club⁹¹. La seconda preoccupazione è la crescente prevalenza del "doping finanziario", ovvero la pratica di fare affidamento su finanziamenti esterni per coprire le perdite strutturali, al fine di ottenere un vantaggio sulla concorrenza⁹². Questi benefattori esterni, noti come "sugar daddies", investono enormi quantità di denaro nei club, diventandone proprietari; generalmente si tratta di figure precedentemente esterne allo sport, nonché, spesso, disinteressate ad esso, aventi come unico fine quello di raggiungere popolarità e prestigio tramite l'utilità associata al successo sportivo, e mettendo totalmente in secondo piano le perdite finanziarie richieste.⁹³ L'equilibrio competitivo all'interno di ciascuno dei primi cinque campionati europei è in calo dall'inizio del millennio, in coincidenza con gli enormi aumenti dei premi in denaro nazionali e della Champions League⁹⁴. La

90 E. FRANCK, "Private Firm, Public Corporation or Member's Association – Governance Structures in European Football", *International Journal of Sport Finance*, Vol. 5, pp.108-127, (2010). Attraverso un'analisi comparativa di tre strutture di governance delle squadre di calcio: società di calcio classiche, (di proprietà privata), società di calcio moderne (società per azioni con proprietà dispersa) e associazioni di membri con propria personalità giuridica ("Verein"), Franck studia e analizza la situazione nel calcio tedesco, dando una serie di risultati.

91 U. LAGO, R. SIMMONS & S. SZYMANSKI, "The financial crisis in European Football: an introduction", *Jornal of Sports Economics*, Vol.7 pp. 3-12, (2006); E. FRANCK, "Financial Fair Play in European Club Football What is it all about?", *SSRN Electronic Journal* (2014).

92 J. MULLER et al., "The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-Term Viability and Sustainability of European Club Football?", *International Journal of Sport Finance*, Vol.7, pp. 117-140, (2012).

93 M. LANG, E. FRANCK, "A Theoretical Analysis of the Influence of Money Injections on Risk Taking in Football Clubs", *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 61, pp. 430-454, (2011).

94 J. CURRAN, I. JENNINGS & J. SEDGWICK, "Competitive Balance' in the Top Level of English Football, 1948–2008: An Absent Principle and a Forgotten Ideal", *International*

UEFA ad oggi distribuisce infatti fino a 1 miliardo di euro a stagione tra i partecipanti al suo torneo più prestigioso (in modo proporzionale ai risultati), ma si evidenzia come nell'ultimo decennio la metà di tutti i soldi derivanti dalla Champions League sia stata distribuita tra solo dieci club⁹⁵ .. Il fenomeno del "doping finanziario" si è sviluppato in risposta alle crescenti ricompense finanziarie citate offerte dalla UEFA, aumentando notevolmente gli incentivi al successo. La situazione che si è sviluppata da allora ha visto i club spendere oltre i propri mezzi finanziari, incorrendo in enormi debiti. Ciò ha contribuito a rafforzare il disequilibrio competitivo e, al tempo stesso, all'aumento delle perdite dei club (tramite trasferimenti e stipendi sempre crescenti). La ricerca delle vittorie dei club di calcio europei ha reso i club più irresponsabili e dissoluti nel loro comportamento di spesa, alla ricerca dei loro obiettivi sportivi con ogni mezzo necessario⁹⁶. Questa distruttiva "corsa agli armamenti" venutasi a sviluppare ha visto – e vede ancora - i club rischiare la propria salute finanziaria a lungo termine per raggiungere il successo sportivo a breve⁹⁷.

Journal of the History of Sport, Vol. 26, pp. 1735-1747, (2009); T. PAWLOWSKI, C. BREUER, “*Top Clubs' Performance and the Competitive Situation in European Domestic Football Competitions*”, Journal of Sports Economics, Vol. 11, pp. 186-202, (2010).

95 S. SZYMANSKI, “*Fair is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play*”, International Journal of Sport Finance, Vol.9, pp. 218-229, (2014)

96 Cfr. S. KESENNE, “*The impact of salary caps in professional team sports*”, Scottish Journal of Political Economy, Vol.47, pp.422-430, (2006).

97 R. K. STORM K. NIELSEN , “*Soft budget constraints in professional football*”, European Sport Management Quarterly, Vol.12, pp. 183-201, (2012): sostengono che il calcio professionistico in Europa sia caratterizzato da deficit persistenti e crescenti debiti tra la maggior parte dei club più rinomati ma, al tempo stesso, che il tasso di sopravvivenza dei club sia anormalmente alto; pensano che ciò possa essere spiegato dal fatto che i club di calcio professionistici operino all'interno di vincoli di bilancio “soft”, in un modo analogo a quello delle grandi aziende nelle economie socialiste.; M. SCHUBERT, T. KONECKE, “*Classical doping, financial doping and beyond: UEFA's financial fair play as a policy of anti-doping*”, International Journal of Sport Policy and Politics, pp. 1-24, (2015). Seguendo le considerazioni di Schetsche, viene elaborato un modello in base al quale vengono categorizzate le diverse forme di comportamento di miglioramento delle prestazioni in base alle dimensioni legalità e legittimità.

È contro queste crescenti preoccupazioni che la UEFA ha introdotto il proprio regolamento sul Fair Play Finanziario, progettato per regolare il comportamento finanziario dei club che competono nelle competizioni UEFA per club. Approvato nel 2009 – ed entrato in vigore nel 2011 - il Fair Play Finanziario (FFP), *ha avuto* lo scopo di aiutare la salute finanziaria delle società, limitando loro gli investimenti per cercare di farle rientrare nei ricavi da esse generate. Detto regolamento è stato affrontato sotto diversi punti di vista, e con diverse accezioni da parte della letteratura, introducendo una serie di interessanti filoni che, in questo capitolo, verranno esplorati e commentati.

2.1 LE DIFFERENZA TRA IL “CLOSED MODEL” AMERICANO E IL MODELLO DEL CALCIO EUROPEO

Le distinzioni organizzative tra i campionati americani e il calcio europeo sono importanti. La politica nelle leghe professionistiche americane è formulata congiuntamente come un negoziato tra la proprietà e sindacati/associazioni dei giocatori, mentre in Europa si trovano degli organi di governo specifici atti a supervisionare le leghe europee. Le leghe professionistiche americane sono responsabili solo verso se stesse, a livello europeo sono invece detti organi di governo a definire la politica per tutti i livelli dello sport all'interno delle loro giurisdizioni⁹⁸. L'ascesa dei sindacati dei giocatori nelle massime leghe sportive americane ha minacciato il controllo dei proprietari e il loro posto al tavolo delle contrattazioni. I giocatori americani si sono organizzati come sindacati sin dagli anni '60 e la relativa politica della lega è ora completamente impostata attraverso il processo di contrattazione collettiva, come stabilito dal diritto del lavoro

98 J.MAXCY, “*The American view on Financial Fair Play*”, ESEA Conference Volume, (2014).

americano. I successivi accordi di contrattazione collettiva (CBA⁹⁹) sono immuni dal diritto antitrust¹⁰⁰. Per gli sport americani, l'esenzione del lavoro all'antitrust sembra essere risolto e i proprietari, a condizione che mantengano la leva negoziale, possono mantenere o addirittura aumentare i limiti di spesa. Il calcio europeo è vincolato invece dal mandato dei regolamenti UEFA. Nel 2009 è stato approvato dall'UEFA il Financial Fair Play, con lo scopo di limitare le spese delle società entro i loro ricavi, al fine dunque di orientare il calcio europeo verso un equilibrio competitivo.

La letteratura sull'equilibrio competitivo è molto folla e discussa sia a livello americano che a livello europeo, e si suddivide in due filoni principali: gli studi che indagano la relazione tra equilibrio competitivo, presenze e pratiche commerciali negli sport professionistici, e quelli che si occupano della misurazione e dell'analisi di equilibrio competitivo. Diversi di questi hanno concentrato la loro attenzione sul baseball, in particolare sull'effetto della clausola di riserva (rimossa nel 1976, aprendo così la porta alla libera agenzia in MLB) sull'equilibrio competitivo. Un metodo usato per stimare l'impatto del libero arbitrio sull'equilibrio competitivo in MLB è la deviazione standard delle percentuali di vincita¹⁰¹. I risultati suggeriscono che non c'è stato alcun cambiamento nella competitività della Lega americana, ma un certo aumento della competitività nella Lega Nazionale che può essere attribuito alla rimozione della clausola di riserva.

99 I CBA (Collective Bargaining Agreement) sono dei contratti scritti, negoziati attraverso la contrattazione collettiva per i dipendenti, da uno o più sindacati con la gestione di una società (o con un'associazione rappresentante i datori di lavoro), col fine di regolare termini e condizioni dei dipendenti sul posto di lavoro.

100 Con "diritto antitrust" si suole indicare quell'insieme di norme aventi a che fare con la limitazione e la regolamentazione della concentrazione del potere economico nelle mani di una sola entità.

101 M.SCHMIDT & D.BERRI "Competitive Balance and Attendance: The Case of Major League Baseball", *Journal of Sports Economics*, pp. 145-167, (2001).

Vista come un'attività di produzione, ogni squadra non è in grado di creare una partita senza la collaborazione di una squadra rivale; al fine di creare una competizione - quale può essere ad esempio un campionato – dunque, è necessario per ogni società avere un numero di concorrenti che vada a completare il calendario di partite per la definizione di una lega. Partendo da questo assunto, in America si è cominciato a sostenere che le leghe sportive siano singole entità, equiparabili alle filiali di una holding¹⁰², e dunque distanti dall'essere trattate come cartelli¹⁰³. Questo punto di vista è stato però drasticamente respinto dalla Corte Suprema degli Stati Uniti nel 2010 nel caso “*American Needle*”¹⁰⁴, che ha sostenuto come la National Football League (NFL)¹⁰⁵ non fosse solo una competizione sportiva, ma anche uno spettacolo per attirare i fan. I tribunali europei hanno adottato una posizione simile; nonostante alcune somiglianze organizzative, però, vi sono delle differenze fondamentali tra il modello di competizioni professionistiche adottato in America, e quello adottato in Europa – e nella maggior parte del mondo – per le competizioni calcistiche¹⁰⁶.

102 G. ROBERTS, “*The moral character of management practice*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 21, (1984)

103 Il modello del “cartello” è una figura caratteristica dell'economia industriale che si basa sui principi di accordi fra diverse realtà che si impegnano ad attuare alcune determinate condizioni di vendita al fine di limitare la competizione.

104 A. GIANNACCARI, cit “*Single entity theory ed immunità antitrust: il caso American Needle*”, Corte Suprema degli Stati Uniti D'America: “Oggetto della controversia è il riconoscimento giurisprudenziale della cosiddetta single entity theory («teoria dell'entità unica»), a ragione della quale la condotta coordinata di una pluralità di soggetti nell'ambito di un ente collettivo deve essere interpretata quale forma di «cooperazione necessaria» per la creazione e commercializzazione di un determinato prodotto.”

105 Istituita nel 1920 quale “American Professional Football Association”, e successivamente riconosciuta con questo nome, è la lega professionistica di football americano più importante al mondo.

106 T. PEETERS, S. SZYMANSKI, “*Financial Fair Play in European football*”, *Economic Policy*, Vol. 29, pp. 343-390 (2014).

2.1.1 IL MODELLO “NFL” DELLA LEGA CHIUSA

La NFL è la lega più antica del mondo ed è stata istituita raccogliendo una serie di franchigie cittadine, assegnando a ciascuna un territorio esclusivo. Questa pratica – seguita quasi interamente dalle altre leghe professionistiche americane - è da sempre stata una decisione puramente commerciale, con quote di iscrizione che possono raggiungere il miliardo di euro. A differenza della maggior parte del resto del mondo, la lega è gestita collettivamente dalle franchigie ed ogni lega può avere un commissario straordinario col ruolo di coordinare la politica, che può venire assunto ed essere licenziato secondo la maggioranza dei voti dei proprietari delle singole franchigie¹⁰⁷.

Da un punto di vista economico, la questione centrale per le maggiori leghe è stata l'imposizione di restrizioni, derivante da una serie di motivi. Nel '79 la NFL adottò la clausola di riserva che, essenzialmente, legava i giocatori al loro club fintanto che desideravano giocare all'interno della lega¹⁰⁸. “Da quel momento i vincoli di tempo adottati dalle principali leghe includevano:

- limiti numerici della rosa;
- tetti salariali;
- limitazioni nei diritti di reclutare giocatori;
- la condivisione dei ricavi fra squadra ospitante e squadra ospite;
- la vendita collettiva dei diritti di trasmissione, i cui proventi vengono divisi equamente tra le squadre;
- la vendita collettiva di merchandising, dove i proventi vengono divisi equamente;”¹⁰⁹

107 T. PEETERS , S. SZYMANSKI, (2014).

108 Inizialmente, invece, i giocatori avevano la libertà assoluta di spostarsi in una qualsiasi lega minore.

109 Secondo A.LARSEN, A.J.FENN e E.L.SPENNER, “*The impact of Free Agency and the Salary Cap on Competitive Balance in the National Football League*”, *Journal of Sports Economics*, Vol.7, pp.374-390, (2006), l'equilibrio competitivo è ben descritto dalla

Questa serie di vincoli, molto caratterizzanti e specifici della realtà americana, nascono col fine di giustificare l'equilibrio competitivo. Secondo la linea di pensiero statunitense infatti, l'unico modo per riuscire ad avere un campionato equilibrato – e dunque al tempo stesso coinvolgente - è quello di riuscire a suddividere le risorse in modo equo; diversamente, ci si aspetterebbe un campionato dominato da sempre le solite – poche – squadre, facendo perdere alla competizione buona parte dell'interesse. Più è incerto il risultato, maggiore sarà l'interesse degli spettatori verso la partita e, noto il valore dello show-business proprio di quei paesi, l'incertezza ne diviene una variabile imprescindibile. Inoltre, è stato ampiamente sostenuto come dette restrizioni possano aumentare la redditività dei club del campionato, indipendentemente dal loro impatto sull'equilibrio competitivo, poiché potrebbero ridurre la concorrenza per l'acquisto dei singoli giocatori in modo diretto, o indiretto¹¹⁰.

Un metodo utilizzato lavorando sulla lega americana del baseball per misurare l'equilibrio competitivo è quello mediante il *coefficiente di Gini*¹¹¹, tramite cui è stato possibile misurare i cambiamenti nella competitività¹¹². I risultati suggeriscono che l'espansione della lega di baseball promuova l'equilibrio competitivo.

distribuzione dei titoli in una lega. Maggiore è il numero di squadre detentrici, più è probabile che la lega sia competitiva. Al contrario, più i titoli sono concentrati in poche squadre, minore sarà, ipoteticamente, l'equilibrio competitivo di essa.

110 T. PEETERS & S. SZYMANSKI spiegano come alcune bozze di regolamenti assegnino i diritti di contrattazione esclusivi per un dato giocatore ad una singola squadra (modo diretto), ma evidenziano anche come la condivisione dei guadagni non porti alla squadra vincente un potere economico tale da consentirle di acquistare giocatori sempre migliori.

111 Spesso usato come indice di concentrazione, il coefficiente di Gini – che prende il nome dallo statistico che lo ha introdotto – è una misura della disuguaglianza di una distribuzione.

112 M. SCHMIDT, “*Competitive balance and attendance : the case of major league baseball*” *Journal of Sports Economics*, Vol. 2, pp. 145-167 (2001), ha lavorato tramite essi per un duplice scopo: in primo luogo asserisce sul livello di equilibrio competitivo che rispetto al record storico di baseball della Major League e, contrariamente alle affermazioni dei media, gli anni '90 sono stati il decennio più competitivo sul campo di gioco. In secondo luogo, viene esaminato il legame precedentemente inesplorato tra la partecipazione complessiva e l'equilibrio competitivo del campionato.

Peculiarità interessante del modello americano, noti ai più per la fama guadagnata nell’NBA, sono quelle del *rookie draft* e del *salary cap*.

- **ROOKIE DRAFT:** è un sistema di scelta di giovani talenti che vuole incentivare l’equilibrio competitivo, in cui essi possono essere selezionati dai club in ordine inverso rispetto alla loro classifica; la squadra che risulterà ultima al termine della stagione avrà dunque diritto alla prima scelta del draft successivo, al contrario chi conquisterà il titolo sceglierà per ultimo. Il ruolo del *rookie draft* nelle leghe sportive professionistiche è una questione controversa tra gli osservatori e gli studiosi di sport professionistici. Da un lato della questione c’è un gruppo di teorici economici, i cui modelli suggeriscono non influisca sulla distribuzione a lungo termine dei giocatori tra le squadre. Questi studiosi sostengono che, con l’andare del tempo, i migliori *rookie* finiranno sempre per arricchire il patrimonio sportivo delle squadre più forti.¹¹³

Dal lato opposto del dibattito si sono trovati gli argomenti dei proprietari di club e degli ufficiali di campionato, secondo cui il *rookie draft* svolge la funzione fondamentale di preservare l’equilibrio competitivo tra le squadre di un campionato. Assegnando i diritti di sorteggio in modo inverso rispetto all’ordine di arrivo nella stagione precedente, le squadre più deboli ottengono la prima scelta, avendo dunque la possibilità di scegliere i migliori giocatori disponibili, e tentando di ridurre contemporaneamente il gap con le squadre meglio posizionate nella stagione precedente. Detti giocatori potranno generalmente le basi dei successi futuri, e difficilmente verranno scambiati con squadre più forti, per differenti ragioni: una prima

¹¹³ M. EL-HODIRI, J. QUIRK, “*An economic model of a professional sports league*”, *Journal of Political Economy*, Vol.79, pp.1302-1319, (1971) , in questo documento viene indagata la struttura economica degli sport professionistici per determinare la misura in cui le attuali regole operative giustificano l’esenzione delle leghe sportive professionistiche da alcuni aspetti degli statuti antitrust;

R. NOLL, “*Government and the sports business*”, Brookings Institution (1975).

ragione si giustifica nel guadagno diretto derivante dal maggior numero di vittorie (dunque si presume che grazie a questi rinforzi le ultime della classe possano, di anno in anno, migliorare le loro prestazioni sportive).¹¹⁴

- **SALARY CAP:** Per garantire una competizione più o meno equilibrata, le federazioni sportive e le autorità di lega hanno sempre cercato di regolamentare il mercato del lavoro dei giocatori e di impedire la concentrazione di tutti i talenti nei club ricchi delle grandi città che possono offrire stipendi migliori dei piccoli club di città. Per questo motivo molti campionati sportivi, negli Stati Uniti e in Europa, avevano installato un sistema di prenotazione giocatori e un mercato nel quale i giocatori non fossero liberi di cambiare squadra, anche alla scadenza del loro contratto, e che potessero essere scambiati da i proprietari del club contro una tassa di trasferimento concordata. Oltre al *rookie draft*, gli sport di *major league* negli Stati Uniti come il football (*NFL*), il baseball (*MLB*), e il basket (*NBA*) hanno anche adottato accordi di condivisione delle entrate per migliorare l'equità di distribuzione di talenti tra i club. Tuttavia, la ricerca economica negli Stati Uniti ha dimostrato che queste regole hanno un impatto minimo sull'equilibrio del campionato.¹¹⁵

Nel difendere i limiti salariali, molti proprietari di club negli Stati Uniti sostengono che i salari più bassi dei giocatori riducono il costo totale e quindi anche il prezzo del biglietto per entrare nel campo da baseball. Tuttavia, questo argomento a difesa dei tetti salariali risulterebbe falso. Vi è infatti da dire come un tetto salariale non influisce sul prezzo del biglietto, in quanto la maggior parte dei club di major league negli Stati Uniti risultano essere monopolisti locali sul mercato del prodotto, potendo dunque fissare a

114 H. DEMSETZ, K. LEHN, "The structure of corporate ownership: causes and consequences", University of California, (1985).

115 R. FORT e J. QUIRK, "Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues" Journal of Economic Literature, Vol. 33, pp. 1265-1299,(1995).

proprio piacimento i prezzi al fine di massimizzare i profitti¹¹⁶. Poiché il costo marginale di uno spettatore è vicino allo zero, cioè il numero di spettatori nello stadio non aumenta in modo significativo il costo totale di un club, la regola del prezzo che massimizza il profitto risulta essere indipendente dal livello salariale del giocatore. Il prezzo ottimale del biglietto è lo stesso con o senza tetto salariale. L'introduzione di tetti salariali nei principali campionati statunitensi non era stata priva di gravi problemi. Ai migliori giocatori non sono mai piaciuti i limiti salariali, per ovvie ragioni. Nel 1993 la stagione della Major League Baseball (MLB) fu annullata da uno sciopero dei giocatori a seguito di una disputa sui tetti salariali. Anche la stagione NBA 1998/99 è stata interrotta da un blocco di 202 giorni a seguito di un disaccordo tra proprietari e giocatori sul livello del tetto salariale. Sebbene i limiti salariali non siano stati ad oggi un problema discusso negli sport europei, probabilmente lo saranno nel prossimo futuro, poiché le società sportive professionistiche cresceranno fino a diventare imprese che massimizzano i profitti commerciali; processo che è già in corso. Si potrebbe anche considerare i limiti salariali come una misura per ridurre le perdite finanziarie subite da molte società sportive europee. Questo tetto salariale in stile NBA non solo imporrebbe un importo massimo, ma anche un importo minimo di denaro che deve essere speso per gli stipendi dei giocatori. Ne consegue una necessità da parte dei piccoli club di qualche sussidio dai grandi club per poter pagare gli stipendi, modello standard per gli Stati Uniti, quasi utopico per lo sport europeo.

2.1.2 IL MODELLO DI CALCIO EUROPEO

Rispetto al modello americano, spiccano quattro fondamentali differenze:

116 G. W. SCULLY, *“The market structure of sports”*, University of Chicago Press, (1995).

A) **La governance:** a livello europeo è un sistema gerarchico-piramidale, in cui gli organi di governo (UEFA a livello europeo, FIFA a livello mondiale) amministrano dall'alto. La FIFA (Fédération Internationale de Football Association), governa tre differenti sport: calcio, calcio a 5 e *beach soccer*. Ha sede in Svizzera, a Zurigo, e il suo attuale presidente è Gianni Infantino. Alla FIFA fanno capo sei differenti confederazioni, tutte con poteri organizzativi e di supervisione relativi all'attività calcistica nei vari continenti del mondo; esse sono:

- AFC (Asian Football Confederation in Asia);
- CAF (Confédération Africaine de Football in Africa);
- CONCACAF (Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football in America settentrionale e centrale);
- CONMEBOL (Confederación Sudamericana de Fútbol in America meridionale);
- OFC (Oceania Football Confederation in Oceania);
- UEFA (Union of European Football Associations in Europa).

Quest'ultimo è l'organo con funzioni amministrative, organizzative e di controllo, del calcio europeo. E' responsabile dell'organizzazione di nove competizioni ufficiali e cinque per club, tra cui, la più importante, è la *Champions League*.

Sotto a FIFA e UEFA si trovano le loro federazioni nazionali, con i campionati professionistici e i club membri e, più in basso ancora, tutta una serie rappresentanze dilettantistiche.

Cardine del modello europeo - risalente al 20 ° secolo - è che i club devono obbligatoriamente essere affiliati, e i giocatori registrati, presso

l'associazione nazionale¹¹⁷, dovendo pertanto accettarne regolamenti e non potendo partecipare a competizioni con club e giocatori non affiliati o registrati con la fondazione. Oltre ad applicare detto insieme standardizzato di regole, gli organi di governo impongono regole sul trasferimento dei giocatori al fine di limitare comportamenti opportunistici (ad esempio per evitare che le squadre vincenti assumano temporaneamente giocatori da rivali meno vincenti verso la fine di un campionato al fine di vittoria sicura).

Le rappresentanze nazionali e internazionali agiscono non solo come fautori di regole e procedure disciplinari, ma anche come sviluppatori e organizzatori delle competizioni. La maggior parte dei paesi presenta una competizione di coppa nazionale gestita dalla federazione nazionale a cui partecipano i club di fascia più alta. In alcuni paesi la lega è un'entità indipendente affiliata all'associazione nazionale, in altri l'associazione nazionale gestisce direttamente la lega professionistica. . La UEFA e la FIFA combinano inoltre il loro ruolo di regolatori e promotori del calcio con l'organizzazione di competizioni internazionali per club (Champions League ed Europa League) e tornei per squadre nazionali (Europei per la UEFA e Coppa del Mondo per la FIFA).

Infine, vi è da evidenziare come non ci siano territori esclusivi nel modello calcistico, e come dunque - in linea di principio - un gruppo di individui può fondare una squadra ovunque voglia. Si evince dunque una struttura completamente diversa da quella chiusa caratteristica del Nord America.

B) Promozione e retrocessione. Una caratteristica fondamentale della struttura della competizione nel nostro calcio è il sistema di promozioni e retrocessioni. Ogni campionato all'interno di un paese ha un posto nella gerarchia e, alla fine della stagione, le squadre con le migliori prestazioni del campionato vengono promosse per giocare la stagione successiva nella lega

117 T. PEETERS , S. SZYMANSKI, “*Financial Fair Play in European football*”, *Economic Policy*, Vol. 29, pp. 343-390 (2014).

superiore, interscambiandosi con le squadre che hanno avuto le peggiori prestazioni di quella lega (le società retrocesse). Tradizionalmente la promozione è puramente una funzione del merito sportivo (escluse penalizzazioni, deferimenti o fallimenti). Non ci sono territori esclusivi nel modello calcistico, quindi in linea di principio un gruppo di individui può fondare una squadra ovunque voglia, e attraverso la promozione salire al più alto livello di competizione. Si evince dunque una struttura completamente diversa da quella chiusa caratteristica del Nord America.

C) Molteplici competizioni: nel sistema di campionati chiusi del Nord America i club si impegnano a giocare esclusivamente contro squadre all'interno del campionato a cui appartengono e ogni campionato gioca un singolo campionato ogni stagione. Inoltre, se i club danno loro disponibilità, i giocatori possono giocare per le proprie nazionali. In Europa vi è un numero molto più ampio di competizioni, portando i club a poter partecipare fino a un massimo di cinque competizioni in una singola stagione: un campionato nazionale, una o due coppe nazionali (ad eliminazione diretta) e una coppa europea - attualmente la Champions League o l'Europa organizzate dalla UEFA Lega. Lo standard di concorrenza può variare notevolmente di competizione in competizione. Ne è un esempio l'FC Porto, celebre squadra portoghese la cui qualità dei giocatori è tale da aver consentito loro di vincere il campionato nazionale in 8 delle ultime 10 stagioni, ma al tempo stesso, dalla vittoria della Champions League 2003/2004, sono stati in grado di superare gli ottavi di finale della competizione una sola volta.

D) Non aziende: pochi si chiedono se i proprietari delle franchigie nordamericane massimizzano i profitti; in Europa invece ci sono buone ragioni e studi per dubitare di ciò. Qui in quasi tutti i casi i club sono nati come associazione di membri con l'obiettivo di praticare sport senza scopo

di lucro. In alcuni paesi come il Regno Unito, i club professionistici sono stati società a responsabilità limitata sin dal XIX secolo, ma fino agli anni '80 persino loro era proibito pagare dividendi o stipendio agli amministratori di società. Da allora alcuni club sono quotati in borsa e si ha la percezione che i loro proprietari siano più orientati al profitto. Diversi paesi (come Francia e Spagna) hanno leggi specifiche che conferiscono uno status speciale alle società dei club limitando i loro poteri di distribuire i profitti agli azionisti. Per molti fan è importante che il loro club non sia un business, ma una risorsa della comunità.

Una fondamentale differenza fra le leghe americane e quelle europee ha a che fare con le licenze UEFA, e con ciò che da esse ne è derivato. Nel 1999 la UEFA ha deciso di avviare un sistema di licenze per i club che partecipano alle proprie competizioni; Il fine iniziale era quello di valutare la possibilità di creare un tetto salariale (è stato presto deciso che ciò non potesse essere fatto senza prima creare un quadro giuridico più ampio e definito). Le regole del sistema delle licenze stabilite dalla UEFA, e l'assegnazione delle licenze, sono da sempre state supervisionate dalle federazioni nazionali. L'insieme di regole iniziali avevano a che fare con lo sviluppo sportivo (formazione giovanile), infrastrutture (stadi), personale e amministrazione (posti chiave da coprire), questioni legali (documentazione) e finanziarie. I requisiti finanziari vengono richiesti per la fornitura di rendiconti finanziari periodici, che avrebbero dovuto dimostrare come le società non avessero "debiti scaduti" verso altri club o giocatori. Questi requisiti sono stati applicati dalla stagione 2004/05 e sono stati estesi fino alla stagione 2008/09. Nel 2009 la UEFA ha annunciato l'introduzione del Financial Fair Play, nome dato dalla UEFA a un sistema di regolamentazione finanziaria che ha iniziato ad essere applicato nel 2010 ed entrato pienamente in vigore alla fine della stagione calcistica 2013/14. Qualsiasi club che desideri prendere parte alle due principali competizioni della

UEFA, la Champions League e l'Europa League, deve ad oggi dotarsi di una licenza; la richiesta va fatta tramite la propria associazione nazionale, la quale dovrà attestare che siano soddisfatti i criteri richiesti. I criteri chiave sono: 1. *Nessun debito scaduto*. Un debito viene considerato “scaduto” nell’eventualità in cui l’intero importo dovuto non venga pagato entro i termini concordati. 2. *Punto di pareggio*. Ciò significa che un club deve essere in grado di dimostrare che i ricavi "rilevanti" si bilanciano con le spese "rilevanti". A tal fine i ricavi vengono calcolati su un periodo di tre anni e il totale è soggetto a una deviazione accettabile di 5 milioni di euro.¹¹⁸

Una ricerca più approfondita del modello americano ha fatto però notare come, per quanto riguarda l’NCAA, i principali driver dettati dal FFP siano abbastanza equiparabili a quelli del modello americano¹¹⁹; da un lato infatti vi è un trattamento simile per quanto concerne la restrizione ai pagamenti implicitamente attuata nel post FFP, dall’altro, sotto il profilo organizzativo delle competizioni, la NCAA risulta essere un organo di governo strettamente connesso al modello europeo, essendo gli sport da essa rappresentati suddivisi in divisioni in base al livello di competizione¹²⁰.

Nel complesso si evince dunque come, nonostante culture storicamente molto distanti e differenti, alcune peculiarità dell’una e dell’altra sponda siano andate a segnare in un qualche modo il lato opposto, portando significativi cambiamenti fino a qualche anno fa difficilmente pronosticabili.

118 V. DE MARTINO, “Le società calcistiche ed il financial fair play: il caso F.C.

Internazionale”, Università LUISS, Dipartimento di Economia e Management, (2019).

119 J.MAXCY, in “The American view on Financial Fair Play” (2014), evidenzia infatti come le normative del FFP – che limitano la spesa totale delle squadre di calcio per stipendi e altre spese – siano equiparabili a quelle sui compensi imposte dalle leghe americane. Prevede poi come il FFP ridurrà il numero dei trasferimenti (riducendo la quota dei ricavi da giocatore); anche questi risultati sono simili al meccanismo del tetto salariale negli Stati Uniti.

120 Le divisioni NCAA sono suddivise in conferenze regionali di tipicamente da otto a sedici membri; i campionati di conferenza sono il più delle volte basati su un programma *round robin* della stagione regolare; le scuole di maggior aspirazione possono muoversi verso un livello più elevato di concorrenza, e la massima divisione sta crescendo senza un sistema formale di promozione e retrocessione.

2.2 FFP E EQUILIBRIO COMPETITIVO: LA PREMIER LEAGUE

Una delle teorie più frequenti nella letteratura riguardante il FFP, sostiene come i regolamenti apportati porteranno ad una riduzione globale dell'equilibrio competitivo, aumentando la distanza tra le "big" e le squadre di minor prestigio. Diversi studi hanno cercato di studiare meglio detta questione; in questo paragrafo verranno presi come riferimento quelli relativi alla Premier League, ovvero la lega calcistica più importante (e solida) al mondo. Premesso che non esiste un'unica misura di equilibrio competitivo, e che esso possa essere valutato in differenti modi a seconda di regole, struttura o formato della competizione, le indagini riportate in questo capitolo si rifaranno sulle classifiche di fine stagione¹²¹. La metrica utilizzabile guardando la classifica lascia spazio a varie interpretazioni, potendo variare in diverse prospettive: possono essere utilizzati infatti i punti a fine stagione, la percentuale di vittorie, i gol segnati, i gol subiti, la differenza reti, o la posizione in classifica. Alcuni dati risultano però essere più attendibili di altri: se è vero che il numero di gol segnati e/o subiti da una squadra può fornire alcune informazioni utili sulla prestazione, è altrettanto vero che come indicatore a sé stante della prestazione può risultare fuorviante. I risultati delle partite, e quindi i punti, non sono determinati dal numero totale di goal fatti e subiti, ma dal numero di goal segnati rispetto agli avversari in ogni partita data, quindi segnare molti goal o subirne pochi non garantisce la vittoria o l'attribuzione di punti. Infine, l'uso della posizione in campionato come indicatore della prestazione può anche essere

121 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, "*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*", Sport Business and Management an International Journal, Vol. 7, (2017); EVANS (2014) pensava che la miglior stima possibile derivasse proprio dalla classifica.

travisante, poiché essa di per sé non fornisce alcuna indicazione riguardo la differenza di punti relativi tra ciascuna posizione. Si può dunque affermare sia il sistema basato sui punti quello che meglio racchiude le prestazioni complessive e relative di ogni squadra all'interno di un campionato di questa natura.

L'indice di misurazione di riferimento degli studiosi in materia è quello di Herfindahl¹²². Non si può dire però sia il solo, ad esso vengono infatti spesso affiancati altri indici di misura, basati genericamente su calcoli di deviazione standard. La deviazione standard della misura dei punti fornisce una misura statistica della distribuzione dei punti tra ogni club rispetto alla media dei punti totali per il campionato¹²³. Importante è inoltre il rapporto Scully-Noll, - misura introdotta proprio per calcolare l'equilibrio competitivo - sui risultati prodotti dalla deviazione standard dell'analisi dei punti; tramite questo rapporto vengono confrontati il valore effettivo della deviazione standard per ogni stagione, con una figura di deviazione standard idealizzata basata su un campionato teorico che è totalmente equilibrato, per valutare quanto la stagione analizzata si discosti da quella ideale. Il processo di analisi si suddivide in 4 step:

- 1) Reperire i dati relativi alla posizione in classifica di ogni squadra;
- 2) Calcolare la deviazione standard effettiva;
- 3) Calcolare la deviazione standard "idealizzata";
- 4) Calcolare la misura dell'equilibrio competitivo Scully-Noll, dividendo la deviazione standard effettiva, per quella idealizzata.

122 Quando si analizza un campionato del formato della Premier League, la variabile della quota di mercato viene sostituita dal numero di punti in classifica di ciascun club, essendo i punti la misura delle prestazioni e del successo.

123 K. GOOSSENS, "*Competitive balance in european football: comparison by adapting measures: national measure of seasonal imbalance and Top 3*", Rivista di Economia dello Sport, Vol.2, pp.77-122 (2006), introduce la Misura Nazionale dello Squilibrio Stagionale (NAMSI): la deviazione standard delle percentuali di vincita divisa per la deviazione standard quando c'è la certezza completa su tutti i risultati delle partite.

Un interessante studio sull'equilibrio competitivo in Premier League è quello diretto da Freestone e Manoli¹²⁴, i quali hanno preso come riferimento i valori di bilancio della Premier dal 1995 al 2016, utilizzando nella loro analisi i tre metodi sopra citati. I regolamenti sul FFP sono in vigore solo dalla stagione 2011/2012; l'analisi presentata nel successivo paragrafo riprende dunque solo 5 anni, e ricerca – attraverso gli indici introdotti – dei dati in grado di discutere la situazione relativa all'equilibrio competitivo in Premier League.

2.2.1 ANALISI E DISCUSSIONI

I dati studiati sono stati oggetto di analisi attraverso l'indice HHI, il rapporto di Scully-Noll e la deviazione standard dei punti, in modo da ricercare le misure dell'equilibrio competitivo.

Sulla base della quota dei punti totali che ogni club ottiene rispetto al resto delle squadre partecipanti alla competizione, l'indice di Herfindahl è stato utilizzato al fine di produrre una cifra in grado di illustrare la disuguaglianza tra i club che competono all'interno del medesimo campionato. “In un campionato a venti squadre come l'EPL¹²⁵, i risultati dell'Indice Herfindhal rientreranno nell'intervallo da 0,05 a 0,07¹²⁶, dove 0,05 rappresenta un campionato perfettamente bilanciato e 0,07 rappresenta un campionato perfettamente sbilanciato”¹²⁷.

124 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*”, Sport Business and Management an International Journal, Vol. 7, (2017).

125 Acronimo di *English Premier League*.

126 Come spiegato precedentemente, l'indice di Herfindahl riporta valori compresi tra 0 e 1. Nel caso di analisi dell'equilibrio competitivo in una data competizione, il CB viene ritenuto massimo nel caso in cui l'indice riporti valore 0, minimo quando invece esso riporterà valore 1.

127 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*”, Sport Business and Management an International Journal, Vol. 7, (2017).

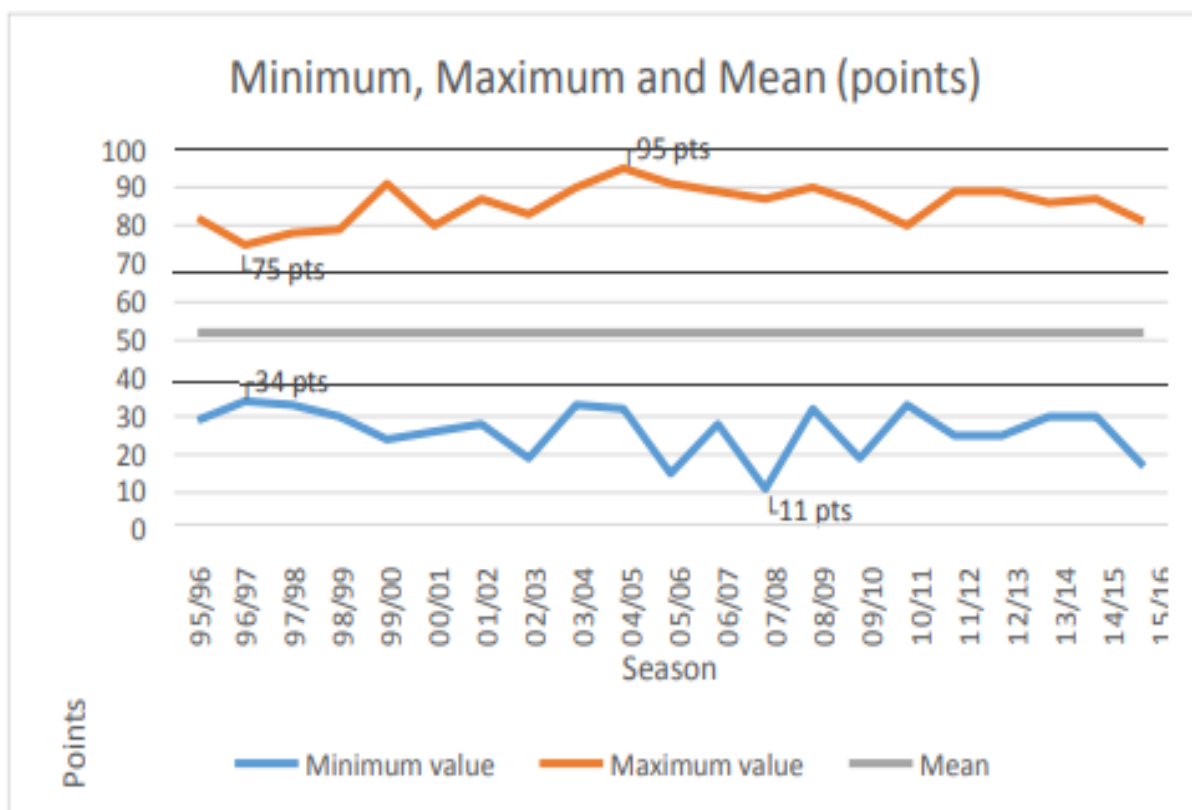


GRAFICO 2.1: *“Minimum, Maximum and Mean (points)”*¹²⁸

L’insieme delle osservazioni iniziali rilevate nei valori dei punti di minimo e di massimo (**Figura 1**), dimostra come la natura del calcio sia imprevedibile, portando risultati singolari di stagione in stagione, senza alcun tipo di collegamento gli uni con gli altri.¹²⁹

Come si può vedere dai dati, anche se l'EPL aveva, ha e avrà sempre una gerarchia naturale¹³⁰, il totale dei punti può variare in modo significativo tra le singole stagioni, dimostrando come i confronti effettuati su base stagionale individuale risultino essere limitati e limitanti, portando le tendenze a lungo termine ad essere molto più credibili e rivelatrici.

128 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, *“Financial fair play and competitive balance in the Premier League”* (2017).

129 B. BURAIMO, D. FORREST, R. SIMMONS, *“The 12th man?: Refereeing bias in English and German soccer”*, Journal of the Royal Statistical Society; Series A (Statistic in Society), Vol. 173, pp. 431-449 (2007).

130 Per gerarchia naturale si vuole intendere che, ad inizio stagione, vi saranno sempre delle squadre date certamente favorite su altre. Il concetto che si vuole esprimere è che non sempre quelle date migliori in partenza risulteranno effettivamente tra le migliori anche alla fine.

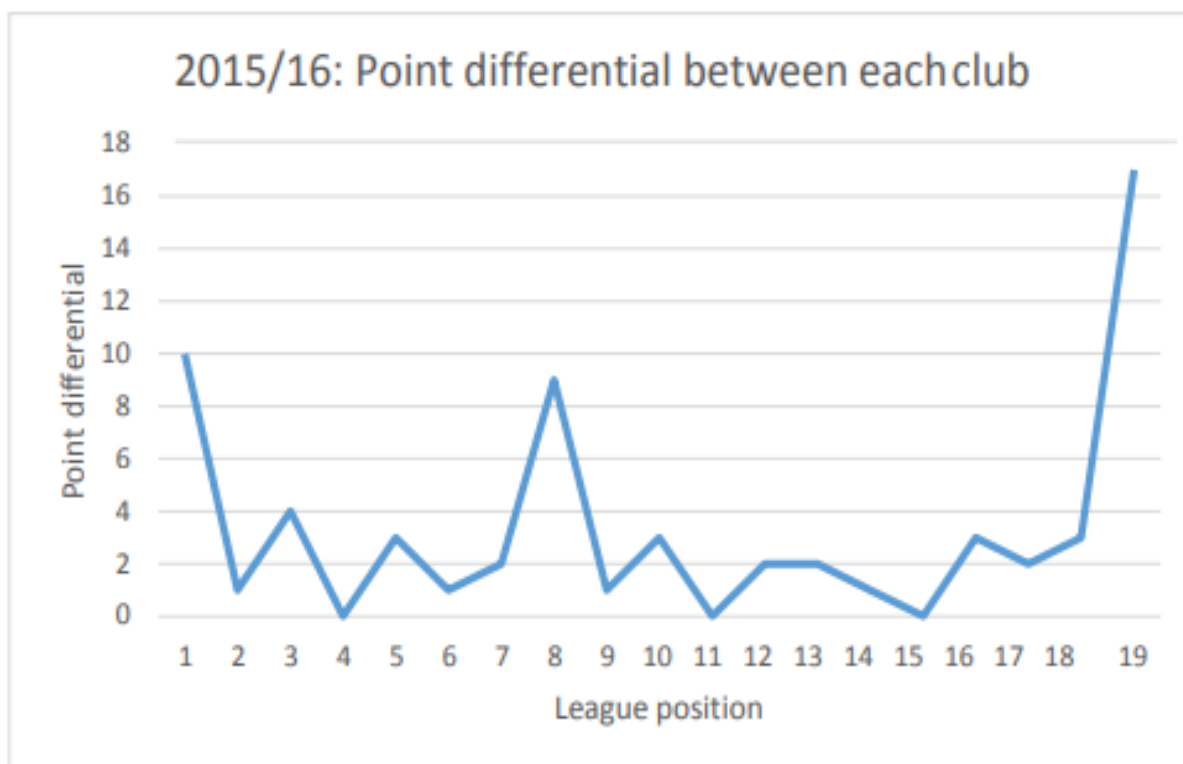


GRAFICO 2.2: “Point differential between each club”¹³¹

A tal proposito, studiando i dati si nota come il differenziale di 76 punti – tra prima ed ultima classificata - raggiunto nelle stagioni 2005/06 e 2007/08, sia maggiore del totale dei punti della squadra vincente nel campionato 1996/97 (75 punti), e maggiore del totale dei punti delle seconde classificate in in più del 20% dei casi. Noto il Sunderland FC ultimo in classifica nel 2005/06 quale squadra di valore di mercato più basso del campionato (€ 32.500.000¹³²), ed il Chelsea FC - che ha vinto il campionato – avente invece il valore di mercato più alto (€ 363.075.000), il differenziale di 76 punti tra le due squadre nella citata stagione appare più comprensibile¹³³. Il fatto che il Watford FC sia arrivato ultimo in classifica la stagione successiva con un valore di mercato di

131 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*” (2017).

132 Per “valore di mercato” si intende il valore della rosa di una determinata squadra. Il presente valore di mercato, così come i successivi valori delle rose riportati, sono stati presi da *Tranfersmarkt*.

133 B. FRICK, “*The football players labor market: empirical evidence from the major european leagues*” *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.54, (2007).

soli € 32.840.000 e il Chelsea FC (€ 416.810.000) sia arrivato secondo conferma l'importanza assoluta della forza finanziaria come motore della concorrenza¹³⁴. Quando la ricchezza è un fattore così dominante per il successo sportivo, incoraggia comportamenti finanziari rischiosi e irresponsabili poiché i club cercano qualsiasi mezzo al fine di arrivare alla vittoria¹³⁵.

I dati registrati¹³⁶ dimostrano come, nell'ipotesi in cui l'intervallo venga analizzato utilizzando una media mobile a tre stagioni (**vedi Figura 3**) le tendenze emergano più chiaramente.

Un trend positivo è stato riscontrato nell'intervallo compreso tra il 1996/97 e il 2005/06, passando dai 41 punti di distanza della stagione 96/97 ai 76 punti in quella 05/06. Di lì in avanti si è evidenziata invece una tendenza verso una classifica “più corta” (seppur sempre comprensiva di notevoli fluttuazioni in ogni stagione fino alla 2011/12).

I risultati dell'intervallo hanno contribuito a dissipare timori già pre esistenti, andando a rafforzare le ipotesi secondo cui, nel complesso, il FFP porterà ad una riduzione generale dell'equilibrio della Premier League¹³⁷.

134 B. FRICK, “*The football players labor market: empirical evidence from the major european leagues*” *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.54, (2007); E. FRANCK, “*Private Firm, Public Corporation or Member`s Association – Governance Structures in European Football*”, *International Journal of Sport Finance*, Vol.5, pp. 108-127,(2010).

135 E. FRANCK e M. LANG, “*A Theoretical Analysis of the Influence of Money Injections on Risk Taking in Football Clubs*”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 61, pp. 430-454, (2013), analizzano gli effetti finanziariamente negativi che i risultati sportivi potrebbero incentivare.

136 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*”, *Sport Business and Management an International Journal*, Vol. 7, (2017).

137 P. MADDEN, “*Welfare economics of “Financial Fair Play” in a sports league with benefactor owners*”, *Journal of Sports Economics*, Vol. 16, pp. 159-184, (2012).

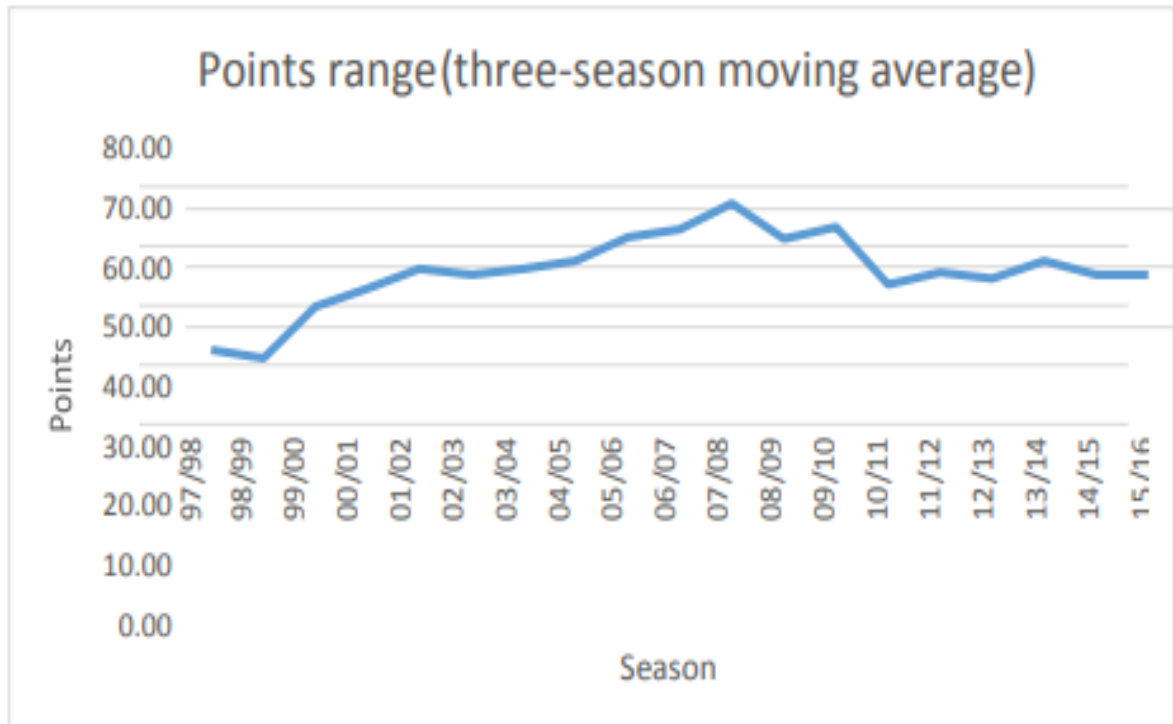


GRAFICO 2.3 - “Points range (three.season moving average)”¹³⁸

Nei fatti, con l’introduzione dei nuovi regolamenti UEFA si è evidenziato un lieve incremento dei punti medi della squadra vincente, passando da 85,5 ad 86,4 punti. Per quanto concerne invece le squadre di media classifica, e l’ultima classificata, le si ritrovano entrambe peggiorate rispetto alle altre stagioni in esame (rispettivamente -1,85 punti e -0,93 punti). Questa analisi, seppur evidenziando un lieve peggioramento dell’equilibrio competitivo, porta dei risultati che tendono ad indicare situazione meno grave del previsto – vista la limitatezza del cambiamento – andando dunque contro alle preoccupazioni espresse e dimostrando non ci sia stato un vero cambiamento sulla qualità della lega¹³⁹.

138 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*” (2017).

139 Cfr ad esempio P. MADDEN, “*Welfare economics of “Financial Fair Play” in a sports league with benefactor owners*”, *Journal of Sports Economics*, Vol. 16, pp. 159-184, (2012).

Anche i risultati dell'indice di Herfindahl – rappresentati nella figura sottostante - suggeriscono ci sia stato un calo generale dell'equilibrio competitivo nell'EPL dal 1995/96, andando ad integrare la ricerca già esistente in questo campo¹⁴⁰. Sono supportati da una serie di risultati analoghi definiti sia dal rapporto di Scully-Noll che dall'analisi della deviazione standard. Dal 1996/97 fino al 2007/08 si evince una chiara tendenza al rialzo nei valori dell'indice Herfindahl, con i risultati che sono passati da un valore di 0,052659 (punto dati più basso) a 0,056842 (punto dati più alto). Questa tendenza negativa nell'equilibrio competitivo può almeno in parte essere attribuita alle considerevoli disparità finanziarie che si sono sviluppate tra i club durante questo periodo, causate da enormi aumenti dei premi in denaro assegnati per il successo sportivo¹⁴¹.

Il fenomeno del denaro che porta denaro, così come l'assenza di un vero meccanismo di condivisione delle entrate, hanno assicurato ai club ricchi e di successo di ampliare la loro quota già sproporzionatamente ampia di ricavi, a scapito della restante maggioranza dei club¹⁴².

Alcuni studi si sono concentrati in modo specifico sull'effetto che gli aumenti dei ricavi della UEFA Champions League hanno avuto sull'equilibrio competitivo, producendo una serie di risultati che sostengono

140 Secondo J. MICHIE e C. OUGHTON, “*Competitive balance in football: trends and effect*”, Birkbeck University of London (Football Governance Research Centre), (2004): “la mancanza di equilibrio competitivo significa che il numero di spettatori, sia i tifosi in corso che quelli che guardano le partite televisive, non è massimizzato e che il campionato corre il rischio di perdere spettatori a lungo termine”; K. GOOSSENS, “*Competitive balance in european football: comparison by adapting measures: national measure of seasonal imbalance and Top 3*”, Rivista di Economia dello Sport, Vol.2, pp.77-122 (2006), si concentra invece su due tipi di incertezza: 1) Lo squilibrio stagionale (introducendo la Misura Nazionale di Squilibrio Stagionale (NAMSI)) 2) Predominio di una squadra all'interno di una stagione (utilizzando le curve di Lorenz).

141 Y. LEE & R.FORT, , “*Competitive Balance: Time Series Lessons from the English Premier League*”, Scottish Journal of Political Economy, Vol.59, pp.266-282, (2012).

142 S. SZYMANSKI e S. KESENNE, “*Competitive Balance and Gate Revenue Sharing in Team Sports*”, The Journal of Industrial Economics, Vol.52, pp. 165-177 (2004).

che l'aumento dei premi finanziari abbia portato anch'esso a una diminuzione dell'equilibrio competitivo nell'EPL (e altrove in Europa)¹⁴³.

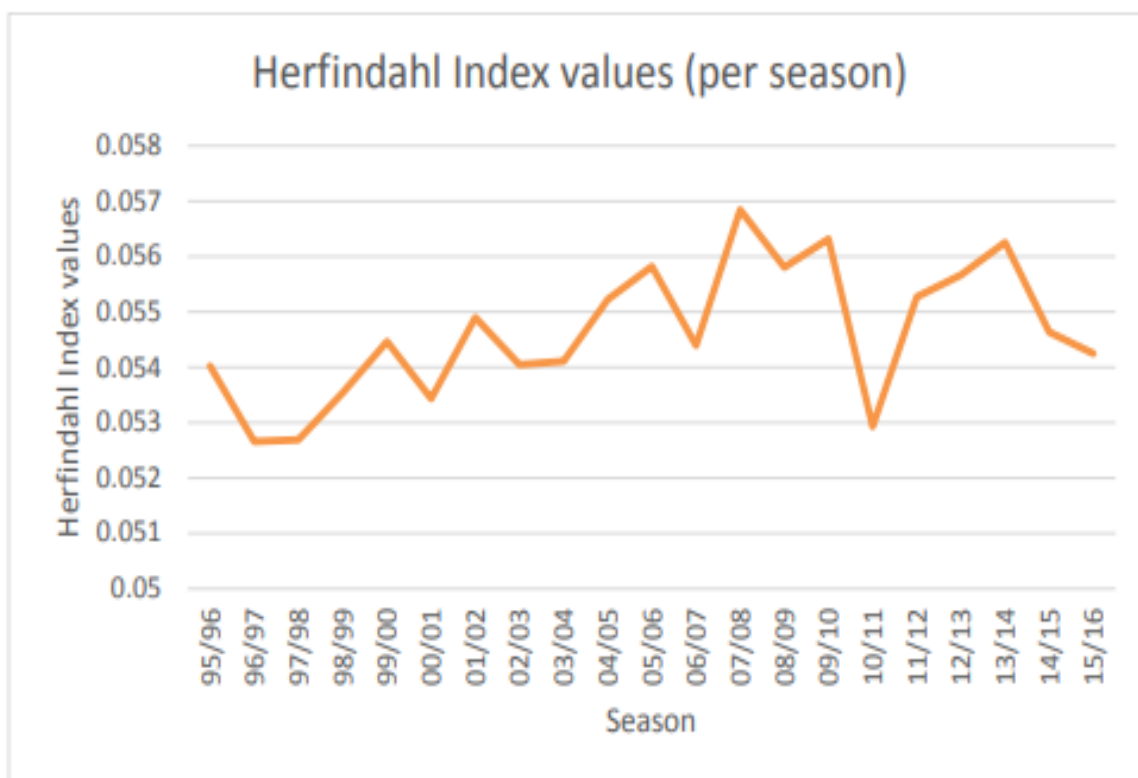


GRAFICO 2.4 - “Herfindahl Index values (per season)”¹⁴⁴

Altri risultati evidenziano anche come sia divenuto centrale il ruolo di questi ricavi, ruolo che ha innescato un ulteriore calo dell'equilibrio competitivo comportando una ulteriore crescita della disparità tra i club d'élite del calcio europeo, e le altre squadre dei loro rispettivi campionati¹⁴⁵.

143 T. PAWLOWSKI, C. BREUER, “*Top Clubs' Performance and the Competitive Situation in European Domestic Football Competitions*”, *Journal Of Sports Economics*, Vol.11, pp. 186-202 (2010).

144 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*” (2017).

145 K. GOOSSENS, “*Competitive balance in european football: comparison by adapting measures: national measure of seasonal imbalance and Top 3*”, *Rivista di Economia dello Sport*, Vol.2, pp.77-122 (2006)

“In tre stagioni consecutive tra il 2006/07 e il 2008/09 la differenza di punti tra la quarta e la quinta posizione è stata rispettivamente di otto punti, undici punti e nove punti. Inoltre, nel periodo di dieci anni dal 1998/99 al 2007/08 solo sette squadre diverse sono finite in una delle prime quattro posizioni di campionato e l'85% delle volte sono state le stesse quattro squadre ad occupare queste quattro posizioni ¹⁴⁶. Questo segno di “dominio” suggerisce che l'EPL stia funzionando come un oligopolio difficile da sfidare e quasi impossibile da sostenere¹⁴⁷. In seguito al valore massimo (riscontrato nella stagione 2007/08), la tendenza del valore dell'indice di Herfindahl appare complessivamente in calo, sebbene questo includa quattro stagioni di declino e altrettante stagioni di crescita (e dunque non un continuo aumento dell'equilibrio competitivo di anno in anno). I risultati mostrano una fluttuazione nei dati di stagione in stagione, evidenziando dei picchi incostanti come rappresentato in figura 4. Il punto che salta agli occhi quale maggiormente positivo è quello relativo alla stagione 2011/2012 che, con la cifra di 0,052931 rappresenta il terzo valore più basso nel set di dati, nonché il più basso a partire dal 1997/98 (rendendolo in qualche modo un'anomalia, specie considerando che i valori stagionali non erano scesi al di sotto di 0,054 dalla stagione 2000/01).

Osservando con maggiore attenzione i dati della stagione “anomala” accanto alla classifica di tale stagione (GRAFICO 2.5) si evince come il valore dell'indice di Herfindahl non sia frutto del caso. La stagione 2010/11 ha infatti prodotto la terza cifra più bassa nel set di dati; questo può essere spiegato da un lato dall'aver avuto il secondo punteggio più alto per la squadra posizionatasi nel gradino più basso della classifica (33 punti), e un

146 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*”, *Sport Business and Management an International Journal*, Vol. 7, (2017).

147 J. MICHIE e C. OUGHTON, “*Competitive balance in football: trends and effect*”, Birkbeck University of London (Football Governance Research Centre), (2004); H. VOPEL, “*Is Financial Fair Play Really Justified? An Economic and Legal Assessment of UEFA's Financial Fair Play Rules*”, HWWI policy paper, (2013)

punteggio vincente relativamente basso (80), addivenendo ad un differenziale di soli 47 punti.

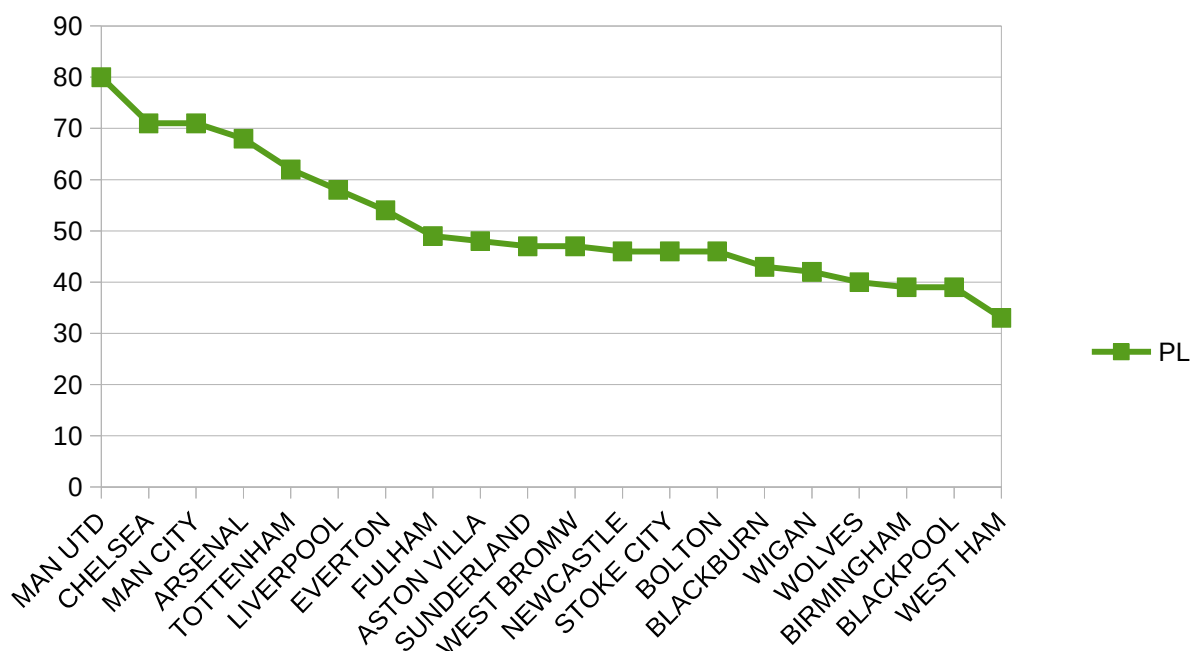


GRAFICO 2.5 - “Classifica Premier League 2010/2011”

Dall’altro si può vedere come il numero medio di punti per la stagione 2010/11 è stato di 51,45, mostrando otto squadre nell’arco di otto punti (dal 7° al 14° posto), e i cinque club (dal 15° al 19°) separati da soli quattro punti, con questi tredici club separati da un totale di appena quindici punti. “Questo stretto raggruppamento di club ha avuto l’effetto di annullare l’impatto di alcuni dei differenziali di punti più ampi presenti tra alcuni club in altre parti del campionato, come il margine di vittoria di nove punti, il margine di sei punti tra la 4a e la 5a posizione e la 19° e la 20° posizione e il differenziale di cinque punti tra la 7° e l’8° posizione. Che il campionato sia incredibilmente vicino dal 7° al 19° posto è indicativo della relativa parità finanziaria che esiste al di sotto del gruppo esclusivo di club “ricchi” in cima alla classifica, che si assicurano un reddito aggiuntivo dalla partecipazione

alle competizioni europee¹⁴⁸”. È solo al vertice della classifica che emergono i divari di punti più ampi, mostrando le maggiori disparità riflesse nelle prestazioni sportive, in una divisione tra ricchi e mega-ricchi¹⁴⁹. Pertanto, mentre la media dei dati della stagione 2010/11 sembrerebbe vertere a dimostrare un campionato piuttosto equilibrato (in particolare come visto a metà classifica), il fatto che in alcune parti del campionato fossero presenti divari di punti più grandi non può essere trascurato e dovrebbe essere considerato quando si guarda il valore dell'indice Herfindahl di 0,052931. Viene all'occhio poi che questa stagione di equilibrio relativamente alto nella competizione è stata direttamente preceduta da un periodo di grande squilibrio, durante il quale la Premier League ha registrato tre dei cinque valori più alti dell'indice Herfindahl dell'intero campione, uno dietro l'altro. Inoltre, la stagione 2010/11 è stata l'ultima stagione prima dell'introduzione dei regolamenti FFP, facendo ipotizzare che, almeno in parte, l'aumento dell'equilibrio competitivo possa essere attribuibile a riadeguamenti effettuati dai club in preparazione dei nuovi regolamenti. Si può pensare infatti che l'anno prima dell'introduzione del FFP, le società si fossero in qualche modo attrezzate per non incombere, con l'introduzione di esso, in pesanti deferimenti o sanzioni. Il FFP è stato introdotto infatti all'inizio della stagione 2011/12, con la prima valutazione del requisito di pareggio dopo la stagione 2012/13¹⁵⁰. Viene riportato come il requisito di pareggio (2017) limitasse le perdite accettabili a 45 milioni di euro per il primo periodo di monitoraggio, 45 milioni di euro per il secondo e 30 milioni di euro per i tre periodi successivi¹⁵¹. Mentre i valori dell'Indice di Herfindahl

148 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*”, Sport Business and Management an International Journal, Vol. 7, (2017).

149 F. R. LANG et al., “*Short Assesment of the Big Five: Robust Across Survey Methods Except Telephone Interviewing*” (2011).

150 CALCIO E FINANZA <https://www.calcioefinanza.it/2019/06/10/fair-play-finanziario-come-funziona/>

151 LUCA MAROTTA, <http://luckmar.blogspot.com/2012/11/il-psg-secondo-france-football-vincere.html?m=1>

sono aumentati di anno in anno durante le prime tre stagioni di FFP, le due successive stagioni hanno visto dei cali, rinnovando il bisogno di cautela e di analisi non troppo affrettate. Il primo periodo di monitoraggio (stagioni 2011/12 e 2012/13) ha coinciso con un calo marginale dell'equilibrio competitivo, suggerendo che la perdita accettabile di 45 milioni di euro fosse troppo indulgente per avere un grande impatto sulla spesa. L'equilibrio competitivo della stagione successiva si è ridotto nuovamente, ma questa volta in modo più significativo, potenzialmente a causa del fatto che i club avessero massimizzato le spese spingendosi al massimo dei limiti imposti dai regolamenti. Dopo i primi due periodi di monitoraggio la perdita accettabile è stata dunque ridotta a 30 milioni di euro; le limitazioni più stringenti hanno coinciso con un aumento generale dell'equilibrio competitivo nell'EPL. L'inasprimento dei regolamenti UEFA ha inoltre portato la Premier League ad un'introduzione delle regole del fair play finanziario interno, effettuate col fine di limitare i club ad un massimo di perdite aggregate di 105 milioni di sterline per ogni triennio¹⁵². Le modifiche citate si sono riversate in un aumento – di anno in anno - dell'equilibrio competitivo (divenendo le stagioni tra il 2014 e il 2016 solo il secondo caso durante l'intero intervallo di tempo descritto in cui i valori dell'equilibrio competitivo sono aumentati per due stagioni consecutive). Inoltre, la stagione 2015/16 ha prodotto il punteggio dell'Indice Herfindahl più basso dal 2003/04 (anomalia 2010/11 a parte), riportando la lega ad un punteggio quasi sullo stesso piano del primo punto dati del 1995/96. Vale la pena notare inoltre come il valore dell'Indice di Herfindahl per il 2015/16 sia stato effettivamente distorto al rialzo dai grandi differenziali in cima e in fondo al campionato (Figura 5), senza i quali il campionato sarebbe stato considerato ancora più competitivo dello 0,054244. Questi risultati indicano che le regole del FFP potrebbero avere qualche effetto sull'equilibrio competitivo

152 Premier League, (2013).

all'interno della Premier League, contribuendo a un aumento dell'uguaglianza e della competitività. Tuttavia le variazioni dell'indice non sono particolarmente significative, a prova del fatto che il regolamento in sé non abbia portato effettivamente i risultati sperati. Nemmeno la variazione tra i dati della stagione meno equilibrata nel pre FFP (2007/2008), e quelli della più equilibrata nel post FFP (2015/2016), rilevano infatti dati realmente significativi.

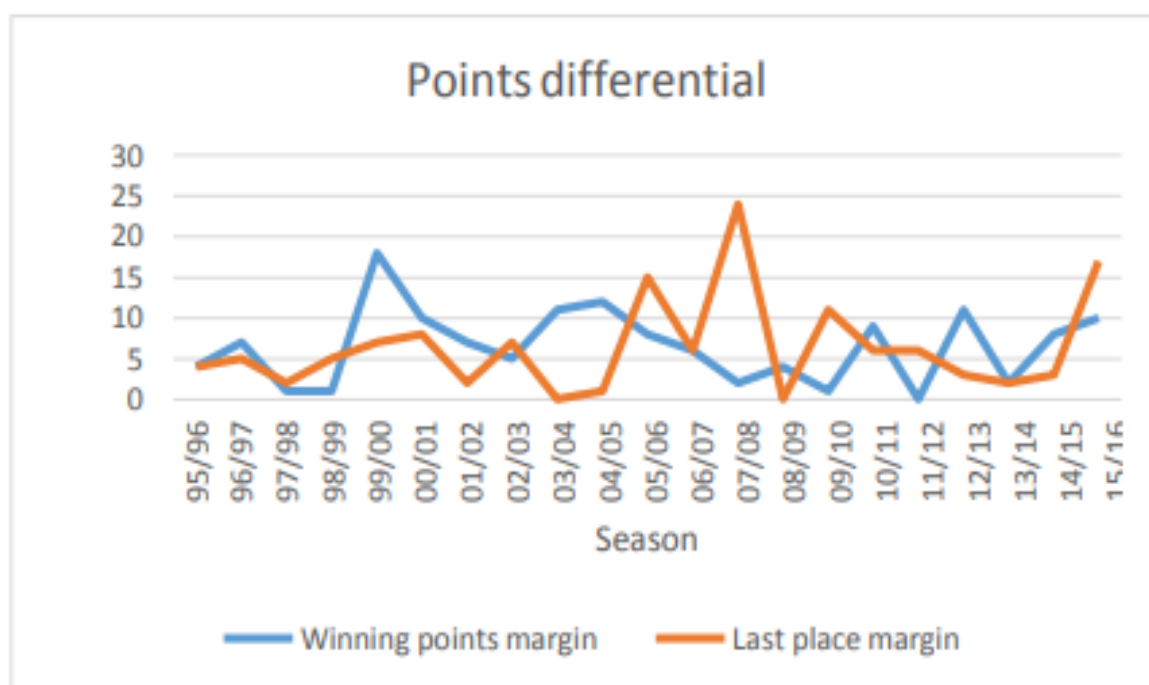


GRAFICO 2.6 - “Points differential”¹⁵³

La caratteristica peculiare della stagione 2015/16 è stata la favola del Leicester City di Claudio Ranieri che, guidata dall’allenatore italiano, è riuscita inaspettatamente a vincere il titolo (rientrando nell’élite delle sole 6 squadre a vincere il campionato, sulle 47 che in totale vi hanno partecipato nell’era EPL). Inoltre, 20 dei 24 titoli sono stati condivisi tra soli tre club

¹⁵³ C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “Financial fair play and competitive balance in the Premier League” (2017).

(Manchester United, Chelsea, Arsenal) a dimostrazione di quanto sia stato tradizionalmente difficile rompere la morsa dei club ricchi al vertice, e di quanto una modifica dei regolamenti col fine di riequilibrare le lega possa essere stata una mossa congrua rispetto al periodo storico. Altro dato distintivo del disequilibrio nazionale si evince dal limitatissimo numero di club che, prima della stagione 2015/16, sono riusciti a conquistare un posto per la Champions League (una delle prime quattro posizioni), ovvero sei, evidenziando ancora una volta il potere sportivo dei super ricchi. Tuttavia, vi è un trend più promettente per l'equilibrio competitivo dell'EPL, le ultime quattro stagioni analizzate hanno prodotto quattro diversi vincitori del titolo e sette diverse squadre sono finite tra le prime quattro.

Il fatto che il Leicester City avesse chiuso la stagione precedente al 14 ° posto con soli 41 punti dimostra inoltre come la mobilità verso l'alto stia diventando sempre più possibile con i club non più congelati nella gerarchia consolidata¹⁵⁴. Questo cambiamento è stato assistito dal continuo aumento del valore dei cospicui proventi derivante dai diritti televisivi, incrementando la ricchezza di ogni singolo club e riducendo la relativa disparità di reddito percentuale (caratteristica precedentemente sempre presente del campionato)¹⁵⁵. Nel 2013 l'accordo sui diritti di trasmissione nazionale ha segnato un valore di £ 3.018 miliardi; solo tre anni dopo, con l'avvio della stagione 2016/17 l'accordo si è evoluto in uno ancora più importante (£ 5.136 miliardi), riducendo ulteriormente le disparità di reddito tra i club. Nel 2014/15, diciassette club EPL erano tra i 30 club più ricchi del

154 J. MICHIE e C. OUGHTON, *“Competitive balance in football: trends and effect”*, Birkbeck University of London (Football Governance Research Centre), (2004)

155 J. CURRAN, I. JENNINGS e J. SEDGWICK, *“Competitive Balance’ in the Top Level of English Football, 1948–2008: An Absent Principle and a Forgotten Ideal”*, *Journal of The History of Sport*, Vol. 26, (2009), attraverso un’analisi mediante tre indici di misura differenti (1) Rapporto di concentrazione 2) Indice HHI 3) La probabilità di successo ripetuto analizzando stagione per stagione), suggerisce però come analizzando la lega in questo sessant’ennio, l’equilibrio competitivo risulti sempre inferiore, e che c’è il rischio che in Inghilterra si arrivi ad una situazione di un “monopolio” nelle mani di pochi.

calcio mondiale (dopo l'accordo del 2016 si prospettava che tutte le squadre della lega andassero ad occupare una posizione tra le prime 30)¹⁵⁶, dato che ad oggi possiamo dire non corrisponda alla realtà dei fatti; secondo SBM¹⁵⁷ la situazione è andata a svilupparsi in modo opposto, riducendo infatti il numero di squadre da 17 a 9. Diversi possono essere i motivi a tal proposito: dall'avvento di realtà come la Redbull - le cui squadre maggiormente rappresentative (Lipsia e New York) occupano rispettivamente il 12esimo e il 23esimo posto di questa classifica, ma anche dello sviluppo di nuovi campionati, come l'MLS e la lega cinese.

Mentre in precedenza esisteva una netta divisione tra i club ricchi e poveri nell'EPL¹⁵⁸, ora si può asserire che tutti club siano relativamente ricchi, migliorando notevolmente la loro capacità competitiva individuale. Inoltre, appare evidente che, dato il vantaggio derivante dalla ricchezza, altri fattori assumeranno maggiore importanza e agiranno come fattori competitivi al posto di essa. L'enfasi verrà ora spostata maggiormente sulle politiche di *corporate governance* (per lo più relative all'area di *management control*), quali ad esempio la ricerca di efficienza, d'innovazione, e una buona gestione poiché forniscono aree dalle quali i club possono differenziarsi e sviluppare in un futuro prossimo un vantaggio competitivo¹⁵⁹. Queste aree forniscono mezzi di crescita naturale, dando alle società la possibilità di uno sviluppo economico e sportivo (ad esempio attraverso la costruzione di nuovi impianti di allenamento, così come potrebbe essere lo sviluppo di uno stadio nuovo, come dimostrato dal più moderno caso Tottenham). “La precedente forma di competizione, che premiava soprattutto la ricchezza

156 DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/me/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league1.html>

157 SPORT BUSINESS MANAGEMENT,

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2018/01/club-di-calcio-piu-ricchi-al-mondo.html>

158 J. MICHIE e C. OUGHTON, “*Competitive balance in football: trends and effect*”, Birkbeck University of London (Football Governance Research Centre), (2004).

159 E. FRANCK, “*Financial fair play in European club football: What is it all about?*” (2014).

finanziaria e non poneva restrizioni ai mezzi per procurarsi risorse finanziarie, ha creato un ambiente all'interno del quale pochi club selezionati potevano creare un'egemonia e quasi garantire la permanenza dell'ordine stabilito, perpetuando così l'ambiente di massimizzazione della vittoria che era stato stabilito¹⁶⁰. Le norme sul fair play finanziario mirano a garantire che non sia più possibile mantenere una posizione di dominio con mezzi artificiali – quali ad esempio denaro e potere contrattuale - ma solo per meriti sportivi. Le preoccupazioni che l'introduzione di restrizioni finanziarie di questa natura avrebbero inevitabilmente l'effetto di congelare i club nella gerarchia esistente sulla base della loro attuale forza finanziaria erano comprensibili, in quanto sembrava inevitabile all'inizio del FFP¹⁶¹. Si presume il nuovo ambiente competitivo possa rendere possibile e più realistico per i club sfidare la gerarchia esistente, portando i club di minore prestigio a raggiungere una crescita in grado di avvicinarli drasticamente alle big. I risultati discussi in questa sezione forniscono una panoramica della natura mutevole dell'equilibrio competitivo nell'EPL negli ultimi due decenni. La letteratura precedente dei risultati prodotti evidenzia una tendenza negativa nell'equilibrio competitivo nell'EPL¹⁶², mentre i più recenti studi presentati sopra indicano una potenziale interruzione di questa tendenza iniziata a svilupparsi dal 2011. Qualora la tendenza dovesse continuare – visto che la letteratura dei risultati presentati suggerisce sia possibile – si potrebbe vedere l'EPL entrare in una nuova e inesplorata era dell'equilibrio competitivo, passando dal “Periodo moderno” di ridotto equilibrio competitivo, ad una nuova era di maggiore concorrenza. La

160 M. LANG, M. GROSSMAN, & P. THEILER, “*The sugar daddy’s game: How wealthy investors change competition in professional team sports*”, University of Zurich (ISU), (2010).

161 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*”, Sport Business and Management an International Journal, Vol. 7, (2017).

162 Cfr. LEE e FORT, , “*Competitive Balance: Time Series Lessons from the English Premier League*”, Scottish Journal of Political Economy, Vol.59, pp.266-282, (2012).

discussione citata si è basata su questi risultati per presentare alcuni argomenti che suggeriscono che il previsto impatto negativo delle normative FFP sull'equilibrio competitivo non si è materializzato¹⁶³. Secondo questi studi le critiche al FFP sembrerebbero dunque ingiustificate, con alcune indicazioni dai risultati che suggeriscono che i regolamenti FFP stiano avendo un effetto positivo sull'equilibrio competitivo, almeno nell'EPL.

La finanziaria conseguenza non intenzionale del fair play finanziario è la disparità tra i club della prima lega inglese, e quella dei club appartenenti a leghe sottostanti, oltre ad un problema associato ai “paracaduti”¹⁶⁴, che hanno portato ad avere grosse disparità fra i club retrocessi, e i neo promossi, che spesso non sono stati all'altezza dei loro predecessori (si parla delle stagioni comprese tra 2006 e 2017)¹⁶⁵. Secondo alcuni studiosi, un calo dell'equilibrio competitivo e un aumento della disparità finanziaria tra club appartenenti a leghe differenti potrebbero portare a una situazione in cui un campionato è dominato da un numero selezionato di club. In effetti, ci sono già state prove che suggeriscono che questo potrebbe accadere nell'EPL¹⁶⁶. Il loro documento si è concentrato maggiormente su quanto fosse o meno “dominata” la lega, per monitorare l'equilibrio competitivo nel tempo nell'EPL. Gli autori¹⁶⁷ hanno formulato un "Indice dei primi 4" contando il numero di occasioni in cui ogni squadra ha concluso una stagione di campionato nei primi quattro posti, sommando l'incidenza delle quattro

163 J. LINDHOLM, “*The Problem with Salary Caps Under European Union Law: The Case Against Financial Fair Play*”, *Tex. Rev. Ent. & Sports L.*, (2010); M. SASS, “*Long-term Competitive Balance under UEFA Financial Fair Play Regulations*” (2014); S. SZYMANSKI, “*Fair is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play*”, *International Journal of Sports Finance*, Vol.9, pp. 218-229, (2014).

164 Con paracadute si vuole intendere una somma di denaro versata nelle casse dei club retrocessi in proporzione a diverse variabili (quale ad esempio il numero di anni disputati in quella lega; sono presenti anche nella nostra Serie A).

165 D. PLUMLEY, G.M. RAMCHANDANI, R. WILSON, (2018).

166 J. CURRAN, I. JENNINGS, J. SEDGWICK, “*Competitive Balance’ in the Top Level of English Football, 1948–2008: An Absent Principle and a Forgotten Ideal*”, *International Journal of the History of Sport*, Vol. 26, pp. 1735-1747, (2009)

167C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*”, *Sport Business and Management an International Journal*, Vol. 7, (2017).

squadre con il maggior numero di occorrenze ed esprimendo il totale come proporzione del numero totale di posti disponibili nel periodo della misura. Hanno calcolato i valori dalla stagione 1948/1949 alla stagione 2007/2008 (inclusa) e per intervalli di dieci anni. I loro risultati hanno suggerito che l'equilibrio competitivo nella massima serie inglese sia diminuito e che la lega rischi ad oggi di diventare un monopolio di pochi. La natura contrastante di questi risultati dà vita ad un'ampia un'area di disaccordo tra gli accademici coinvolti negli studi sull'equilibrio competitivo. Ad esempio, è stato affermato che potrebbe essere l'evidenza empirica ad essere "sbagliata" perché le metriche utilizzate per misurare l'equilibrio competitivo sono inadeguate¹⁶⁸. In effetti, la misurazione dell'equilibrio competitivo ha una lunga storia di metodi concorrenti¹⁶⁹.

REGOLAMENTI FFP: Le dinamiche della competizione nel calcio hanno portato a una situazione in cui la ricchezza è divenuta uno dei driver competitivi più importanti. Ciò non è una totale novità, le risorse finanziarie sono sempre state storicamente parte integrante del successo delle società calcistiche, ma è chiaro come la situazione sia scoppiata intorno alla metà degli anni 2000 a causa di due fattori in particolare. In primo luogo, si è sviluppato in Europa un numero significativo di club di calcio finanziariamente instabile¹⁷⁰. Sono stati molti i club che hanno presentato situazioni di debito insostenibili, e numerosi gli accademici che hanno citato

168 T. PAWLOWSKI, "Testing the Uncertainty of Outcome Hypothesis in European Professional Football: A Stated Preference Approach", *Journal of Sports Economics*, Vol. 14, pp. 341-167, (2013)

169 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, "Financial fair play and competitive balance in the Premier League", *Sport Business and Management an International Journal*, Vol. 7, (2017); M. MARTINEZ, J. WILLNER, "Competitive Balance and Consumer Demand in the English Football League", *Applied Finance and Accounting (AFA)*, (2017).

170 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, "Financial fair play and competitive balance in the Premier League", *Sport Business and Management an International Journal*, Vol. 7, (2017).

una "crisi finanziaria" in molti campionati di calcio europei tra cui Francia¹⁷¹, Spagna¹⁷², Portogallo¹⁷³, Inghilterra¹⁷⁴ e Germania¹⁷⁵. Tuttavia, nonostante questo scenario, sono pochissime le squadre di calcio che effettivamente hanno cessato di esistere, cosa che si riterrebbe più consueta qualora dovesse accadere una cosa simile ad un'attività "normale" registrante costantemente perdite elevate. Vi sono diversi motivi che tendono a giustificare questo dato: da un lato vi è l'ideale riconosciuto che la sopravvivenza delle squadre di calcio sia vista come altamente desiderabile all'interno di un contesto sociale/finanziario più ampio, in particolare tra i creditori statali, i quali vorrebbero chiaramente evitare la liquidazione di una squadra di calcio¹⁷⁶. Da questa posizione di potere "unica" che detengono le squadre di calcio, ne deriva il secondo fattore significativo. Il secondo fattore, definito da alcuni commentatori come "*doping finanziario*", riguarda la pratica di fare affidamento su finanziamenti significativi da benefattori esterni, ottenendo così un vantaggio finanziario rispetto alla concorrenza¹⁷⁷. Questo non è necessariamente un fenomeno nuovo, come

171 W. ANDREFF, "*French Football: a Financial Crisis Rooted in Weak Governance*", *Journal of Sports Economics*, Vol. 8, pp. 652-661 (2007), sostiene che il campionato francese non sia infatti un'eccezione, ma che bensì la sua crisi finanziaria sia profonda (seppur nascosta).

172 G. ASCARI, P. GAGNEPAIN, "*Evaluating Rent Dissipation in the Spanish Football Industry*", *Journal of Sports Economics*, Vol. 8, pp. 468-490, (2007), mettono in luce un periodo di difficoltà finanziarie già nel periodo 1996/2003.

173 BARROS, in "*Portuguese Football*", *Journal of Sports Economics* (2006), riporta – tramite i dati pubblicati da Deloitte – una realtà finanziaria in piena crisi.

174 B. BURAIMO, D. FORREST, R. SIMMONS "*Freedom of Entry, Market Size, and Competitive Outcome: Evidence from English Soccer*", *Southern Economic Journal*, Vol. 74, pp. 204-213, (2007)

175 H. M. DIETL, E. FRANCK, "*Governance Failure and Financial Crisis in German Football*", *Journal of Sports Economics*, Vol. 8, pp. 662-669, (2007), riporta come "la peculiare struttura di governance del calcio tedesco può essere adatta a prevenire problemi di integrità derivanti dalla proprietà di più club o dalla proprietà da parte di persone o entità "indesiderate". Tuttavia, questo effetto ha un prezzo. Nel vuoto di potere generato all'interno delle grandi associazioni affiliate, i diritti residui di controllo sono di fatto attribuiti a rappresentanti che non detengono crediti residui."

176 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, "*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*", *Sport Business and Management an International Journal*, Vol. 7, (2017).

177 J. MULLER et al., "*The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-Term Viability and Sustainability of European Club Football?*" ,

visto nel paragrafo precedente infatti i ricchi benefattori (presentati come “*sugar daddies*”) hanno spesso sostenuto finanziariamente le squadre di calcio. Su di loro è stato detto come abbiano investito enormi somme di denaro per i club di loro interesse, tipicamente col fine di ricercare prestigio e successo sportivo, e con poca - o nessuna - considerazione in merito alle perdite finanziarie che tali sforzi hanno richiesto¹⁷⁸. L'applicazione del termine “doping” in questo contesto è indicativa dei tentativi dei club di ottenere un vantaggio illegittimo attraverso una sorta di manipolazione della competitività naturale insita nello sport¹⁷⁹. È stato sullo sfondo delle implicazioni del doping finanziario che la UEFA ha introdotto il FFP, regolamenti progettati per regolare il comportamento finanziario dei club che gareggiano nelle competizioni UEFA per club¹⁸⁰. Da ricordare che, poiché questi regolamenti sono applicabili solo ai club che competono nelle competizioni UEFA (un massimo di 235 club su 734 nelle principali divisioni europee ogni stagione), altre federazioni nazionali in Europa (tra cui appunto la ad esempio la Premier League) hanno implementato le proprie versioni dei regolamenti UEFA nei rispettivi sistemi di lega¹⁸¹. FFP ha due obiettivi principali: la regola dei debiti non scaduti e la regola del pareggio¹⁸². All'interno della regola del pareggio, esiste anche la clausola che possono essere sostenute perdite per tenere conto delle transizioni nella

International Journey of Sport Finance, Vol. 7, pp. 117-140, (2012).

178 E. FRANCK, M. LANG, “*A Theoretical Analysis of the Influence of Money Injections on Risk Taking in Football Clubs*”, Scottish Journal of Political Economy, Vol. 61, pp.430-454, (2014).

179 T. SCHUBERT e T. KONECKE, “*Classical’ doping, financial doping and beyond: UEFA’s financial fair play as a policy of anti-doping*”, International Journal of Sport Policy and Politics, pp. 1-24, (2015); C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*”, Sport Business and Management an International Journal, Vol. 7, (2017).

180 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*”, Sport Business and Management an International Journal, Vol. 7, (2017).

181 S. SZYMANSKI, “*Fair is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play*”, International Journal of Sport Business, Vol. 9, pp. 218-229, (2014).

182 T. PEETERS e S. SZYMANSKI, “*Financial Fair Play in European football*”, Economic Policy, Vol. 29, pp. 343-390, (2014).

pratica aziendale (definite come "perdite accettabili"). Attualmente, la perdita accettabile consentita si basa su una media mobile di tre anni e ha un totale cumulativo di 30 milioni di euro per le stagioni 2015/2016, 2016/2017 e 2017/2018. Vari altri adattamenti del FFP in Europa differiscono leggermente in termini di dettagli specifici, ma derivano tutti dai regolamenti FFP della UEFA e, quindi, hanno lo stesso quadro giuridico¹⁸³. Tuttavia, nonostante le intenzioni positive del FFP di realizzare la sostenibilità finanziaria nel calcio europeo, i regolamenti stessi hanno ricevuto una serie di critiche. Queste critiche sono incentrate su: la legalità del FFP¹⁸⁴; l'impatto del FFP sulla qualità delle rose di ogni singola rosa del campionato¹⁸⁵ (ovvero che si potrebbe arrivare ad avere una serie di squadre non più capaci di acquistare giocatori per arrivare a formare una rosa dignitosa) ; l'impatto che il FFP potrebbe avere sulle retribuzioni dei giocatori¹⁸⁶; e il fatto che il FFP impedisce effettivamente all'industria (e ai club) di beneficiare di ingenti iniezioni di finanziamenti esterni¹⁸⁷. La critica finale qui è forse la più pertinente riguardo all'impatto che i regolamenti FFP possono avere sull'equilibrio competitivo. Vincolare i club a spendere entro i limiti delle loro possibilità va bene in linea di principio (dal punto di vista commerciale) ma ciò dipenderà dal potenziale di mercato del club, il che significa che un club con un potenziale di mercato maggiore supererà un

183C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, *“Financial fair play and competitive balance in the Premier League”* (2017).

184 T. PEETERS e S. SZYMANSKI, *“Financial Fair Play in European football”*, *Economic Policy*, Vol. 29, pp. 343-390, (2014); S. SZYMANSKI, *“Fair is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play”*, *International Journal of Sport Business*, Vol. 9, pp. 218-229, (2014).

185 P. MADDEN, *“Welfare economics of “Financial Fair Play” in a sports league with benefactor owners”*, *Journal of Sports Economics*, Vol. 16, pp. 159-184, (2012).

186 T. PEETERS e S. SZYMASNKI, *“Vertical restraints in soccer: Financial Fair Play and the English Premier League”*, University of Antwerp (Faculty of Business and Economics), (2012).

187 P. MADDEN, *“Welfare economics of “Financial Fair Play” in a sports league with benefactor owners”*, *Journal of Sports Economics*, Vol. 16, pp. 159-184, (2012); E. FRANCK, *“Private Firm, Public Corporation or Member`s Association – Governance Structures in European Football”* (2010).

club con un potenziale di mercato minore, rendendo così difficile per i club più piccoli competere¹⁸⁸. L'effetto di ciò sarebbe di cementare ulteriormente l'attuale gerarchia del calcio europeo per club; rafforzare il potere dei club più ricchi limitando i club più piccoli¹⁸⁹. Detto punto è stato confermato affermando che il potere di spesa fornisce il vero vantaggio competitivo nel calcio, rendendo "quasi impossibile raggiungere i club più grandi senza finanziamenti esterni"¹⁹⁰. I cinque grandi campionati di calcio europeo sono stati infatti storicamente caratterizzati da squilibri competitivi e predominio da parte di un numero selezionato di club¹⁹¹. Questi risultati sono in contrasto con la struttura teorica dei campionati sportivi nello sport di squadra professionistico. FFP è stato concepito per annullare una situazione finanziaria instabile nel mercato del calcio europeo. Tuttavia, ci chiediamo se i regolamenti FFP abbiano avuto o meno "conseguenze indesiderate" quando si tratta di equilibrio competitivo. A tal proposito, il capitolo 4 cercherà di fornire prove empiriche sufficienti a dare una valutazione oggettiva all'oscillazione dell'equilibrio competitivo tra il periodo antecedente all'introduzione del FFP, e quello successivo.

2.3 IL FAIR PLAY FINANZIARIO HA ACCRESCIUTO I PROFITTI DEI CLUB?

188 P. MADDEN, "Welfare economics of "Financial Fair Play" in a sports league with benefactor owners", *Journal of Sports Economics*, Vol. 16, pp. 159-184, (2012).; E. FRANCK, "Private Firm, Public Corporation or Member's Association – Governance Structures in European Football", *International Journal of Sport Finance*, Vol. 5, pp. 108-127, (2010).

189 S. SZYMANSKI, "Fair is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play" (2014)

190 H. VOPEL, "Is Financial Fair Play Really Justified? An Economic and Legal Assessment of UEFA's Financial Fair Play Rules" (2013)

191 Come dimostrato da G.M. RAMCHANDANI et al., "A longitudinal and comparative analysis of competitive balance in five European football leagues", *Team Performance Management*, (2018), studiando i cinque maggiori campionati europei dalla stagione 1995/1996 alla 2016/2017.

Come detto, esistono diverse analisi sia teoriche che empiriche riguardo il FFP¹⁹², in particolare sui suoi effetti sull'equilibrio competitivo¹⁹³. Diversi studi recenti lo hanno valutato negativamente, dimostrando come esso abbia ulteriormente amplificato lo squilibrio competitivo; tuttavia è fondamentale dire che l'effetto non risulta uniforme tra i campionati, e che generalizzare una risposta sarebbe errato. Nel caso italiano ad esempio è stato scoperto che i regolamenti dettati dal FFP abbiano iniziato a cambiare il modello di business dei club da un modello improntato sulla spesa salariale a uno più orientato all'efficienza basato sullo scambio dei giocatori¹⁹⁴. Al contrario, si è sostenuto che il FFP riduca l'efficienza sia sportiva che finanziaria dei club inglesi regolamentati¹⁹⁵. Tuttavia, l'impatto del vincolo di pareggio del FFP sulla redditività delle squadre di calcio non è stato esaminato direttamente. La stessa UEFA riferisce che il FFP ha contribuito a ridurre drasticamente le perdite di club nell'ultimo decennio.

Un dato interessante da comprendere è capire se e come il FFP abbia ridotto la probabilità effettiva che i club di calcio segnalino una perdita, utilizzando due strade differenti per la regola del pareggio della UEFA: guadagni

192 E. FRANCK, *“Financial Fair Play in European Club Football What is it all about?”* (2014); T. PEETERS, S. SZYMANSKI, *“Financial Fair Play in European football”*, (2014).; M. SASS, *“Long-term Competitive Balance under UEFA Financial Fair Play Regulations”* (2016)

193 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, *“Financial fair play and competitive balance in the Premier League”*, *Sport Business and Management an International Journal*, Vol. 7, (2017); D. PLUMLEY, G.M. RAMCHANDANI, R. WILSON, *“Mind the Gap: An analysis of competitive balance in the English Football League system”*, *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol.18, (2018).

194 P. DIMITROPOULOS e V. SCAFARTO, *“The impact of UEFA financial fair play on player expenditures, sporting success and financial performance: evidence from the Italian top league”*, *European Sport Management Quarterly*, pp. 1-19, (2020)

195 THE REGULATORY REVIEW, <https://www.theregreview.org/2019/11/14/emamian-financial-fair-play-regulations-unintended-effects/>

negativi prima di interessi e tasse ($EBIT^{196}$) e profitto prima delle tasse (PBT^{197}) negativo. Se le operazioni di un club fossero finanziate in gran parte dalle sue entrate, il club risulterebbe più redditizio di quanto sarebbe se i ricchi azionisti potessero coprire le perdite, come spesso accadeva in precedenza. L'idea di base dei club che aderiscono al FFP è quindi quella di ridurre l'incidenza delle perdite. Al fine di stimare l'effetto medio del FFP, un controllo sul successo delle competizioni nazionali ed europee, sulle dimensioni del club e sugli effetti per paese è stato fatto utilizzando il metodo dell'equazione di stima generalizzata (GEE)¹⁹⁸, per stimare l'effetto medio del FFP. È stato poi esaminato¹⁹⁹ se e come il FFP abbia aumentato la redditività dei club attraverso differenti indicatori finanziari, quali ad esempio i sopra citati $EBIT$ e PBT .

Nel periodo pre-FFP, circa il 70% delle osservazioni sono perdite, in quello post-FFP lo sono solo il 60%²⁰⁰. Queste semplici stime rivelano che l'effetto del FFP sulla performance finanziaria dei club è relativamente piccolo, anche se statisticamente significativo. Un'analisi sul modello GEE conferma che la propensione dei club a segnalare una perdita è notevolmente diminuita nel periodo post-FFP²⁰¹. Nello stesso studio un modello OLS²⁰² a effetti fissi stima che i margini di redditività siano circa sei punti percentuali

196 L'*Earnings Before Interest & Tax (EBIT)*, anche detto "reddito operativo", è il risultato operativo precedente alla deduzione degli oneri finanziari e delle imposte. Prende in considerazione, oltre alle componenti operative di reddito, anche oneri, proventi, e quanto derivante da gestioni accessorie.

197 Il *Profit Before Tax (PBT)* è una misura che esamina i profitti di una società prima che la società debba pagare l'imposta sul reddito delle società. Si tratta essenzialmente di tutti i profitti di una società senza la considerazione di eventuali tasse.

198 Introdotto da LIANG e ZEGGER, "*Longitudinal Data Analysis using Generalized Linear Models*", *Biometrika*, Vol.73, pp.13-22, (1986), viene spesso usato in statistica per stimare i parametri di un modello lineare generalizzato.

199 S. AHTIAINEN, H. JARVA, "*Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability?*", *European Sport Management Quarterly*, (2020).

200 C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, "*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*", *Sport Business and Management an International Journal*, Vol. 7, (2017)

201 S. AHTIAINEN, H. JARVA, "*Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability?*", *European Sport Management Quarterly*, (2020).

più alti nel periodo post-FFP, rinvigorendo così il valore del primo modello. Tuttavia, un esame più attento rivela che l'effetto del FFP è economicamente e statisticamente significativo solo in Spagna e solo debolmente significativo in Inghilterra e Germania²⁰³.

Vi è una nota importante da fare, poiché il periodo in esame abbraccia quello di crisi finanziaria: non si può escludere infatti che il miglioramento osservato nella performance sia semplicemente causato dalla ripresa dalla crisi finanziaria. In ogni caso si può sostenere che l'effetto del FFP sia pressoché insignificante in Francia e in Italia²⁰⁴. Gli effetti della scarsità di dati non sono chiari, soprattutto per quanto riguarda la Germania. Inoltre, i risultati non sono ovviamente generalizzabili a tutte le 55 leghe affiliate alla UEFA, rendendo dunque necessarie ulteriori ricerche. Una potenziale ragione per l'impatto differente del FFP nelle varie aree è il fatto che gli incentivi dei proprietari di club rimangono principalmente locali. Per quanto riguarda le variabili di controllo, generalmente il successo sportivo e la performance finanziaria sono positivamente correlati. Il dibattito sulla gestione dello sport dimostra che il FFP non sia una panacea per risolvere di punto in bianco le difficoltà finanziarie nel calcio europeo²⁰⁵. I risultati dell'analisi indicano poi che i club, in media, continuano ad essere in deficit. Si ritiene che la questione delle differenze tra paesi nell'efficienza delle misure del FFP sia una strada essenziale per la ricerca futura.

Una prima possibile spiegazione della scarsa performance finanziaria dei club di calcio europei è che le perdite siano in una certa misura “volontarie”.

202 Noto come metodo dei minimi quadrati, è uno stimatore tipico dell'econometria. Esso consente di trovare una funzione – rappresentata da una curva di regressione, che si avvicini il più possibile ad un insieme di dati.

203 S. AHTIAINEN, H. JARVA, “Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability?”, *European Sport Management Quarterly*, (2020).

204 S. AHTIAINEN, H. JARVA, “Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability?”, *European Sport Management Quarterly*, (2020).

205 S. AHTIAINEN, H. JARVA, “Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability?”, *European Sport Management Quarterly*, (2020).

In un suo noto libro Milton Friedman affermò “*there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud*”²⁰⁶. Tuttavia, uno studio di pochi anni dopo ha dimostrato un primo tentativo di applicare la teoria economica al calcio professionistico, che non sembra seguire la prescrizione di Friedman²⁰⁷. All'epoca, le squadre di calcio professionistiche segnalavano ripetutamente deficit. Nel suo scritto Sloane riconosce a tal proposito un concetto già riportato in questo elaborato, ovvero come le preferenze personali dei proprietari giochino un ruolo importante nelle società sportive, spesso a scapito della gestione economica. La separazione tra proprietà e controllo – elemento tipico specie al di fuori del nostro paese - consente poi ai manager di perseguire obiettivi senza scopo di lucro²⁰⁸. Una domanda naturale sollevata è se esista una correlazione tra la struttura proprietaria e le prestazioni finanziarie e sportive dei club. La comprensione di queste relazioni mette in luce il meccanismo e la fonte delle difficoltà finanziarie del calcio europeo. Nonostante la convinzione ampiamente diffusa che le squadre di calcio europee non siano gestite in modo da massimizzare i profitti, esistono anche prove contraddittorie.

Esaminando le prestazioni di 16 squadre di calcio inglese²⁰⁹, Leach e Szymanski hanno affermato che “*If the European story is true, we should have observed a shift toward profit-maximising behaviour at these clubs, under the assumption that investors were attracted to these football clubs to*

206 M. FRIEDMAN, “*Capitalism and Freedom*”, (1962).

207 P. J. SLOANE, “*The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser*”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.18, pp. 121-146, (2017).

208 P. DOWNARD, A. DAWSON. “*The Economics of Professional Team Sports*”, Routledge, (2000).

209 S. LEACH, S. SZYMANSKI, “*Making money out of football*”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.62, pp. 25-50, (2015).

earn a positive return"²¹⁰. Il disegno della ricerca dello studio consente un cambiamento nella funzione di utilità dei proprietari mantenendo costanti il club e il paese. Tuttavia, alcuni studiosi interessati non hanno trovato prove di alcun cambiamento nel comportamento di questi 16 club dopo la situazione di galleggiamento. I risultati sono stati interpretati suggerendo che i club di calcio in Inghilterra siano stati molto più orientati verso obiettivi di profitto di quanto si presuma normalmente²¹¹; è noto a tutti il predominio dei fatturati della Premier League rispetto a quelli del resto del mondo, e già questo rende di per sé la Premier League molto più attrattiva – per un investitore esterno - rispetto agli altri campionati. L'affidabilità del sistema, il mercato dei diritti tv, così come anche il “mercato interno”²¹² di giocatori, rendono ancor più possibile l'orientamento verso obiettivi di profitto. Da quest'analisi si evidenzia inoltre come siano rari i casi di fallimenti dei club; ciò può accadere perché i club (soprattutto quelli più prestigiosi) riconoscono ex ante che saranno salvati in caso di problemi finanziari ex post, il che influisce sul loro operato. Due noti studiosi²¹³ si sono posti una domanda cruciale: perché solo pochissime squadre di calcio professionistiche europee falliscono anche se operano sull'orlo del collasso finanziario? Essi sostengono sia la capacità del club di operare sotto il vincolo di bilancio morbido (SBC²¹⁴) a spiegare l'apparente paradosso. Andreff sostiene che la crisi finanziaria nel calcio francese sia radicata in

210 S. LEACH, S. SZYMANSKI, “*Making money out of football*”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.62, pp. 25-50, (2015).

211 S. LEACH, S. SZYMANSKI, “*Making money out of football*”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.62, pp. 25-50, (2015).

212 Una caratteristica venutasi a creare negli ultimi anni è quella di un particolare modo di operare nelle sessioni di mercato. Tra le squadre di Premier League avvengono infatti spesso transazioni senza senso, dove i giocatori vengono venduti a cifre folli (come ad esempio il passaggio dal Leicester al Manchester Utd di Harry Maguire per oltre 90 milioni di euro). Essendo i prezzi delle transazioni interne alla lega tutte rialzate, spesso i giocatori vengono ceduti anche a squadre rivali (come ad esempio il passaggio di Raheem Sterling dal Liverpool al Manchester City), diversamente da come accade ad esempio in Italia, facendo sì che i migliori giocatori restino sempre all'interno del campionato.

213 R. K. STORM, K. NIELSEN, “*Soft budget constraints in professional football*”, *European Sport Management Quarterly*, Vol.12, (2012).

questioni di governance (sia a livello di campionato che di club) sotto un SBC²¹⁵. Inoltre, gli azionisti si comportano come investitori senza scopo di lucro, il che si traduce in una gestione finanziaria lassista e in una spesa eccessiva per gli stipendi dei giocatori a causa di una situazione simile a una corsa agli armamenti.

SHOCK NEGATIVI: Una spiegazione alternativa si riferisce all'ambiente aziendale e operativo specifico delle squadre di calcio; basandosi sull'insolvenza nelle prime tre divisioni del calcio francese è stato scoperto che gli shock della domanda svolgono un ruolo significativo nello spiegare i mancati pagamenti, ma l'insolvenza può anche essere spiegata dallo status di club e dalla struttura proprietaria²¹⁶. Szymanski, utilizzando i dati finanziari sui club di calcio inglesi nel periodo 1974-2010, ha stimato gli shock alla domanda e alla produttività, mostrando che i club in fallimento subiscono tipicamente una serie di shock negativi²¹⁷. Conclude poi sentenziando come a suo modo di vedere l'esistenza di un ambiente iper competitivo derivi anche a causa degli incentivi derivanti dal sistema di promozioni e retrocessioni. Lo studio di Szymanski è importante perché mette in luce la codipendenza tra situazione finanziaria e prestazioni in campionato, il che suggerisce che gli incentivi (utilità vs. massimizzazione del profitto) possano svolgere un ruolo secondario nella performance finanziaria dei club. Le due spiegazioni presentate sopra non si escludono a vicenda e possono

214 E. MASKIN, "Theories of the soft budget-constraint", cit: "A soft budget-constraint arises whenever a funding source finds it impossible to keep an enterprise to a fixed budget, i.e., whenever the enterprise can extract ex post a bigger subsidy or loan than would have been considered efficient ex ante. We review several recent theoretical models that attempt to predict the sorts of economies in which soft budget-constraints are likely to be present", *Japan and the World Economy* 8, pp. 125-133, (1996).

215 W. ANDREFF, "*French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance*", (2017).

216 N. SCHELLES, C. DURAND, L. BONNAL, D. GOYEAU, "*Competitive balance versus competitive intensity before a match: Is one of these concepts more relevant in explaining attendance? The case of the French football Ligue 1 over the period 2008-2011*", (2018)

217 S. SZYMASNKI, "*Entry into exit: insolvency in English professional football*", *Scottish Journal of Political Economy*, (2017)

coesistere²¹⁸, inoltre, il loro peso relativo può variare da campionato a campionato²¹⁹. Tuttavia, data la natura del FFP, sembra che la UEFA ritrovi nella prima spiegazione – quella relativa al ruolo degli shock della domanda nello spiegare i mancati pagamenti - il principale motore della scarsa performance finanziaria. Il FFP - in particolare il suo requisito di pareggio - ha suscitato una notevole attenzione da quando è stato implementato. Utilizzando simulazioni è stato esaminato l'impatto finanziario e sportivo del FFP in quattro principali campionati di calcio europei, sostenendo che la regola del pareggio aumenterà probabilmente la redditività dei club in gran parte riducendo la spesa salariale, ma è destinata a cementare i vantaggi competitivi delle migliori squadre in carica²²⁰. Un altro importante studio ha asserito che un tetto salariale esplicito in stile statunitense sarebbe uno strumento molto più efficace per migliorare l'equilibrio competitivo stagionale nel calcio europeo rispetto al FFP ed eludere le sanzioni della legge sulla concorrenza dell'UE²²¹. Esiste anche una letteratura empirica emergente sul FFP e in particolare sui suoi effetti sull'equilibrio competitivo. Esaminando il FFP si è notata l' influenza nelle interrelazioni tra spesa salariale, risultati sportivi e prestazioni finanziarie nella massima serie italiana²²². Hanno scoperto nel FFP un effetto “negativo” sulla relazione tra salari e successo sportivo, e un effetto positivo sulla relazione tra guadagni sul trading dei giocatori e prestazioni finanziarie. In sintesi, sembra che

218 M.TERRIEN, N.SCELLES, S. MORROW, L. MALTESE, “*The win/profit maximization debate: Strategic adaptation as the answer?*” (2017)

219 M. TERRIEN, W. ANDREFF, “*Organisational efficiency of national football leagues in Europe*”, *European Sport Management Quarterly*, pp. 1-20, (2019).

220 T. PEETERS e S. SZYMANSKI, “*Financial Fair Play in European football*”, *Economic Policy*, Vol. 29, pp. 343-390, (2014).

221 T. PEETERS e S. SZYMANSKI, “*Financial Fair Play in European football*”, *Economic Policy*, Vol. 29, pp. 343-390, (2014).

222 P. DIMITROPOULOS, V.SCAFARTO, “*The impact of UEFA financial fair play on player expenditures, sporting success and financial performance: evidence from the Italian top league*”, *European Sport Management Quarterly*, pp. 1-19, (2020).

l'equilibrio competitivo sia significativamente influenzato dal FFP nei principali campionati europei ad esclusione dell'Inghilterra.

2.3.1 TESI E IPOTESI²²³

I dati presi in esame – estratti dal database “Orbis” - si rifanno alle stagioni che vanno dal 2006 al 2018, e comprendono 98 squadre dei cinque principali campionati europei. Gli indicatori contabili utilizzati sono l'EBIT e il PBT.

IPOTESI: Le ipotesi nulle presentate si basano sugli obiettivi dichiarati del FFP della UEFA. La prima è direttamente correlata al soddisfacimento del requisito di pareggio. Viene ipotizzato che la frequenza delle perdite sarà inferiore nel periodo post-FFP. Il timore imposto dalle sanzioni UEFA potrebbe ridurre la spesa eccessiva da parte dei club, in particolare di quelli di proprietà di investitori senza scopo di lucro o ricchi mecenati (*sugar daddies*). Questa situazione potrebbe avere un effetto di contagio, portando ad un rapporto tra buste paga e commissioni di trasferimento inferiore a livello nazionale. Ne consegue che se i ricavi rimangono costanti, un livello di spesa inferiore porterà a una maggiore redditività. Tuttavia ci sono almeno due ragioni che riterrebbero come la frequenza delle perdite non sarebbe inferiore nel periodo successivo al FFP. Innanzitutto, se il FFP non avesse un effetto significativo sugli incentivi dei club, i club potrebbero continuare a perseguire il successo sportivo a scapito del successo economico²²⁴. Inoltre, viene sostenuto sia improbabile che le attuali normative FFP funzionino come strumento di regolamentazione se i club

²²³ Ci si rifà agli argomenti proposti da S. AHTIAINEN, H. JARVA, “*Has UEFA’s financial fair play regulation increased football clubs’ profitability?*”, *European Sport Management Quarterly*, (2020).

²²⁴ M. LANG, E. FRANCK, “*A Theoretical Analysis of the Influence of Money Injections on Risk Taking in Football Clubs*”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 61, pp. 430-454, (2011).

continuano a operare sotto SBC²²⁵. Se la conformità e l'applicazione del FFP sono inefficienti, non ci si dovrà aspettare di osservare un miglioramento della redditività complessiva. In secondo luogo, i regolamenti FFP non sono progettati per ridurre la competizione per reclutare i giocatori più d'élite, né per rimuovere la minaccia di retrocessione. Szymanski sottolinea che l'argomento di eccessiva dissolutezza dietro FFP non sia giustificato. Egli vede nel sistema di promozioni e retrocessioni la principale causa di insolvenza, supponendo che sia probabile che il regolamento del FFP sia un mezzo inefficiente con cui migliorare le prestazioni finanziarie dei club²²⁶.

Ahtiainen e Jarva hanno studiato l'effetto del FFP sotto il profilo empirico²²⁷. La prima ipotesi che gli autori si pongono è: H1: Il regolamento sul fair play finanziario ha ridotto la probabilità che le squadre di calcio segnalino una perdita. La seconda ipotesi è una variante della prima ipotesi: essi attendono che i club si impegnino maggiormente per controllare la spesa per trasferimenti e salari quando vi è una conseguenza di una maggiore redditività; la seconda ipotesi sostiene → H2: Il regolamento sul fair play finanziario ha aumentato la redditività delle squadre di calcio.

TESI

La tabella sottostante indica le differenze tra alcune variabili finanziarie chiave, prese pre e post introduzione del FFP, nei principali cinque campionati europei. Essa dimostra la grandezza dei ricavi delle squadre tedesche, seguite a ruota da quelle inglesi (rappresentanti quelli con il patrimonio più alto). Il “leverage” rivela come molti club abbiano un patrimonio netto negativo (essendo il valore medio vicino o superiore a

225 W. ANDREFF, “*French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance*”, (2017).

226 U. LAGO, R. SIMMONS & S. SZYMANSKI, “*The financial crisis in European Football: an introduction*” (2006); T. PEETERS e S. SZYMANSKI, “*Financial Fair Play in European football*”, *Economic Policy*, Vol. 29, pp. 343-390, (2014).

227 S. AHTIAINEN, H. JARVA, “*Has UEFA’s financial fair play regulation increased football clubs’ profitability?*”, *European Sport Management Quarterly*, (2020).

uno); si ritrovano a tal proposito i valori più alti in Inghilterra, e i più bassi in Germania.

Passando alla redditività, si scopre come i club generino perdite significative, nonostante risultino – a livello generale – ridotte in seguito al FFP (grazie a Germania e Spagna). Sembra inoltre essere notevolmente inferiore l'incidenza delle perdite PBT nel periodo post-FFP, in tutti i paesi ad esclusione di Italia e Francia.

Table 1. Key financial variables pre- and post-FFP by country.

	England		Germany		Spain		France		Italy	
	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post
<i>n</i>	126	167	37	43	91	127	115	139	112	137
Revenue (\$000s)	121,542	156,595	129,735	183,804	49,246	89,448	52,008	53,607	81,864	89,575
Total assets (\$000s)	263,751	299,427	167,737	197,796	163,122	179,012	49,252	58,115	117,922	143,193
LEVERAGE	1.396	1.361	0.837	0.658	1.334	1.076	0.835	0.953	0.886	0.923
EBIT (\$000s)	-22,685	-17,648	-356	8,995	-7,974	6,428	-10,108	-8,667	-7,754	-8,160
PBT (\$000s)	-17,532	-8,502	-1,869	8,527	-10,951	5,481	-9,221	-8,644	-7,641	-9,297
EBIT margin	-0.347	-0.324	-0.071	-0.033	-0.367	-0.042	-0.220	-0.228	-0.208	-0.209
PBT margin	-0.247	-0.214	-0.059	-0.023	-0.382	-0.042	-0.217	-0.227	-0.211	-0.230
LOSS (EBIT<0)	0.810	0.743	0.541	0.395	0.604	0.307	0.791	0.827	0.634	0.650
LOSS (PBT<0)	0.730	0.563	0.622	0.372	0.648	0.307	0.765	0.827	0.616	0.693

Significant differences ($p < 0.005$) in mean values between pre- and post-FFP are in bold (in 'Post' column).

TABELLA 2.7 - “Variabili chiave Pre-FFP e post-FFP per ogni nazione”

I risultati dell'ipotesi 1, rappresentati nella tabella 2²²⁸, hanno rivelato come i coefficienti dell'era post-FFP siano complessivamente negativo, indicando – come si evince dalla voce “*PBT margin*” - che le squadre di calcio abbiano meno probabilità di segnalare una perdita nel periodo post-FFP. Viene sostenuto dunque che, mediamente con il FFP sia venuta a ridursi la probabilità per le squadre di calcio di segnare una perdita in bilancio.

228 S. AHTIAINEN, H. JARVA, “Has UEFA’s financial fair play regulation increased football clubs’ profitability?”, *European Sport Management Quarterly*, (2020).

	Expected sign	Dependent variable			
		LOSS (EBIT<0)		LOSS (PBT<0)	
FFP _{it}	-	-0.468	(0.000)	-0.534	(0.000)
POSITION _{it}	+	0.061	(0.001)	0.049	(0.012)
WINNER _{it}	-	-0.395	(0.224)	-0.426	(0.311)
TIER2 _{it}	?	2.784	(0.000)	2.434	(0.000)
CL_FINAL _{it}	-	-1.856	(0.001)	-1.444	(0.034)
CL_SF _{it}	-	-1.424	(0.025)	-1.046	(0.081)
CL_QF _{it}	-	-0.776	(0.085)	-0.417	(0.410)
CL_R16 _{it}	-	-0.465	(0.277)	-0.430	(0.362)
CL_G _{it}	-	-0.449	(0.254)	-0.296	(0.478)
LEVERAGE _{it-1}	+	0.135	(0.107)	0.072	(0.384)
logREVENUE _{it-1}	?	0.684	(0.000)	0.523	(0.000)
DEU _{it}	?	-0.870	(0.029)	-0.181	(0.632)
ESP _{it}	?	-0.912	(0.003)	-0.306	(0.307)
FRA _{it}	?	0.798	(0.022)	1.281	(0.000)
ITA _{it}	?	-0.224	(0.477)	0.417	(0.168)
Intercept		-7.630	(0.000)	-6.212	(0.000)
n		1,094		1,094	

The table reports mixed logit model results. Standard errors are clustered at the club level (*p*-values are in brackets).

TABELLA 2.8 - “Points differential”

Dalla fig. 2.8²²⁹ possiamo derivare i risultati dell'ipotesi 2. Il modello generale dei risultati è molto simile. In particolare, le stime di regressione OLS rivelano che il coefficiente del FFP sia significativamente positivo al livello del 10 per cento (in un test a due code), indicando che il margine EBIT (PBT) sia in media 6,2 (5,9) punti percentuali più in alto nel periodo post-FFP. Di conseguenza, troviamo supporto per l'ipotesi 2 che suggerisce che il FFP abbia aumentato la redditività delle squadre di calcio. Un'analisi degli effetti delle variabili di controllo rivela che il miglioramento di una posizione nel campionato nazionale è associato a un aumento di 0,9 punti percentuali dei margini EBIT e PBT. In media, i club che hanno vinto il campionato nazionale nell'anno in corso o precedente godono di un margine PBT superiore di circa otto punti percentuali nell'anno successivo, sebbene il risultato sia solo marginalmente significativo. I margini di profitto sono altamente negativi, sia dal punto di vista economico che statistico, per gli

229S. AHTIAINEN, H. JARVA, “Has UEFA’s financial fair play regulation increased football clubs’ profitability?”, *European Sport Management Quarterly*, (2020).

anni del club di secondo livello. I club presi come campione hanno tutti giocato nella massima serie in almeno un anno nel periodo 2008-2016. Può darsi che i club "sull'orlo" stiano spendendo molto per gli stipendi dei giocatori per ottenere la promozione nella massima divisione. L'effetto positivo del successo sul campo internazionale (Champions League) è evidente, soprattutto per quanto riguarda l'EBIT.

Table 3. Has UEFA's Financial Fair Play regulation improved the profitability of clubs?

	Expected sign	Dependent variable			
		EBIT margin		PBT margin	
<i>FFP</i> _{<i>i,t</i>}	-	0.062	(0.075)	0.059	(0.074)
<i>POSITION</i> _{<i>i,t</i>}	+	-0.009	(0.016)	-0.009	(0.012)
<i>WINNER</i> _{<i>i,t</i>}	-	0.061	(0.137)	0.081	(0.095)
<i>TIER2</i> _{<i>i,t</i>}	?	-0.589	(0.000)	-0.548	(0.000)
<i>CL_FINAL</i> _{<i>i,t</i>}	-	0.134	(0.029)	0.134	(0.055)
<i>CL_SF</i> _{<i>i,t</i>}	-	0.165	(0.043)	0.141	(0.163)
<i>CL_QF</i> _{<i>i,t</i>}	-	0.128	(0.057)	0.113	(0.125)
<i>CL_R16</i> _{<i>i,t</i>}	-	0.061	(0.415)	0.076	(0.291)
<i>CL_G</i> _{<i>i,t</i>}	-	-0.029	(0.750)	-0.016	(0.872)
<i>LEVERAGE</i> _{<i>i,t-1</i>}	+	-0.002	(0.938)	0.031	(0.308)
<i>logREVENUE</i> _{<i>i,t-1</i>}	?	-0.021	(0.551)	-0.014	(0.715)
<i>firm fixed effects</i>		Yes		Yes	
<i>n</i>		1,094		1,094	
<i>R</i> ²		38.1%		30.0%	

The table reports OLS results. Standard errors are clustered at the club level (*p*-values are in brackets).

TABELLA 2.9 - "Points differential"

CONCLUSIONI

Analizzando i dati citati, è stato dichiarato come il successo del FFP esista, ma sia moderato. Se è vero che dall'introduzione del FFP si riscontrano minori perdite e che la redditività complessiva è aumentata, dall'altro lato è anche vero che l'effetto positivo si è riscontrato concretamente solo in Spagna (con deboli ripercussioni anche in Inghilterra e Germania). Per i club francesi e italiani analizzati in detto periodo l'effetto delle normative è stato pressoché insignificante. Ci si prospetta dunque per il futuro un ulteriore cambiamento ai fini di un miglioramento globale dell'equilibrio finanziario, attraverso nuovi vincoli di bilancio o introducendo un tetto salariale. Tuttavia viene ritenuto ingenuo credere che un regolamento rappresentante

tutte le federazioni affiliate all'UEFA possa portare benefici alle squadre di ogni nazione; si pensa invece sarebbe più opportuna una corretta distinzione di campionato in campionato, coinvolgendo dunque maggiormente le organizzazioni nazionali.

3) FINANCIAL FAIR PLAY: ORIGINI, SVILUPPO E OBIETTIVI

‘I have been deeply convinced, since the start, that a club should not spend more money than it generates... You, we, the fans and football lovers, have no interest in seeing clubs, the real heritage of European football, disappear due to risky management’ – Michel Platini, presidente UEFA dal 2007 al 2015.²³⁰

Per poter introdurre in modo adeguato il fair play finanziario (FFP) è necessario fare qualche passo indietro, andando a comprendere meglio cosa sia l’UEFA e quali siano i suoi poteri e i suoi obblighi.

Nel suo sito ufficiale la UEFA - *Union of European Football Associations* – si presenta come “l'organo di governo del calcio europeo. È un'associazione di associazioni, una democrazia rappresentativa comprendente le 55 federazioni calcistiche d'Europa²³¹. I suoi obiettivi sono: “gestire tutte le questioni relative al calcio europeo, promuovere il calcio con uno spirito di unità, solidarietà, pace, intesa e fair play, senza discriminazioni politiche, razziali, religiose, di genere o di altro tipo, per salvaguardare i valori del calcio europeo, promuovere e proteggere gli standard etici e il buon governo del calcio europeo, mantenere i rapporti con tutti i portatori di interesse coinvolti e sostenere e salvaguardare le federazioni affiliate per il benessere generale del calcio continentale.”²³²

230 UEFA, [http://www.uefa.com/uefa/video/videoid=1585436.html? autoplay=true](http://www.uefa.com/uefa/video/videoid=1585436.html?autoplay=true).

231 Sono associate all’UEFA le federazioni di: Albania, Andorra, Armenia, Austria, Azerbaijan, Bielorussia, Belgio, Bosnia Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Cipro, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Galles, Georgia, Germania, Gibilterra, Grecia, Inghilterra, Irlanda del Nord, Islanda, Isole Far Oer, Israele, Italia, Kazakistan, Kosovo, Lettonia, Liechtenstein, Lituania, Lussemburgo, Macedonia, Malta, Moldavia, Montenegro, Norvegia, Olanda, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Repubblica di Irlanda, Romania, Russia, San Marino, Scozia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, Ucraina, Ungheria.

232 UEFA, <https://it.uefa.com/insideuefa/about-uefa/what-uefa-does/>

Negli ultimi 20 anni, a causa delle precarie condizioni economico-finanziarie delle società di calcio, uno dei focus principali della UEFA è stato l'attuazione di misure in grado di tutelare le società e il loro equilibrio finanziario, nonché di ricercare un sempre maggiore equilibrio competitivo sportivo generale.

Il diretto antecedente del Fair Play Finanziario è un corpus normativo più ampio: le Licenze UEFA. Dette licenze nascono col fine di verificare alcuni requisiti obbligatori (sportivi, organizzativi, economico-finanziari, infrastrutturali) al fine dell'ammissione dei vari club alle competizioni UEFA cui, senza di esse, verrebbero privati della facoltà di partecipazione.

3.1 IL SISTEMA DELLE LICENZE UEFA

“Il manuale delle Licenze è stato accreditato dall'UEFA con lettera del 25 novembre 2005 e pubblicato dalla FIGC con il Comunicato Ufficiale 123/A al fine della concessione della Licenza per partecipare alle competizioni UEFA.”²³³

Nel giugno del 2000 è stato approvato, da parte del Comitato Esecutivo dell'UEFA, l'introduzione – a livello europeo – di un sistema di licenze atto all'ammissione delle società alle competizioni da essa organizzate, entrato in vigore (per quanto riguarda la Serie A) a partire dalla stagione 2003/2004. Da quella stagione in avanti la possibilità di partecipare ad una competizione UEFA non dipende più dai semplici e soli meriti sportivi, bensì anche dal possesso dei requisiti minimi formali richiesti dall'organizzazione ospitante; in caso di mancata richiesta della licenza infatti, la situazione indicherebbe una rinuncia alla possibilità di partecipare alle competizioni europee anche qualora il risultato sportivo ne desse occasione. Importante è evidenziare

²³³ “SISTEMA DELLE LICENZE UEFA: Manuale per l'ottenimento della licenza da parte dei club”, Versione italiana 1.2; DELOITTE & TOUCHE.

come tali requisiti non abbiano carattere generale, ma siano invece stabiliti a livello nazionale, a patto che vengano seguiti i principi e le indicazioni fornite. In Italia dunque sta alla FIGC il compito di organizzare e coordinare il processo di concessione delle Licenze, preoccupandosi di fissare criteri e scadenze; le società hanno poi l'obbligo di richiedere la Licenza entro i termini e nei modi indicati nel manuale.

L'obiettivo che la UEFA si era prefissata nell'introdurre questo sistema di regolazione ha a che fare con l'equilibrio economico/competitivo, ricercando il rafforzamento delle singole società partecipanti. Il pensiero è stato infatti quello che, seguendo delle procedure ben delineate, tutte le squadre si sarebbero potute presentare in salute - finanziaria e sportiva - producendo una competizione più equilibrata, e dunque maggiormente interessante e di valore. Questa ricerca di ottimizzazione del prodotto è avvenuta attraverso una serie di obiettivi da raggiungere:

- “- il miglioramento generalizzato degli standard organizzativi e gestionali del calcio europeo;
- il miglioramento delle infrastrutture, con particolare attenzione alle condizioni di sicurezza e alla qualità dei servizi per spettatori e media;
- il miglioramento delle relazioni tra giocatori, allenatori e arbitri;
- la promozione della formazione e dell'educazione dei giovani talenti;
- il miglioramento della gestione economica e finanziaria dei club, l'aumento della loro trasparenza e credibilità e la protezione degli interessi dei creditori;
- la garanzia della regolarità delle competizioni, anche sotto il profilo economico-finanziario;
- la garanzia del regolare svolgimento delle competizioni internazionali per l'intera stagione sportiva.”²³⁴

²³⁴ “SISTEMA DELLE LICENZE UEFA: Manuale per l'ottenimento della licenza da parte dei club”, Versione italiana 1.2; DELOITTE & TOUCHE.

Scorrendo le caratteristiche ricercate, si evince chiaramente come il manuale abbia quale primo fine quello di rappresentare il punto di riferimento chiave per migliorare i propri standard qualitativi e quantitativi sotto diverse prospettive: nella gestione delle infrastrutture, in quella economico-finanziaria, nello sviluppo del vivaio e nell'offerta di beni e servizi destinati ai tifosi.

3.1.1 CRITERI E SANZIONI

I criteri da soddisfare per l'ottenimento della Licenza UEFA sono scindibili in 5 diverse macro-categorie:

- Criteri sportivi
- Criteri infrastrutturali
- Criteri relativi al personale (Organizzativi)
- Criteri legali
- Criteri economico-finanziari.

Le peculiarità dei singoli criteri vengono poi raggruppate in differenti sezioni (A, B, C, D).

- CRITERI "A": vale a dire i criteri ritenuti vincolanti per tutte le società richiedenti una Licenza (come ad esempio l'obbligo del certificato di omologazione dello stadio). Le sanzioni relative vengono applicate anche nel caso in cui non ne venisse rispettato uno solo tra questi.

- CRITERI "B": vengono ritenuti vincolanti per tutti coloro che richiedono la Licenza. Si differenziano dai primi per le diverse strade possibili per arrivare a soddisfarli e dunque per una burocrazia meno restrittiva. Come per i criteri della sezione A, anche qui – qualora non venisse rispettato un requisito – scatterebbe la sanzione.

- CRITERI “C”:
 anche in questo caso i criteri si ritengono vincolanti per tutti coloro che richiedono la Licenza. Qui l’Ufficio Licenze UEFA viene preposto ad inviare un richiamo ufficiale alle società inadempienti, col fine di indicare un termine entro cui provvedere a sanare la situazione oggetto di contestazione e delle modalità attraverso cui la società deve dimostrare di essere in grado di adempiere alla richiesta (ad esempio, un corso di formazione per le figure professionali carenti). Qualora, al termine del tempo prestabilito, la società risultasse ancora inadempiente, l’Ufficio Licenze UEFA andrebbe a riportare la notizia alla Commissione delle Licenze di primo grado, la quale disporrebbe l’invio degli atti alla Procura Federale per l’eventuale deferimento della società alla Commissione Disciplinare, con applicazione di un’ammenda.

- CRITERI “D”:
 vengono ritenuti “raccomandazioni di buona prassi”; la FIGC si riserva in egual modo la facoltà di modificare uno (o più) criteri di questa sezione, in uno di un’altra. Vengono compresi fra questi, ad esempio, la disponibilità della zona compresa tra spogliatoi e parcheggi, nota come “zona mista”.

In relazione ai loro gradi di importanza, la tabella sottostante²³⁵ sintetizza natura e sanzione di ognuna di queste 4 sezioni.

CRITERIO	A	B	C	D
NATURA	OBBLIGATORIO	OBBLIGATORIO (CON POSSIBILITA' DI SCELTA TRA ALTERNATIVE E SU COME SODDISFARLI)	OBBLIGATORIO	FACOLTATIVO

²³⁵ La tabella si rifà allo schema riassuntivo sulla classificazione dei criteri contenuto nel *Manuale per l’ottenimento della Licenza da parte dei club – versione 1.2 – Novembre 2005.*

SANZIONE	NON CONCES SIONE DELLA LICENZA UEFA	NON CONCESS IONE DELLA LICENZA UEFA	RICHIAM O UFFICIA LE CON RICHIEST A DI SANARE LA SITUAZI ONE. DEFERIM ENTO ALLA COMMIS SIONE DISCIPLI NARE PER APPLICA ZIONE DI UN'AMM ENDA	NESSUN A SANZION E
-----------------	--	--	--	-----------------------------

3.1.2 IL RILASCIO DELLA LICENZA

Il rilascio della licenza viene effettuato direttamente dalla FIGC che, rispettando quanto previsto dal Manuale UEFA, dispone i criteri che le società avranno l'obbligo di rispettare per conseguire la Licenza, definendone scadenze e procedure applicative del processo. Gli organi di concessione interni al sistema sono diversi: le Commissioni delle Licenze di

primo/secondo grado²³⁶, il segretario della FIGC²³⁷, l'Ufficio delle Licenze Uefa²³⁸ e il Panel di esperti²³⁹.

Il processo di concessione di una licenza è scomponibile in 9 fasi fondamentali:

- 1) Ogni società, entro il 30/11 di ogni anno, riceve una modulistica direttamente dall'Ufficio Licenze UEFA, contenente tutta la documentazione da compilare e tutte le fasi da seguire per mantenersi in regola;
- 2) Rispettando i termini prefissati dall'Ufficio, le società devono poi presentare domanda ufficiale di concessione;
- 3) Per presentare detta domanda, ogni società è tenuta ad allegare l'intera documentazione richiesta;
- 4) Le società, entro un termine prefissato dall'Ufficio Licenze, hanno la possibilità di presentare una documentazione integrativa o supplementi di informazioni;
- 5) Gli esperti hanno il ruolo di verificare la documentazione, di ricercare ulteriori informazioni e di redigere nei confronti di ogni società richiedente,

236 1° GRADO: Organo di decisione in prima istanza in relazione alle domande da parte delle società riguardo il rilascio della licenza; composto dal Presidente CO.VI.SO.C e dai suoi componenti, e da due membri selezionati dal Consiglio Federale tra una serie di professionisti.

2° GRADO: Composta da un presidente e un suo vice, incaricati direttamente dal Consiglio Federale, ha giudizio in seconda istanza per quanto concerne la parte relativa ai ricorsi presente contro le decisioni di quella di primo grado.

237 Atto all'organizzazione e al coordinamento dell'intero processo di concessione.

238 Con i compiti di: “-assistere, verificare e monitorare l'operato delle società in relazione all'ottenimento delle Licenze; monitorare il corretto svolgimento del processo di concessione delle Licenze; essere di supporto amministrativo e di segreteria agli organi responsabili in prima e seconda istanza del rilascio delle Licenze; mantenere un costante flusso informativo con il Panel di esperti e gli altri soggetti coinvolti nel processo; garantire il necessario raccordo con gli uffici della FIGC, in particolare la Segreteria Tecnica della Co.Vi.So.C., e della LNP; condividere informazioni ed esperienze con i corrispondenti uffici delle altre Federazioni e dell'UEFA.”

239 Disposti alla valutazione del rispetto dei criteri previsti e a fornire assistenza tecnica ai vari organi sopra citati.

un rapporto da inviare alla Commissione delle Licenze di primo grado; il tutto entro un termine fissato dall'Ufficio Licenze UEFA;

6) I rapporti ricevuti dall'Ufficio Licenze vengono esaminati dalla Commissione delle Licenze – entro il termine fissato – che deciderà se rilasciare o meno la Licenza alla società richiedente. Nel caso in cui non venisse rilasciata, la non concessione dovrebbe essere motivata e notificata alla suddetta società;

7) La società che si è vista rifiutare la Licenza ha, entro cinque giorni di tempo dalla notifica, la possibilità di presentare un ricorso (anche via fax). Il ricorso deve essere inviato via fax e a mezzo lettera raccomandata con avviso di ricevimento e ad esso deve essere allegata la documentazione comprovante le ragioni di ricorso. La società ricorrente, con istanza contestuale al ricorso, può chiedere di essere ascoltata dalla Commissione. In nessun caso è ammesso il ricorso da parte di una società verso la concessione della Licenza UEFA ad altra società;

8) La Commissione delle Licenze di secondo grado, entro il termine fissato dall'Ufficio Licenze UEFA, esaminati i rapporti predisposti dagli esperti sui ricorsi presentati dalle società, delibera in merito alla concessione delle Licenze UEFA. L'eventuale decisione di non concedere la Licenza UEFA deve essere succintamente motivata e notificata, anche solo via fax, alla società, la quale, entro il termine perentorio di due giorni, può avviare la procedura di arbitrato ai sensi dell'apposito Regolamento della Camera di Conciliazione e Arbitrato per lo Sport presso il CONI . 9) Qualunque controversia relativa al diniego della Licenza UEFA, insorta tra la FIGC e la società, a seguito di pronuncia della Commissione delle Licenze di secondo grado, è devoluta in via esclusiva al giudizio di un collegio arbitrale costituito ai sensi dell'apposito Regolamento della Camera di Conciliazione e Arbitrato per lo Sport presso il CONI.

In ogni caso, nonostante l'eventuale pendenza di ricorsi, l'Ufficio Licenze UEFA, entro e non oltre il termine stabilito dall'UEFA, trasmette all'UEFA l'elenco delle società che hanno ottenuto la Licenza UEFA per la stagione sportiva successiva.

3.1.3 OBIETTIVI

Nel Manuale la UEFA descrive alcuni obiettivi chiave, sia a livello organizzativo, che a livello economico finanziario; viene evidenziato come, per uno sviluppo duraturo, sia fondamentale per una società calcistica professionistica avere una struttura organizzativa solida. E' stato sostenuto infatti come la crescita organizzativa, gestionale e l'inserimento di figure qualificate saranno sempre più fondamentali. A tal proposito, nel Manuale vengono elencati una serie di criteri necessariamente da rispettare per una gestione efficace finalizzata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- accrescere gradualmente la qualità del management delle società di calcio professionistiche;
 - aumentare il livello di professionalità delle diverse figure impiegate;
 - incentivare l'impiego, da parte delle società, di figure professionali preparate, con un elevato patrimonio di conoscenze, specializzazione ed esperienza;
 - assicurare ai calciatori della prima squadra e del settore giovanile l'assistenza di tecnici e staff medico altamente qualificati;
 - spingere le società a dotarsi di un organigramma funzionale minimo di base, con una chiara definizione delle funzioni chiave all'interno della struttura aziendale e delle principali mansioni relative a tali funzioni chiave.
- Per quanto concerne il profilo economico-finanziario da perseguire in una società calcistica professionistica, i criteri che regolano il sistema di

concessione delle Licenze Uefa hanno il fine di raggiungere diversi obiettivi quali:

- Migliorare le condizioni economico-finanziarie delle società, incrementare la trasparenza e la credibilità delle gestioni e salvaguardare gli interessi dei creditori, di qualsiasi natura essi siano;
- Garantire il regolare svolgimento e la continuità delle competizioni nazionali ed internazionali;
- Eliminare il rischio che indebiti vantaggi in campo sportivo possano essere ottenuti attraverso il mancato rispetto degli impegni economico-finanziari assunti.

3.1.4 CRITERI LEGALI

Viene presentato infine un capitolo contenente i criteri legali-statutari che le società hanno l'obbligo di soddisfare al fine dell'ottenimento della Licenza. In merito ad essi, la tabella sottostante cerca di riassumere criteri, obiettivi e attestazioni chiave.

N. CRITERIO	TIPO DI CRITERIO	DEFINIZIONI E OBIETTIVI	ATTESTAZIONI E DOCUMENTI
L.01, L.02, L.03	A, A, A	<p style="text-align: center;">SOGGETTO RICHIEDENTE LA LICENZA UEFA</p> <ul style="list-style-type: none"> - deve rispettare le leggi nazionali e essere affiliata alla FIGC; - deve risultare che norme e direttive FIGC siano state accettate; - deve accettare per iscritto le condizioni e le procedure previste dal presente Manuale; - deve dichiarare per iscritto l'accettazione della competenza 	<p>E' richiesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atto costitutivo e statuto sociale vigente; - Dichiarazione di adesione a norme e condizioni del Sistema Licenze UEFA; - Dichiarazione per iscritto l'accettazione della

		<p>esclusiva della Camera di Conciliazione e arbitrato per lo sport.</p>	<p>competenza esclusiva della Camera di Conciliazione e arbitrato per lo sport;</p> <p>- Dichiarazione di autorizzazione all'esame della documentazione e alla richiesta di eventuali informazioni aggiuntive utili per il rilascio della Licenza UEFA da parte dei competenti organi del sistema delle Licenze</p> <p>- Dichiarazione di veridicità e completezza di tutti i documenti presentati.</p> <p>L'intera documentazione deve essere sottoscritta dal legale rappresentante della società.</p>
L.04	B	<p>INFORMAZIONI SOCIETARIE</p> <p>- La società richiedente la Licenza UEFA deve fornire le seguenti informazioni minime: ragione sociale; sede legale; forma societaria; generalità complete dei componenti gli organi sociali e dei poteri conferiti a ciascuno, con le modalità di firma.</p>	<p>DOCUMENTI/ ATTESTAZIONI</p> <p>I a cura delle società che richiedono la Licenza UEFA (da presentare in originale o copia autentica): a) estratto del Censimento delle società presso la LNP. b) estratto del</p>

			Registro delle Imprese presso la Camera di Commercio, contenente le generalità complete dei componenti, gli organi sociali e dei poteri conferiti a ciascuno.
L.05	C	Le società debbono comunicare all'Ufficio Licenze UEFA qualsiasi variazione concernente i criteri legali di cui al presente capitolo, avvenuta successivamente al rilascio della Licenza.	DOCUMENTI/ ATTESTAZIONI a cura delle società che richiedono la Licenza UEFA: - Documenti/attestazioni relativi alle intervenute modifiche

3.2 IL FINANCIAL FAIR PLAY

La nascita del FFP deriva da un fisiologico processo di sviluppo cui è stato soggetto il mondo del calcio professionistico, processo venutosi a creare per necessità di tutele e controlli in un periodo storico in cui le società di calcio risultavano essere piuttosto in difficoltà. Il debito gravante all'inizio degli anni 2000 a livello europeo toccava infatti quota 900 milioni di euro²⁴⁰, numerose società – numeri alla mano - risultavano ai limiti della sopravvivenza, e di anno in anno continuavano ad essere salvate dal patrimonio dei loro proprietari con continue iniezioni di liquidità. Ciò era “consentito” dall'imposizione di vincoli di bilancio piuttosto morbidi, regole

²⁴⁰ Cfr. V.ORLANDO, *Evoluzione dei modelli di business delle società di calcio professionistiche con l'introduzione del Financial Fair Play*, posizione 517 versione kindle .

che nel 2010 hanno portato il 56% dei 734 club europei di massima divisione ad essere in perdita²⁴¹.

A tal proposito Michel Platini (presidente UEFA dal 2007 al 2015) si è espresso dicendo: *“Fifty per cent of clubs are losing money and this is an increasing trend. We needed to stop this downward spiral. They have spent more than they have earned in the past and haven't paid their debts. We don't want to kill or hurt the clubs; on the contrary, we want to help them in the market. The owners are asking for rules because they can't implement them themselves - many of them have had it with shoveling money into clubs and the more money you put into clubs, the harder it is to sell at a profit.”*, evidenziando come fosse sostanzialmente indispensabile un regolamento che andasse a tutelare i conti economici dei vari club. Nel dettaglio, i numeri parlavano infatti di una spesa media del 20% superiore rispetto alle effettive entrate. Un ulteriore indice particolarmente indicativo derivava anche dal continuo incremento percentuale del disavanzo, di anno in anno, delle società appartenenti alle leghe superiori (dunque di quelle che intuitivamente si sarebbe potuto pensare fossero le maggiormente stabili)²⁴². Questo insieme di questioni portò i vertici del calcio europeo a ritenere imprescindibile un intervento normativo che tutelasse le società, andando a limitare specifiche aree di operato che, fino a quel momento, risultavano avere libertà totale.

241 E. FRANCK, *“A comment on the newly revised “2015 version” of the UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”*, UZH Business Working Paper Series, Working Paper No. 362, University of Zurich, (2016).

242 IL FATTO QUOTIDIANO, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2012/01/27/calcio-finanze-club-europei-sono-sempre-disastrate/187037/>; IL SOLE 24 ORE, https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-01-25/calcio-europeo-sempre-rosso-205020_PRN.shtml

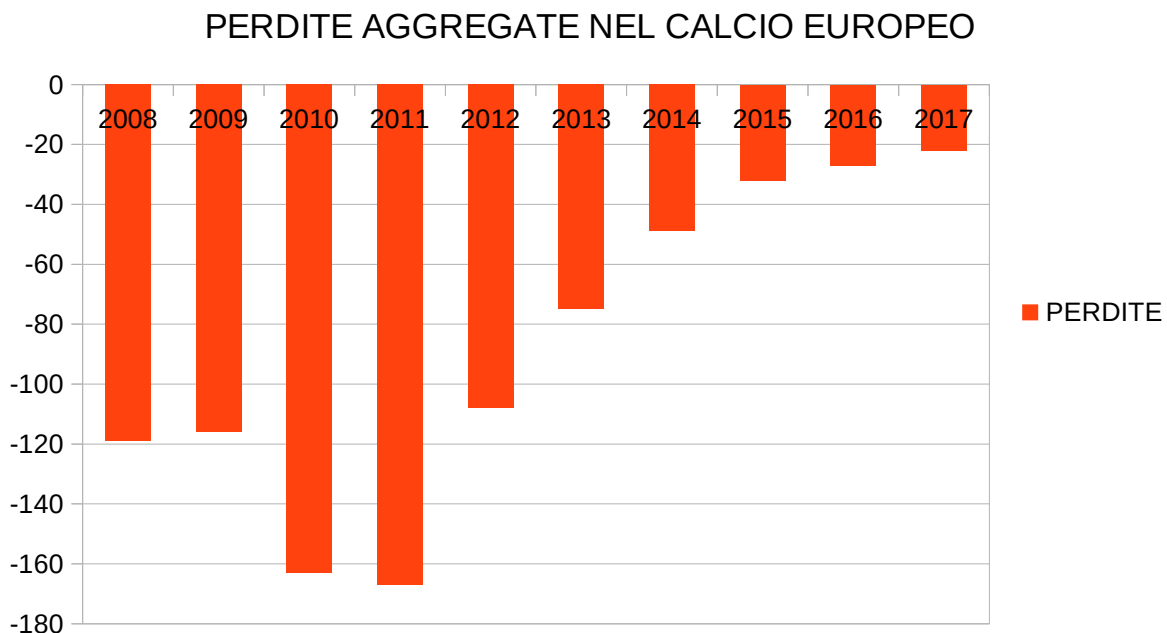


GRAFICO 3.1 - “Perdite aggregate nel calcio europeo”

I dati in figura²⁴³, rappresentano le perdite aggregate del calcio europeo in un lasso di tempo di 10 anni comprendente un breve periodo antecedente all’introduzione del FFP, e i 7 anni successivi. I dati non ammettono contraddizioni, sono chiari e diretti: la “spirale” citata da Platini è stata rovesciata, portando in pochi anni ad un’esponentiale riduzione delle perdite aggregate e facendo apparire netto l’impatto positivo generato da esso sulla gestione economica delle società.

Il FFP opera infatti principalmente sulle voci che hanno a che fare col Conto Economico dei club, ponendosi, come già brevemente introdotto, due principali obiettivi: il primo era quello di fornire un mezzo attraverso il quale introdurre disciplina e razionalità nelle finanze dei club per contribuire a salvaguardare la stabilità del calcio europeo. In sostanza, ai club veniva detto di spendere nei limiti delle proprie possibilità (da qui il concetto fondamentale di "pareggio").

²⁴³ SPORTELLATE, <https://www.sportellate.it/2018/11/06/gli-effetti-del-financial-fair-play/>

Il grafico²⁴⁴ rappresenta la crescita percentuale – nei sei anni a cavallo dell’applicazione del FFP – di salari e stipendi e dei ricavi relativi alle oltre 700 squadre europee aderenti ai meccanismi del FFP. I dati rappresentati sono positivi, dimostrando un trend in riduzione a livello di costi, e di crescita per quanto riguarda i ricavi: anno fondamentale è il 2013, in cui la crescita dei salari è scesa al 4,3% portando i ricavi per la prima volta ad aumentare ad un ritmo più rapido (6,7%) rispetto a loro.

La crescita dei salari ha un ulteriore rallentamento nel 2014 (3%), un livello che si dimostra notevolmente inferiore alla crescita dei ricavi del 5,8%.

CRESCITA ANNUALE CLUB EUROPEI

ANNO	SALARI E STIPENDI	RICAVI
2008	14,0%	7,3%
2009	6,0%	3,2%
2010	9,1%	9,0%
2011	5,2%	3,2%
2012	6,9%	6,7%
2013	4,3%	6,7%
2014	3,0%	5,8%

GRAFICO 3.2 - “Crescite annuali club europei”

Anche secondo questo grafico dunque, come quello precedente rappresentante le perdite aggregate nel calcio europeo, sembrerebbe dimostrare l’ottimo approccio dell’applicazione del FFP al calcio europeo.

²⁴⁴ Fonte UEFA, rielaborazione propria.

La seconda era la via secondo cui questi regolamenti avrebbero consentito all'industria - nonché ai singoli campionati - di diventare più equilibrati sotto il profilo sportivo. Non è chiaro se la definizione di equilibrio competitivo avanzata dalla UEFA sia allineata o meno alla definizione teorica di equilibrio competitivo trovata nella letteratura accademica, ma è evidente che la UEFA sia effettivamente interessata al concetto di "competizione" tra le squadre nelle rispettive leghe membro per svariate ragioni. È ancora troppo presto per suggerire, almeno empiricamente, se entrambi gli obiettivi siano stati raggiunti, ma ci sono alcune prove, come visto, che il quadro generale della performance finanziaria sia definibile in miglioramento, nello specifico in determinati campionati. Infatti, dei numeri a dimostrazione dell'efficacia delle normative finanziarie a livello europeo dimostrano come nel 2015/2016 solo la Ligue 1 e la Serie A dei campionati "big five" hanno registrato perdite operative aggregate²⁴⁵. Tuttavia, al momento ci sono pochissime prove circa la veridicità del raggiungimento del secondo obiettivo del FFP in relazione all'equilibrio competitivo. Inoltre, nella letteratura accademica sono state ampiamente criticate alcune norme; in particolare quelle legate al pensiero secondo cui esse potrebbero di fatto avere un effetto negativo sull'equilibrio competitivo²⁴⁶. Infatti, lo stesso presidente UEFA, Aleksander Ceferin, ha recentemente sottolineato che "la sfida più grande - per lo sviluppo del calcio in Europa - nei prossimi anni sarà l'equilibrio competitivo"²⁴⁷, qualcosa che, almeno in teoria, i regolamenti FFP dovrebbero fare.

245 DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2017---deloitte-italy---consumer-.html>

246 Si riconoscono a tal proposito le letture di Lindholm, 2010; D. PLUMLEY, G.M. RAMCHANDANI, R. WILSON, "Mind the Gap: An analysis of competitive balance in the English Football League system" (2018); Sass, 2014; S. SZYMANSKI, "Fair is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play" (2014).

247UEFA, <https://it.uefa.com/insideuefa/mediaservices/mediareleases/news/0264-11005087e255-8755822d75bf-1000--il-presidente-uefa-e-la-presidente-della-commissione-europea-pa/>

3.3 I PILASTRI FONDAMENTALI DEL FFP: ASSENZA DI DEBITI SCADUTI E BREAK-EVENE REQUIREMENT

Due dei principali pilastri della disciplina del FFP emergono dal documento “*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*”; essi sono 1) il requisito di *Break-Even* 2) l’assenza di debiti scaduti nei confronti di altri club, di dipendenti e verso il fisco (già presente nel regolamento delle licenze UEFA relativi ai criteri finanziari).

3.3.1 I DEBITI SCADUTI

In merito ai debiti scaduti, gli articoli di riferimento si collocano tra il 65 e il 68 del documento citato, definendo, nel caso dell’articolo 65: a) quello che va a definire le somme dovute in merito ad attività di trasferimento; b) indennità di formazione e contributi di solidarietà come definiti nei regolamenti della FIFA sullo status e il trasferimento dei giocatori; c) ogni tipo di responsabilità solidale decisa da un'autorità competente per la risoluzione del contratto da parte di un giocatore.

Detto articolo stabilisce inoltre l’obbligo del licenziatario di dimostrare l’assenza di debiti scaduti al 30 di giugno; qualora ciò non si verificasse, vi sarebbe un secondo termine di scadenza concesso (30 settembre). Entro i termini stabili, vi è inoltre l’obbligo da parte del concessionario di preparare e presentare una relazione sui trasferimenti secondo la forma stabilita dall’amministrazione UEFA.

Dal lato opposto, il licenziatario ha il dovere di rivelare: 1) tutte le registrazioni di giocatori – prestiti inclusi – nel periodo di durata 12 mesi

con termine 30 giugno/ 30 settembre; 2) tutti i trasferimenti ove sia dovuto ancora un importo entro il 30 giugno/settembre, indipendentemente dal periodo contabile relativo al passaggio del giocatore da una società all'altra; 3) tutti i trasferimenti oggetto di una domanda pendente dinnanzi all'autorità competente ai sensi di quanto previsto dal diritto nazionale, o di un procedimento pendente dinnanzi ad un'autorità calcistica nazionale/internazionale, o al tribunale arbitrale competente, al 30 giugno/30 settembre²⁴⁸.

Per quanto concerne la questione trasferimenti (di ogni genere), essi nello specifico devono contenere: 1) nome, cognome e data di nascita; 2) data di trasferimento; 3) nome della società che precedentemente ne deteneva il diritto alle prestazioni; 4) tassa di trasferimento pagata e/o pagabile; 5) altri costi diretti; 6) importo regolato con annessa data di pagamento; 7) potenziali passività non ancora rilevate in bilancio in date 30 giugno/settembre.

L'articolo 66 evidenzia invece come non debbano essere presenti debiti scaduti nei confronti dei dipendenti in data 30 giugno e 30 settembre dell'anno d'iscrizione alla loro partecipazione ad una competizione UEFA; ogni licenziatario dovrà dunque: 1) dimostrare di non avere debiti scaduti al 30 giugno; qualora ne risultassero, o nel caso di diverse indicazioni da parte dell'Organismo di Controllo Finanziario UEFA, la procedura verrebbe rinviata al 30 di settembre. 2) Nella forma e nei tempi comunicati dall'UEFA, il licenziatario ha poi l'obbligo di stilare e presentare una documentazione attestante l'esistenza o meno di debiti scaduti nei confronti dei propri dipendenti.

L'articolo 67 obbliga il licenziatario a comunicare tempestivamente per iscritto potenziali cambiamenti significativi. Dette informazioni hanno il

248 V. DE MARTINO, "Le società calcistiche ed il financial fair play: il caso F.C.

Internazionale", Università LUISS, Dipartimento di Economia e Management, (2019)

dovere di includere una descrizione della natura dell'evento nonché una stima del suo effetto finanziario (o, qualora detta stima non sia possibile, una dichiarazione valida che ne attesti l'impossibilità).

L'articolo 68 dispone invece in merito agli obblighi di monitoraggio; qualora uno o più dei requisiti richiesti non siano soddisfatti, l'organo di controllo finanziario dell'UEFA avrà il dovere di prendere una decisione, compresa quella di stipulare un accordo transattivo con il licenziatario.

Preso nel suo insieme, questo corpus normativo si pone come obiettivo quello di voler incoraggiare al massimo i club ad investire in progetti di lungo termine, quali ad esempio lo sviluppo del settore giovanile o di nuove strutture all'avanguardia.

3.3.2 IL BREAK-EVEN REQUIREMENT

L'altro concetto fondamentale è poi quello del “requisito di pareggio” (meglio noto come *break even requirement*), che sottoscrive i limiti al di sopra dei quali non è possibile spendere secondo quanto stabilito dall'UEFA.

Le disposizioni a tal proposito sono contenute negli articoli che vanno dal 58 al 64 del Manuale delle Licenze UEFA, il quale riassume: “il risultato di pareggio per un periodo di rendicontazione contabile viene calcolato sottraendo alle *relevant expenses*, i *relevant income*”. Con “*relevant income*” si intendono le entrate derivanti da sponsorizzazioni e pubblicità, diritti televisivi, attività commerciali, profitti derivanti dalla cessione delle prestazioni sportive di un giocatore, nonché i proventi in eccesso sulla cessione di immobilizzazioni materiali e le entrate finanziarie. Le *relevant expenses*²⁴⁹ includono invece il costo del trasferimento dei giocatori, i costi

²⁴⁹ DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-the-break-even-requirement.pdf>

finanziari, e tutti i tipi di spesa propri di una squadra di calcio, eccezion fatta per l'ammortamento dei beni materiali (quali ad esempio il costo dello stadio e delle strutture di allenamento).

Con tale differenza si vuole arrivare ad evidenziare il punto di equilibrio tra i ricavi totali ed i costi totali, rispondendo dunque alla questione su quando una società sia in perdita o in utile.

Nell'articolo 61 vengono definite le deviazioni ritenute accettabili in relazione al punto di pareggio; vengono riconosciute infatti delle "distorsioni accettabili"; secondo quanto spiegato anche nell'articolo 60, la deviazione consentita nel periodo di monitoraggio è pari a 5 milioni, limite che può arrivare ad una soglia di 30 qualora detta deviazione venga interamente coperta tramite le parti correlate, o tramite contribuzioni da parte dei soci; è vietato invece il ricorso a fonti esterne quali operazioni finanziarie, prestiti e fidejussioni che non risultino chiare.

Con l'articolo 62, oltre ai requisiti già citati, vengono introdotti 4 indicatori che le società devono rispettare ai fini dell'ottenimento dei requisiti minimi per partecipare alle competizioni europee. Essi sono:

- 1) il *Going Concern*: secondo cui si deve dimostrare la solidità della società; la valutazione viene fatta esternamente, attraverso un revisore che, mediante un'accurata analisi dei bilanci, deve certificare quanto espresso. Ciò risulta essenziale per la UEFA, in quanto attesta la possibilità da parte del club di onorare gli impegni futuri.
- 2) *Negative Equity*: concetto che racchiude la possibilità, nei primi periodi di valutazione, di trovare anche patrimoni netti negativi, a condizione che ci sia/si prospetti un costante miglioramento con l'andare del tempo.
- 3) *Break-Even results*: non devono comparire risultati negativi dopo aver analizzato i periodi $t - 1$, e $t - 2$ ²⁵⁰.

250 Dato "t" il periodo temporale corrente nell'anno d'analisi, si indicano con "t - n" i periodi ad esso precedente; in questo caso specifico dunque, con "t - 1" e "t - 2" si intendono rispettivamente il periodo precedente, e due periodi precedenti rispetto all'anno d'analisi.

4) *Overdue Payables*: non viene consentita la presenza di debiti scaduti nei confronti di altri club, di dipendenti, del fisco o degli istituti previdenziali. Alla UEFA resta comunque il diritto di poter effettuare ulteriori accertamenti relativamente la valutazione del bilancio di un club nel caso in cui: 1) nel bilancio annuale, l'indebitamento finanziario netto fosse superiore ai ricavi (plusvalenze escluse); 2) qualora nel bilancio annuale, il costo del personale fosse superiore al 70% dei ricavi (plusvalenze escluse).

Il requisito di *break-even* risulta soddisfatto al verificarsi di una serie di condizioni:

a) Quando nessun indicatore risulta violato, e il club presenta una struttura economica solida, nei canoni delle distorsioni ritenute accettabili secondo quanto previsto dall'articolo 62 comma 3.

b) Qualora uno degli indicatori venga violato, ma il licenziatario al tempo stesso presenti un risultato aggregato positivo, nullo, o entro le distorsioni ritenute accettabili.

c) Nel caso in cui uno degli indicatori risulti violato e la società presenti un risultato negativo relativo al periodo di riferimento compreso fra $t-2$ e t , ma il risultato rimane positivo, nullo o entro le deviazioni accettabili se comprensivo delle eventuali eccedenze raggiunte nei periodi $t-3$ e $t-4$.

Nella fattispecie in cui il requisito di *break-even* non venisse raggiunto nelle modalità appena descritte, il licenziatario avrà comunque la possibilità di ricorrere ai casi previsti dall'allegato XI. Qualora anche qui il requisito non venisse raggiunto, l'Organo di Controllo dell'UEFA si avvarrebbe della facoltà di rifarsi agli Organi Amministrativi della Giustizia, i quali potranno adottare le misure appropriate secondo quanto definito dal regolamento disciplinare UEFA²⁵¹.

251 V. DE MARTINO, "Le società calcistiche ed il financial fair play: il caso F.C. Internazionale", Università LUISS, Dipartimento di Economia e Management, (2019).

Caratteristica generale di questa normativa è il divieto, da parte di figure partecipanti al capitale sociale della società, di assorbire le perdite dei club immettendo risorse di tasca propria (metodo ad esempio utilizzato dallo sceicco Mansour, proprietario del Manchester City). E' comunque da ricordare che detto divieto mantenga sempre una piccola concessione contenuta nella sezione 10 dell'allegato X, "deviazione accettabile".

Nella sezione C.1 sono definite invece le spese, includenti costi: di vendita, spese per benefici ai dipendenti, spese operative varie, di ammortamento/deterioramento delle registrazioni dei giocatori (o costi per l'acquisizione delle registrazioni dei giocatori), nonché costi di natura finanziaria e dividendi.

Il fine dell'introduzione di detti requisiti è duplice: da un lato vorrebbe impedire ai proprietari più ricchi di investire ingenti somme sui giocatori per brevi periodi di tempo, dall'altro limita la possibilità da parte dei club di spingersi in costi che potrebbero non riuscire a sostenere, riducendo dunque drasticamente la possibilità di ritrovarsi società insolventi. Michel Platini sostiene *"the many clubs across Europe that continue to operate on a sustainable basis...are finding it increasingly hard to coexist and compete with clubs that incur costs and transfer fees beyond their means and report losses year-after-year"*. L'idea dell'equazione *"Relevant Income – Relevant Expenses = Break even point"* è un'interpretazione piuttosto semplificativa; la realtà risulta infatti maggiormente profonda e complessa. Come accennato infatti, il FFP richiede ai club di raggiungere il pareggio per un periodo di tempo definito, indicato nei regolamenti sulle licenze come "periodo di monitoraggio", definito nell'articolo 59 *"il periodo durante il quale un licenziatario viene valutato allo scopo del requisito di pareggio."* Su base continuativa, questo coprirà tre periodi contabili; quindi, ad esempio, qualora un club desiderasse ottenere una licenza per la stagione 2020/2021, dovranno essere valutati anche i conti relativi alle stagioni 2018/2019,

2019/2020 e 2020/2021. Tuttavia, anche nel caso in cui i club non rientrassero nei limiti accettabili, potrebbero ancora sperare di non essere esclusi dall'ottenimento di una licenza: se ad una partenza negativa – ed oltre ai limiti prestabiliti – seguisse un trend positivo di crescita, ciò potrebbe venir compreso infatti a loro favore. Questo deriva di fatto dalla possibilità che una perdita ingente in un esercizio sia il risultato di un contratto stipulato precedentemente, che ha avuto un riflesso sui periodi in questione.

3.4 VOLUNTARY E SETTLEMENT AGREEMENT

Nel 2015, il documento “*UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*” - con l'introduzione del comma 5 all'articolo 57 (riguardante esenzioni, obiettivi ed applicazione) – ha introdotto un concetto chiave nella disciplina del FFP: il *Voluntary Agreement*. Il *Voluntary Agreement* si differenzia dal “*Settlement*” (di cui poi andremo a parlare) per una caratteristica chiave: in questo caso l'accordo viene proposto direttamente dal club che richiede la licenza. La base su cui si fonda detto concetto si sviluppa sulla preventiva consapevolezza della società di quel che sarà il suo operato, tentando dunque di raggiungere un accordo volontario in modo da risanare la propria posizione economica in un termine breve-medio. Le tipicità derivanti dal comma 5, e dunque la possibilità di un “*Voluntary*”, divengono un diritto esercitabile solo qualora vengano rispettate una serie di condizioni:

- il club deve aver richiesto all'organo competente – e ricevuto - la valida licenza UEFA per partecipare alle competizioni europee, ma al contempo non deve essersi qualificato ad esse nella stagione precedente a quella dell'accordo volontario;

- il club interessato a proporre l'accordo volontario deve essere qualificato ad una competizione UEFA nell'anno della richiesta, e deve aver rispettato i requisiti di paraggio richiesti nella frazione di tempo monitorata antecedente all'entrata in vigore dell'accordo;
- la società richiedente deve essere stata oggetto di un cambiamento determinante all'interno del proprio organigramma aziendale, per quanto riguarda il proprio controllo e/o partecipazione, nei 12 mesi pre-scadenza delle domande. Per poter procedere con la proposta, il club monitorato non deve aver avuto a che fare – negli ultimi 3 esercizi – con altri accordi volontari (come quanto definito dall'allegato XII), o provvedimenti disciplinari. Non deve inoltre aver siglato alcun accordo transattivo. L'efficacia che ne deriva può arrivare a coprire un massimo di 4 esercizi; inoltre è necessario che al suo interno proponga una serie di obblighi ad hoc e di obiettivi di bilancio che devono essere ben definiti sia annualmente che in forma aggregata, nonché altri differenti obblighi cui adempiere secondo quanto concordato con l'*Ufficio Investigativo dell'UEFA Club Financial Control Body*.

La scadenza delle istanze è datata 31 dicembre della stagione precedente cui si vorrà far entrare in vigore l'accordo volontario. Al fine dell'applicazione vi sono una serie di processi cui il club deve adempiere:

- per prima cosa la presentazione di un piano aziendale a lungo termine - fondato su obiettivi ragionevoli e oggettivamente realizzabili - comprensivo di Stato Patrimoniale, Conto Economico e Rendiconto Finanziario, redatto nella forma prevista dall'UEFA. Deve inoltre includere informazioni aggiuntive in merito al pareggio di bilancio in merito ai quattro anni successivi;
- rendere atto della capacità di proseguire in attività almeno sino al termine del periodo relativo all'accordo;

- garantire di essere in grado di raggiungere obiettivi ed obblighi concordati con l'Ufficio Indagine UEFA. A tal proposito verrà richiesto l'impegno di un azionista e/o di un socio a rispondere finanziariamente per conto della società, ad un ammontare almeno uguale alla misura di deficit prevista nei periodi di riferimento accordati.

- un accordo giuridicamente vincolante fra azionista/socio/parte correlata e il licenziatario, il quale – nel caso in cui fosse richiesto dall'Ufficio Investigativo dell'UEFA – avrebbe l'obbligo di essere assicurato mediante:
a) versamenti su un conto vincolato; b) una garanzia derivante da un'altra società interna al gruppo legale; c) una qualunque altra garanzia riconosciuta soddisfacente dall'Ufficio Investigativo.

La facoltà di poter stipulare o meno detti tipi di accordi spetta all'ufficio indagine del CFCB, ufficio atto appunto al controllo di una corretta e provvidenziale attuazione degli accordi volontari. Coloro che risultassero interessati a stipulare un *voluntary agreement* dunque, avranno l'obbligo di attestare la loro conformità a tutte le voci di obbligo incluse nell'accordo, con l'impegno a fornire in maniera tempestiva quanto richiesto dall'amministrazione UEFA. Qualora il club non rispettasse quanto pattuito nell'accordo volontario, esso potrebbe risultare soggetto alla misure disciplinari stabilite da parte dell'*UEFA Club Financial Control Body*, o da quelle della camera arbitrale, secondo quanto previsto dalle norme di procedura.

Diversamente invece, nel *Settlement Agreement* è direttamente la UEFA a verificare la situazione economica della società richiedente, offrendo un potenziale patteggiamento tra il CFCB ed il club, qualora quest'ultimo si dichiari colpevole e intenzionato ad aggiustare i propri conti entro un periodo di tempo da stabilire. Il *Settlement Agreement* però è molto più profondo e complesso; con riguardo ad esso sono infatti diversi i punti di discussione che ne derivano, regolati dall'art.68 e dall'Allegato XI:

1. quantum e andamento del risultato di *break-even*;
2. la proiezione aggregata del risultato *break-even*;
3. l'incidenza del cambio in euro;
4. la situazione del debito;
5. le cause di forza maggiore, come eventi straordinari;
6. “*extraordinary national economic events*”;
7. l'operare in un mercato strutturalmente inefficiente;
8. la limitazione numerica della Rosa.

3.4.1 IL CASO MILAN

Un celebre caso nostrano di “*voluntary agreement*” è quello relativo al Milan. Attorno all'aprile del 2017, momento del passaggio di consegne a Li Yonghong, i riflettori dell'UEFA hanno iniziato ad accendersi attorno al mondo rossonero, causa un prestito sospetto di 303 milioni richiesto da parte di questo imprenditore misterioso al fondo Elliott. Ciò infatti ha attivato l'interesse dell'UEFA, che ha richiesto subito chiarimenti relativi alla nuova proprietà, e implicitamente alla nuova situazione finanziaria del club. Di risposta, il nuovo amministratore delegato del Milan, Marco Fassone, ha prontamente rilanciato proponendo un *voluntary agreement*. Il primo “no” di risposta è datato 15 dicembre dell'anno in questione; la proposta infatti – articolata in 150 pagine – viene ritenuta insoddisfacente per quanto concernono i limiti previsti dal FFP “essendoci ancora delle incertezze in relazione al rifinanziamento del debito in scadenza nell'ottobre del 2018 e alle garanzie finanziarie del principale azionista”²⁵², rinviando così la procedura ad un *settlement agreement* per cercare di farlo rientrare nei parametri del FFP.

252 LA GAZZETTA DELLO SPORT, <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Milan/27-06-2018/milan-no-voluntary-agreement-esclusione-europa-tappe-280147273467.shtml>

Il rinvio non ha però gli effetti sperati, portando la UEFA – il 22 maggio 2018 – a dover negare anche il *settlement*, e rinviando la questione in via definitiva alla Camera di Nyon. Purtroppo per i rossoneri, nonostante a Milanello si respirasse un clima di cauto ottimismo, anche le risposte che arrivano dalla Francia sono negative, portando la squadra di Milano ad una storica sentenza: l'esclusione dall'Europa League per l'annata successivo per motivi extra-sportivi. A onor del vero un ultimo vano tentativo di raddrizzare le cose c'è stato ricorrendo al Tas di Losanna (ultimo e più importante organo di giudizio), non ricevendo però anche sta volta dal tribunale le risposte sperate.

Andando ad approfondire più nel dettaglio la questione, si nota come, dal punto di vista economico, i conti del Milan fossero tutto fuorché positivi; l'esercizio 2017-2018 termina infatti con un rosso di 123 milioni, dunque addirittura più alta di quella – già elevata – di 80 milioni stimata da Fassone. Al tempo stesso però, i nuovi target nell'assemblea del 2 maggio sembravano realistici e alla portata del club (-60 milioni nel 2019, per arrivare poi al pareggio nel 2020). Inoltre, anche dal punto di vista patrimoniale la situazione non era delle peggiori, risultando la rosa – nonostante i non brillanti risultati sportivi – avere sostanzialmente il medesimo valore, e il debito finanziario di Elliot, secondo gli esperti, assolutamente sostenibile.

Riportando un esempio simile, pochi anni prima l'Inter si trovò nella medesima situazione, dovendo sostenere addirittura un debito maggiore; eppure in quel caso venne concesso ai nerazzurri il *settlement agreement*.

Spontanea risulta dunque la domanda sul perché nel caso Milan ciò non è stato concesso: la motivazione fondamentale emanata dalla Camera Investigativa in merito a ciò ha sentenziato come “permangano ancora incertezze sul rifinanziamento del prestito e sul rimborso delle obbligazioni da effettuare entro ottobre 2018”, motivazione medesima a quella che nel

dicembre precedente portò alla bocciatura della richiesta *voluntary agreement* presentata, quando Fassone promise il rifinanziamento entro primavera, senza però ottenere il risultato sperato.

3.5 IL MANCHESTER CITY DELLO SCEICCO

“Al Manchester City sono ossessionati dal successo immediato. Hanno talmente tanti soldi che se non decolli subito si possono permettere di svenderti. Al Milan, allo United, che hanno già vinto tantissimo, non succederebbe.” - *Adel Taarabt, 2017.*

Questa celebre frase risulta esemplificativa modus operandi del Manchester City Football Club: da un’infinita fonte di denaro si può arrivare ad ottenere qualunque cosa.

Ai fini di delineare in relazione allo specifico caso la praticabilità e l’efficacia concreta del FFP, questo paragrafo cercherà di rispondere ad una specifica domanda: quanto questa politica è/è stata attuabile in seguito all’introduzione del FFP?

3.5.1 LA NASCITA DEL MANCHESTER CITY MODERNO

Come ben sanno gli appassionati di calcio – di ogni squadra – ci sono 2 Manchester City: uno pre sceicco Mansour, e quello che conosciamo oggi, sviluppatosi dall’arrivo di quest’ultimo. Tra la fine degli anni novanta e l’inizio degli anni duemila, il City divideva costantemente le sue stagioni tra *Premier League* e *Premiership*, vivendo un periodo sportivo sostanzialmente anonimo. La storia della rivoluzione del Manchester City è una delle più importanti e gloriose del calcio moderno: offuscato da un

secolo dall'ombra della sua grande rivale, il Manchester United, dà una prima marcia alla sua rivoluzione nel 2007, con l'acquisizione da parte dell'ex ministro thailandese Thaksin Shinawatra della quota del 75% del club, per 81,6 milioni di sterline. Come primo acquisto ingaggiò una vecchia conoscenza del nostro calcio, il celebre – ed ai tempi svincolato – allenatore Sven-Goran Eriksson. Sulle spalle di Shinatra pesava però una reputazione alquanto discutibile, essendo esso stato coinvolto all'interno di numerosi capi d'accusa in termini di corruzione in Thailandia, reputazione che presto lo portò a dover abbandonare la nave.

Tuttavia le promesse, per lo meno per quanto concerne il lato sportivo, parevano buone, e a conti fatti quell'anno segnò comunque una prima svolta rispetto ai precedenti; Eriksson andò di persona – come consuetudine per quanto riguarda i coach operanti in Premier League – a scegliere i giocatori migliori, andando a rafforzare la squadra con giocatori di medio/alto livello quali Elano, Michael Johnson e Geovanni Dos Santos, spendendo complessivamente 60 milioni sterline. Dopo una partenza esaltante, il City termina però al nono posto, perdendo con un roboante 8-1 l'ultima giornata in casa del Middlesbrough; ciò comportò il licenziamento di Eriksson.

Un anno dopo la falsa speranza di rivalsea dettata dall'arrivo di Shinawatra, arrivò la vera svolta. Il giorno 1 settembre del 2008 segna la data in cui lo sceicco Sheikh Mansour, leader e fondatore del gruppo “*Abu Dhabi United Group for Development and Investment*” (ADUG), acquistò la totalità del lato “*light blue*” di Manchester, cambiando per sempre lo spessore nazionale e internazionale del club.

Nella prima stagione dello sceicco le cose però, nonostante i 270 milioni spesi, non andavano bene; Mark Hughes, manager scelto in seguito alle grandi stagioni alla guida del Galles e del Blackburn si dimostrò presto di una caratura non sufficiente per guidare giocatori di un livello così elevato.

L'uomo della svolta ha un nome e un cognome: Roberto Mancini. Il tecnico italiano, in arrivo dalla sua grande esperienza all'inter, ha da subito alzato l'asticella ad un livello consono alle ambizioni del club, facendo credere anche agli analisti più esperti che il *top team* stesse realmente per sbocciare da un momento all'altro. Nella stagione successiva infatti, grazie anche ad acquisti come Yaya Tourè e David Silva, si sono qualificati per la prima volta nella loro storia alla Champions League, vincendo inoltre il primo trofeo importante da 35 anni a quella parte, la *FA Cup*.

Scorrendo avanti di ancora un anno si trova la data storica, quella di consacrazione del Manchester City nell'olimpico del calcio inglese, la data in cui, dopo 44 anni, la "seconda" squadra di Manchester è tornata a trionfare nella competizione più prestigiosa d'Inghilterra, la Premier League. E' il 13 maggio del 2012, e il City, all'ultimo minuto, conquista grazie ad un gol del suo bomber Aguero il titolo d'Inghilterra ai danni dell'eterna rivale, il Manchester United. Di lì in avanti il potere della società si è esponenzialmente allargato, divenendo un club *d'appeal* non solo a livello economico, ma anche di obiettivi sportivi, arrivando ad oggi ad avere quella che è probabilmente la rosa più competitiva al mondo, guidata dal miglior allenatore del mondo, Pep Guardiola.²⁵³

Assumendo il potere, ADUG ha trasformato il City nella squadra più ricca del mondo dall'oggi al domani, decidendo di investire seriamente in essa col fine di trasformarla in una squadra vincente. I loro obiettivi erano ben lontani dall'essere credibili e realizzabili eppure, ad oggi, hanno mantenuto le promesse. Hanno rivoluzionato il club sotto ogni aspetto, dalla rosa all'allenatore, passando per la modernizzazione dello stadio e degli impianti, il tutto non offuscando i valori tradizionali radicati nei tifosi e nella storia

253 R. POLLARD, "The Remarkable Story of Manchester City's Rise Under Sheikh Mansour", 18 Ottobre 2016.

del club. La rappresentazione grafica della tabella sottostante mostra ad occhio nudo il grande sforzo economico offerto dalla dirigenza durante le sessioni di calciomercato, arrivando a toccare - nel 2017/2018 - una differenza fra entrate e uscite di 226,15 milioni di euro.

STAGIONE SPORTIVA	ACQUISTI	CESSIONI	DIFFERENZE
2008/2009	157,35 €	26,50 €	-130,85 €
2009/2010	147,30 €	30,95 €	-116,35 €
2010/2011	183,61 €	40,15 €	-143,46 €
2011/2012	91,05 €	31,20 €	-59,85 €
2012/2013	61,95 €	44,30 €	-17,65 €
2013/2014	115,50 €	11,30 €	-104,20 €
2014/2015	102,80 €	30,53 €	-72,27 €
2015/2016	208,20 €	67,44 €	-140,76 €
2016/2017	215,00 €	35,35 €	-179,65 €
2017/2018	317,50 €	91,35 €	-226,15 €
2018/2019	78,59 €	57,60 €	-20,99 €
2019/2020	159,52 €	69,00 €	-90,52 €
SPESA MEDIA	153,20 €	44,64 €	-108,56 €

TABELLA 3.3²⁵⁴ - “*Acquisti - Cessioni 2008-2020*”

Ciò che si nota subito è la completa maggioranza, in ogni anno di quest’arco temporale, del saldo negativo tra acquisti e cessioni, nota che

²⁵⁴ La tabella 3.3. (fonte Transfermarkt, rielaborazione propria) rappresenta il prezzo relativo ad acquisti e cessioni durante l’arco delle stagioni successive all’arrivo dello sceicco Mansour. N.B. Le cifre riportate sono in milioni di euro.

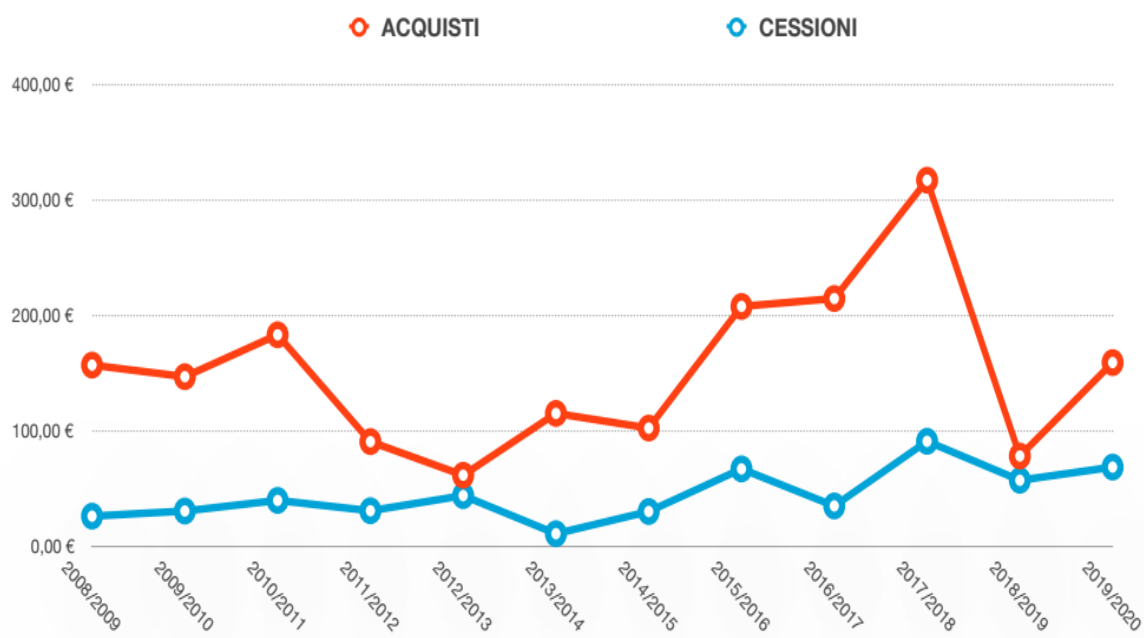


GRAFICO 3.4 - “Acquisti – Cessioni 2008 – 2020”

da un lato fa pensare a un non elevato interesse nel fare plusvalenze, dall’altro a quello che sono disposti a spendere sempre, e sempre più (vedi stagione 17/18), al fine di diventare sempre più forti. Proprio per questo, due stagioni interessanti da prendere in considerazione e da analizzare sono a mio avviso la stagione 2012/2013, e quella 2018/2019, ovvero quelle in cui i due valori risultano molto vicini. Un’analisi accurata infatti ci porta a pensare che la distanza tra i numeri relativi a quelle stagioni siano tutt’altro che casuali: da un lato, la stagione 2012/2013 è quella successiva al primo storico scudetto dopo 44 anni; dall’altro, la 2018/2019 non è altri che la stagione successiva a “quella dei record”, dove il City andò a toccare la strabiliante quota di 100 punti in campionato, e a vincere la coppa di lega. Ugualmente, andando a prendere le 3 stagioni – per altro consecutive – coi dati relativi agli acquisti in assoluto più alti, ci rendiamo conto siano tutti successivi a stagioni deludenti, facendo sempre più capire come il modus operandi della società sia quello, in caso di fallimento sportivo, di andare a rinforzarsi non badando a spese. Questa linea di operare però, come dimostrato dalla tabella sottostante sembra essere coerente IN tutto il

periodo dello sceicco; data una spesa media annuale di 153,20, e note le “anomalie delle stagioni come la 2012/2013 da un lato, e la 2017/2018 dall’altro, nel grafico sottostante vengono definiti gli acquisti relativi alle 12 stagioni di Mansour quali:

- a) Il rosso viene utilizzato nel caso in cui il valore totale degli acquisti sia stato maggiore di 160 milioni²⁵⁵.
- b) Il blu qualora il valore totale degli acquisti sia stato inferiore a 140 milioni.
- c) Il giallo è collocato nell’eventualità di un valore compreso tra i 140 e i 160 milioni, ritenendolo un dato “regolare.













STAGIONE	RISULTATO PL	ACQUISTI	
2007/2008	/	157,35€	
2008/2009	10^	147,30€	
2009/2010	5^	183,61€	
2010/2011	3^	91,05€	
2011/2012	1^	61,95€	
2012/2013	2^	115,50€	
2013/2014	1^	102,80€	
2014/2015	2^	208,20€	
2015/2016	4^	215,00€	
2016/2017	3^	317,50€	
2017/2018	1^	78,59€	
2018/2019	1^	159,52€	
2019/2020	2^	/	

TABELLA 3.5 - “Acquisti Manchester City 2007 - 2019”

255 Viene utilizzato questo criterio d’analisi ritenendo la forbice compresa tra 140 e 160 milioni una spesa media adeguata alla grandezza del Manchester City, derivandola dalla spesa media delle società ritenute al suo livello quali Barcellona, Real Madrid, Manchester United, Chelsea, Juventus, Bayern Monaco e Psg.

Dalla tabella si può evincere chiaramente, al di fuori delle prime 3 stagioni²⁵⁶ (che per diversi motivi sono da considerarsi diversamente), che il modus operandi sembra proprio quello presentato nei singoli casi delle 3 stagioni discusse precedentemente: a risultati sportivi non soddisfacenti sono sempre susseguite sessioni di mercato importanti, non badando a spese, ma solo agli obiettivi sportivi. Ad un quarto e terzo posto consecutivi ha coinciso una spesa di 532,50 milioni, ovvero un numero del 57,4% superiore alla spesa media di due anni, rendendo chiaro il concetto anche analiticamente.

3.5.2 LA (QUASI) ESTROMISSIONE DEL MANCHESTER CITY DALLA CHAMPIONS LEAGUE

Il 14 febbraio del 2020, la Camera Giudicante dell'Organo di Controllo Finanziario per Club (CFCB), organo indipendente dell'UEFA designato a valutare e giudicare i casi di violazione in materia di FFP, ha estromesso il Manchester City dalle successive due edizioni (2020/21 - 2021/2022) della UEFA Champions League, reo di aver commesso “gravi violazioni del regolamento sulle licenze e sul Fair Play Finanziario”²⁵⁷. La questione però, nonostante sia venuta a galla solo recentemente, tratta un braccio di ferro tra l'UEFA e lo sceicco che si protrae dal 2014. Le motivazioni alla base di una scelta così drastica sono state:

- 1) Il non aver collaborato, da parte del Manchester City, all'inchiesta sul caso aperta dalla Camera Giudicante dell'Organo di Controllo Finanziario per Club della UEFA.

²⁵⁶ Con lo status del Manchester City del 2008 sarebbe stato difficile anche con tutti i soldi del mondo riuscire a convincere alcuni giocatori a trasferirsi nel lato blu di Manchester. C'è stato bisogno di un fisiologico sviluppo del club prima di riuscire ad entrare nell'élite del calcio mondiale, e dunque di poter ambire ad acquistare qualsivoglia giocatore. Nonostante ciò, i primi 3 anni vennero comunque spesi quasi 500 milioni totali.

²⁵⁷ J. STOCK, “Ricavi gonfiati e costi nascosti: perché il Manchester City è fuori dalla Champions League”, Calcio e Finanza, 17 Febbraio 2020.

2) Il Manchester City è ritenuto colpevole di numerose e gravi violazioni in merito al regolamento sul FFP, reo di aver sopravvalutato le entrate delle proprie sponsorizzazioni al fine della presentazione del pareggio di bilancio (nei bilanci presentati tra 2012 e 2016)²⁵⁸.

La percezione della gente di Manchester era negativa, in città si respirava un'aria ancor più fredda e tetra del solito, col fantasma della Juventus ad aleggiare su Pep Guardiola, nonché la possibilità di vedere partire alcuni tra i migliori giocatori in rosa. Diversamente dalle previsioni però, inaspettatamente, il Tas di Losanna – come sempre ultima voce in merito a questo genere di questioni – ha rovesciato tutto, sentenziando che al Manchester City sarebbe dovuta andare una semplice ammenda di 10 milioni entro un termine massimo di 30 giorni dalla data di rilascio del lodo arbitrale, avendo la squadra dello sceicco violato l'articolo 56 del Regolamento sul Financial Fair Play, pronunciandosi poi in difesa della squadra valutando “non opportuno il divieto di partecipare alle competizioni UEFA”, essendo ritenute “non chiare” la maggior parte delle presunte violazioni.

Non risulta però questo essere stato il primo caso di conflitto legale tra gli organi dell'UEFA e il club di Manchester, motivo che rende la squadra un fenomeno da tenere sotto la lente d'ingrandimento; già nel 2014 infatti, assieme al Paris Saint Germain, il City era finito sotto i riflettori dell'UEFA per presunte violazioni del FFP. Ciò però non comportò l'esclusione da alcuna competizione, ma la sottoscrizione di un *settlement agreement* che ha comportato per entrambe le società: una multa di 60 milioni euro; la decurtazione della rosa a 21 giocatori per quanto riguarda le competizioni europee, di cui 8 cresciuti nel vivaio del club; l'obbligo del raggiungimento del pareggio di bilancio entro un tempo definito.

258 UEFA, <https://it.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/025a-0f8e753875d7-ff54298d5bd5-1000--decisione-dell-organo-di-controllo-finanziario-per-club-sul-manc/>

Riscontrando in una società così giovane due vicende così grandi, vicine e simili, molti addetti ai lavori si sono interessati al Manchester City, trovando diverse spiegazioni in merito. *Spiegel*, una rivista tedesca, nel 2010 ha dato luce ad un potenziale meccanismo utilizzato da parte dell'allora direttore generale – Simon Pearce – secondo il quale esso avrebbe ammesso di aver pompato la voce delle sponsorizzazioni del club inglese grazie ad iniezioni di capitale esterno proprio da parte dello sceicco, al fine di rientrare entro i parametri imposti dall'UEFA; il settimanale riporta come il surplus garantito in termini monetari grazie alla linea diretta con Abu Dhabi fosse di circa 150 milioni di sterline, cui sarebbero però state aggiunte altre 50 (quelle derivanti da questo “trucco”), contabilizzate appunto quali sponsorizzazioni, nel 2013.²⁵⁹

In merito a quanto descritto, si evidenzia una chiara violazione al requisito di *Break-Even* riportato precedentemente, violazione che porta a pensare a una distorsione tra la sanzione applicata, e la sanzione che sarebbe stata dovuta al Manchester City. A tal proposito si sono espone le figure più illustri della Premier League, cavalcando pienamente il pensiero descritto:

“Consistency I like, clarity... I don't like doubts That is the only thing that disturbs. My opinion about FFP doesn't change, like my opinion on VAR. When I said a few years ago I like the concept, I like the concept. What I don't like is the interpretation of it, the people with the tools they have at their disposal. And Financial Fair Play is the same thing. When I say it should finish, it is not because I do not agree with the basic principle. It's because I don't agree with the circus.” - Jose Mourinho, allenatore del Tottenham Hotspurs Football Club.

259 J. STOCK, “Ricavi gonfiati e costi nascosti: perché il Manchester City è fuori dalla Champions League”, Calcio e Finanza, 17 Febbraio 2020.

“I don't want them to lose money, it is just that if there are rules, then I think that we all stick to it and not only some. If you say, 'come on, forget it, we don't have to look at what someone is spending' then there will be people with a lot of money who will be very influential. There are some rules and we should try to stick to it.” - Jurgen Klopp, allenatore del Liverpool Football Club.

3.6 UN PROBLEMA ATTUALE: COME IL COVID-19 HA MODIFICATO IL FFP

Come ogni altra azienda, società, o persona, anche l'UEFA ha dovuto apportare dei cambiamenti forzati dovuti all'arrivo del COVID-19; nello specifico, in merito a quanto previsto per quanto riguarda il FFP, il Comitato Esecutivo UEFA si è riunito in videoconferenza, in data 18 giugno 2020, col fine di approvare una serie di misure cautelari temporali, andando ad integrare il regolamento sulle licenze e sul FFP, tenendo conto dei gravi effetti finanziari negativi derivati dal COVID-19. Dette misure sono state ritenute indispensabili all'unanimità, e sviluppate all'interno del “gruppo di lavoro emergenza UEFA sulle questione legali/regolamentari/finanziarie”, comprendente rappresentanti dell'UEFA, ECA, delle Leghe Europee e della FIFPRO Europa.

Con queste nuove misure si è voluto mirare a:

- assicurare una maggiore flessibilità e, al tempo stesso, a far sì che i club continuino ad adempiere regolarmente ai loro vari obblighi in relazione a stipendi e trasferimento;
- concedere maggior tempo alle società in merito alla contabilizzazione di perdite di fatturato non previste;

- neutralizzare, o per lo meno minimizzare, l'impatto negativo derivante dalla pandemia, dando la possibilità alle società di risistemare il calcolo del pareggio di bilancio per le mancate entrate registrate nel 2020 e 2021, proteggendo così il sistema da potenziali abusi;
- garantire un trattamento equo a tutti i club cui l'impatto del virus possa aver influito in differenti periodi contabili (causa scadenze fiscali differenti/questioni di calendario);
- valutare in modo consono il problema del ridotto flusso di entrate, consci del fatto che sia stata in gran parte l'emergenza ad averle diminuite esponenzialmente, e non una cattiva gestione finanziaria.

Nello specifico, in merito ai debiti scaduti, sono state dettate due condizioni valide per la stagione 2020/2021:

- il termine massimo per dimostrare l'assenza di debiti scaduti è stato posticipato di un mese (31 luglio anziché 30 giugno) e il 30 settembre;
- tutti i club partecipanti a competizioni UEFA hanno l'obbligo di comunicare le informazioni relative ai movimenti per trasferimenti al 30 giugno e al 30 di settembre, dando la possibilità di verifica incrociata tra informazione e debiti di altri club.

Le regole sul pareggio di bilancio invece, valide per la stagione 2020/21 – 2021/2022, apportano una serie di modifiche secondo cui:

- la valutazione dell'esercizio 2020 verrà posticipata di una stagione, e sarà valutata congiuntamente all'esercizio finanziario 2021;
- il periodo di monitoraggio 2020/2021 verrà ridotto, coprendo esclusivamente due periodi di rendicontazione (esercizi finanziari che terminano nel 2018 e nel 2019);

- il periodo di monitoraggio 2021/2022 sarà invece esteso, coprendo quattro periodi di rendicontazione (esercizi finanziari che terminano nel 2018-2019-2020 e 2021).
- gli esercizi finanziari 2020 e 2021 saranno valutati come un unico periodo;
- l'impatto negativo della pandemia verrà neutralizzato facendo la media del deficit combinato del 2020 e del 2021, nonché consentendo ulteriori aggiustamenti specifici legati al COVID-19²⁶⁰.

²⁶⁰ UEFA.com, “Misure temporanee di emergenza per il Fair Play Finanziario”, 18 Giugno 2020.

4 UN EFFETTO INDESIDERATO DEL FFP: IL CONTRACCOLPO SULL'EQUILIBRIO COMPETITIVO

A più di 11 anni dalla sua ideazione - e dopo quasi 10 anni di operatività - è giunto il momento di tirare le somme in merito a quali e quanti obiettivi il Fair Play Finanziario abbia o meno effettivamente raggiunto. Il campo d'analisi è ampio; come abbiamo visto nel *grafico 3.2* del capitolo precedente, in seguito all'introduzione del regolamento UEFA le perdite aggregate delle varie società europee si sono enormemente ridotte, facendo intuitivamente pensare che il FFP avesse portato risvolti positivi. Detta normativa non si riflette esclusivamente sul profilo economico-finanziario, bensì anche su quello prettamente sportivo; in merito a quest'ultimo, detto capitolo verterà sull'analisi del rapporto diretto fra FFP ed equilibrio competitivo, valutando quanto e come il regolamento abbia influenzato i risultati sportivi dei vari club europei. A questo scopo risulta significativo monitorare e tracciare gli scostamenti dell'equilibrio di anno in anno e capire le motivazioni annesse a detti cambiamenti.

La tematica dell'equilibrio competitivo in una lega è sempre stato un argomento molto discusso nell'economia dello sport; Goossens²⁶¹, ad esempio, ha esaminato una lunga serie di anni di 11 campionati di calcio differenti, concludendo che a suo modo di vedere la UEFA avrebbe dovuto mettere in atto degli standard comuni per il bene dell'equilibrio competitivo globale. Il CB²⁶² è il cuore di ogni competizione: ciò che rende incerto – e quindi attraente – il risultato di una partita. Per “basso” equilibrio competitivo si suole intendere quell'asimmetria nella distribuzione di risultati all'interno di un campionato

261K. GOOSSENS, “*Competitive balance in european football: comparison by adapting measures: national measure of seasonal imbalance and Top 3*”, *Rivista di Economia dello Sport*, Vol.2, pp.77-122 (2006)

262 Acronimo di “*Competitive Balance*”.

(comportata generalmente da una distribuzione sbilanciata di talenti, limitando dunque l'interesse verso una determinata lega.

L'analisi, dopo un'introduzione generale dei cinque maggiori campionati europei, prenderà come riferimento i dati delle classifiche relativi ad essi nel lasso temporale compreso tra il 2003 e il 2019, esaminando le influenze che la normativa ha avuto su questi. Ciò consentirà di rispondere alla domanda chiave dell'intero elaborato: quale effetto ha avuto il Fair Play Finanziario sull'equilibrio competitivo?

Sono diversi i metodi attraverso cui si potrebbe arrivare a dare una risposta a questa domanda, dato che l'equilibrio competitivo è misurabile secondo molteplici prospettive: può essere valutato sotto una dimensione stagionale (andando dunque a valutare i risultati generali a campionato finito), valutando i risultati delle singole partite (se ad esempio le squadre dell'alta metà della classifica battessero sempre quelle della metà bassa, non sarebbe un caso di equilibrio), oppure valutando il dominio assoluto di una o più squadre (se una squadra vincessesse tutte le partite, questo rifletterebbe un campionato singolarmente dominato e dunque non equilibrato). Inoltre, vi è da considerare come la visione di equilibrio competitivo possa mutare a seconda dei vari portatori d'interesse: la prospettiva può infatti essere diversa tra un fan, un proprietario o una rete televisiva.

In questo capitolo, la risposta verrà ricercata attraverso l'analisi di alcuni dati costruiti sulla base delle classifiche dei campionati citati e, nello specifico, andando a calcolare la distanza media tra la somma delle ultime tre squadre in classifica e quella delle prime tre, nelle stagioni comprese tra il 2004/2005 e il 2018/2019. Questo permetterà di valutare quanto e in che modo il FFP sia andato ad impattare sui vari campionati e, nel caso di grosse divergenze, cercherà di spiegarne le cause alla base di esse. Inoltre, essendo il CB difficilmente percepibile da un'unica analisi, verrà poi derivato un secondo dato: il numero differente di squadre che hanno occupato le prime 3 posizioni negli ultimi 3 decenni (presi in 3 differenti blocchi), calcolando poi nel

dettaglio, in un paragrafo successivo, quanto un campionato sia stato dominato o meno dalla prima della classe.

4.1 SVILUPPO DEI “BIG 5” NEL POST-FFP

Storicamente, le competizioni europee sono sempre state “sbilanciate”, ritrovando in ognuno dei maggiori campionati – più o meno – sempre le stesse squadre a contendersi il titolo; Juventus, Inter e Milan in Italia, i club di Manchester e il Chelsea in Inghilterra, Barcellona e Real Madrid in Spagna, Bayern Monaco in Germania, Psg, Lione e Marsiglia in Francia. Al tempo stesso, ovviamente, le medesime squadre si ritrovavano – quasi sempre – a competere in ambito europeo. La principale origine di questo trend risulta essere di carattere economico. Il FFP ha nella sua natura l’idea di mettere un bastone tra le ruote al dominio di queste squadre, cercando di riequilibrare il gioco imponendo le restrizioni che abbiamo descritto nel precedente capitolo. La questione, tuttavia, sembra tutt’altro che definita, essendo i meccanismi del FFP – anche secondo la letteratura²⁶³ – parzialmente a sfavore di un equilibrio. Il regolamento potrebbe infatti comportare multe, detrazione di punti o eventualmente anche una squalifica dalle competizioni, portando le società a ritrovarsi sempre più avverse al rischio (rinunciando ad esempio ad alcuni acquisti che senza FFP avrebbero fatto). Ritengo che dette condizioni disincentivino i club ad operare al fine del massimo rafforzamento della rosa, facendo risultare ancor più complicata una potenziale riduzione dello squilibrio. Detto disincentivo, concretamente, va a toccare maggiormente le società di dimensioni ridotte, essendo loro obbligate ad operare, a causa delle divergenze derivanti da variabili quali le sponsorizzazioni, i diritti tv o i ricavi derivanti dal posizionamento nelle competizioni, con una liquidità

263 S. SZYMANSKI, “*Fair is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play*”, *International Journal of Sport Finance*, Vol.9, pp. 218-229, (2014); M. SASS, “*Long-term Competitive Balance under UEFA Financial Fair Play Regulations*” (2014)

enormemente inferiore ai *top club*. La teoria che elaborerò in questo capitolo nasce proprio da questa convinzione: il successo genera successo, e il FFP “sottoscrive” questa tesi, attribuendo ulteriori “poteri” alle squadre forti, e andando in direzione opposta alla ricerca di un equilibrio competitivo ottimale. Per i suddetti motivi mi aspetto di trovare dei risultati che riportino FFP e CB in una situazione di contrasto (piuttosto che in una d’armonia), specie nei campionati che nell’ultimo decennio sono stati vinti almeno la metà delle volte dalla stessa squadra, ritrovando numeri mediamente peggiori – in termini di equilibrio competitivo – a partire dalla stagione 2011 in avanti.

4.1.1 EQUILIBRIO COMPETITIVO IN “PREMIER LEAGUE”

La Premier League è ormai da anni considerata la lega più importante e seguita al mondo²⁶⁴. Il merito di ciò va oltre il blasone storico di società come Manchester United, Arsenal o Liverpool, o la passione che i loro tifosi trasmettono. E’ la gestione economico-patrimoniale della lega e dei club che ne fanno parte a spingerla al successo. Di per sé è un campionato indirizzato verso la ricerca dell’equilibrio competitivo: alla base del modello inglese, come abbiamo visto, vi è infatti la ripartizione dei diritti televisivi in 20 parti uguali, che consentono ad ogni singola squadra – neopromosse comprese – di poter rafforzare realmente la propria rosa. Questo aumenta il grado di incertezza dei risultati delle partite, portando ogni anno 3 blocchi di squadre (alta-media-bassa classifica) a giocarsi i rispettivi obiettivi fino all’ultima giornata. La particolarità di questa ripartizione, diversamente da come si potrebbe pensare, è che essa rende felice non solo le squadre minori, ma anche le grandi. Grazie a ciò l’innalzamento del livello competitivo è inevitabile, portando di anno in anno nuove squadre di valore a lottare per un posto in Europa²⁶⁵, alzando

264 J. TANSEY, “*Statistically Ranking the World's Top 10 Football Leagues*”, Bleach Report, (2014).

265 Ultimi esempi a tal proposito sono il Leicester City, il Wolverhampton e, nella stagione scorsa (2019-2020), ad un passo dall’impresa è andata addirittura una neopromossa, lo Sheffield United (squadra che, peraltro, a riprova della competitività globale della lega, ad oggi 10

parallelamente diritti tv, sponsorizzazioni e l'appeal della lega nella sua totalità. Ne deriva un ciclo di componenti che ruotano alla perfezione: si arricchiscono le grandi, si arricchiscono le piccole, arrivano nuovi campioni, si innalza il livello medio del campionato, aumentano gli spettatori, e come conseguenza cresce appunto la disponibilità di spesa da parte di televisioni e sponsor. Grazie a ciò, la Premier League ad oggi è largamente la lega più stabile e ricca d'Europa.

Il grafico sottostante rappresenta questo ciclo e risulta esemplificativo di come, talvolta, grazie a un processo decisionale organizzato ed efficace, qualità ed equilibrio economico-finanziario possono andare di pari passo. Fondamentale è però che l'intero ciclo non abbia intoppi; qualora anche una sola di queste componenti dovesse ritrovarsi in una condizione precaria, anche le altre 3 ne risentirebbero. Il *grafico 4.1* esprime la dinamica del ciclo:

1) Un maggior equilibrio competitivo dà credibilità ad una lega, destando interesse. Nel calcio, alla parola interesse si può associare quella di “*appeal*”; più un campionato è appetibile, maggiori saranno le possibilità che un top player si sposti in quel campionato.

2) La gente ama il calcio, e generalmente si appassiona ad una squadra. Tuttavia – in un mondo sempre più digitalizzato – sta diventando sempre più frequente la passione verso il singolo giocatore. L'immagine del singolo grande campione infatti, fra sponsorizzazioni, interviste ed interazioni con la gente, fa sì che esso venga spesso sostenuto per il singolo che è, e non per il collettivo di cui fa parte. A titolo esemplificativo, se un giocatore come Messi dovesse andare al Manchester City, la squadra riscontrerebbe senz'altro un aumento ²⁶⁶ – per altro non di poco conto – di tifosi da tutto il mondo. Nuovi tifosi, in termini economici per una televisione, significano nuovi abbonati, da cui si evince il rapporto diretto fra top player e tv.

gennaio 2021, si trova in ultima posizione).

²⁶⁶ Un caso certamente esemplificativo è quello dell'impatto di Cristiano Ronaldo sui social network della Juventus, dal momento del suo arrivo ad oggi; in questi 2 anni e mezzo la società, su Instagram, ha più che quadruplicato i suoi seguaci, passando dai 10 milioni del 2018, ai quasi 46 di oggi.

Proprio per questa serie di fattori, l'aspettativa relativa a questo specifico campionato è quella di incorrere in uno scenario sostanzialmente simile tra il periodo antecedente al regolamento, e quello successivo (differentemente da quanto ci si aspetta di trovare negli altri quattro campionati).

3) Da nuovi abbonati ne discende, per le società, una possibilità d'aumento delle entrate derivanti da questi diritti televisivi.

IL CICLO D'EQUILIBRIO DELLA PREMIER LEAGUE

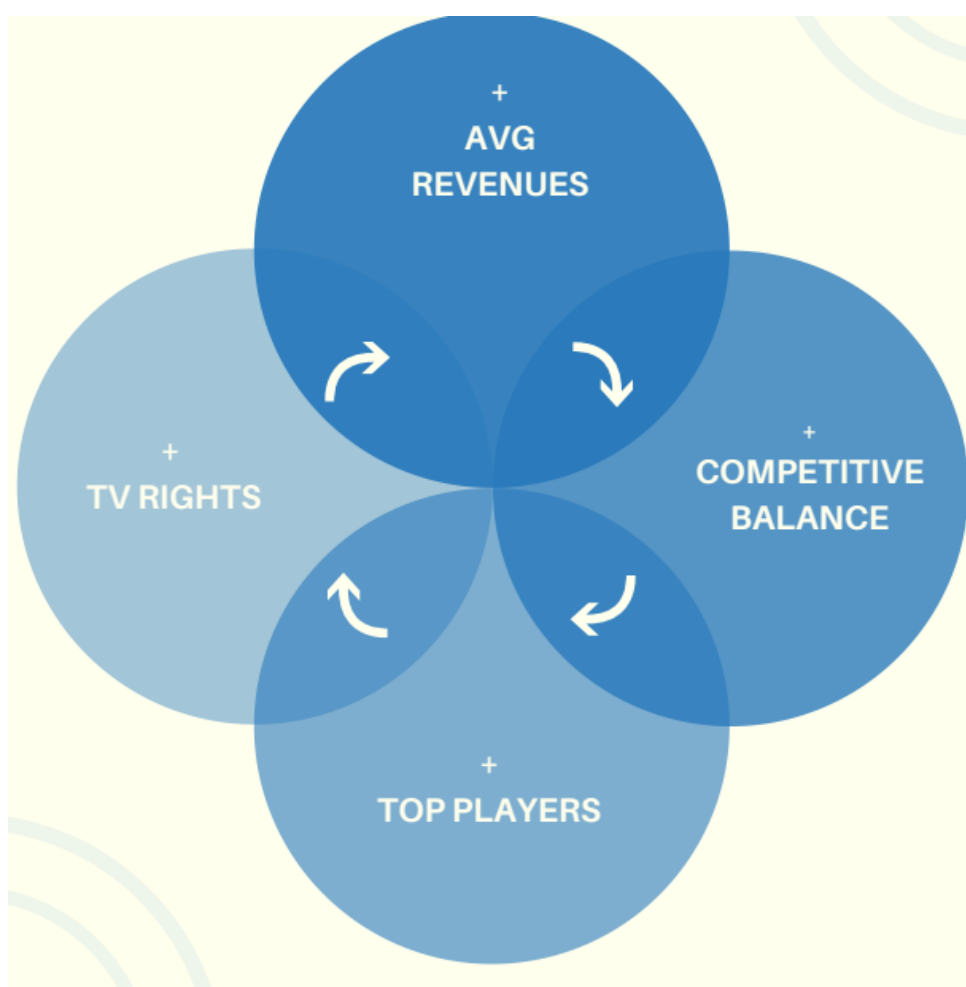


GRAFICO 4.1 - "Il ciclo d'equilibrio della Premier League"

4) Ecco dunque perché i trasferimenti interni al paese risultano spesso in sovrapprezzo²⁶⁷: ogni società sa che se tutte faranno il loro dovere e

²⁶⁷Sono ben note infatti le transazioni per il diritto alle prestazioni di un calciatore effettuate all'interno di questa lega. I prezzi tendono sempre ad essere gonfiati, sapendo che: 1) le società della Premier League stanno bene, e che c'è dunque la possibilità di vendere ad un prezzo aumentato rispetto al reale valore del cartellino. 2) Che ci sono squadre che potrebbero

manterranno il livello della Premier League sempre al top d'Europa, i proventi derivanti dalle televisioni non potranno mai scendere – e semmai saliranno. Questo volere, comune a tutti, porta dunque le squadre a ricercare il massimo equilibrio competitivo possibile.

STAGIONE	1^	2^	3^	18^	19^	20^	DIFF	TREND
2003/04	90	79	75	33	33	33	145	/
2004/05	95	83	77	33	33	32	157	8%
2005/06	91	83	82	34	30	15	177	12.7%
2006/07	89	83	68	38	34	28	140	-20.9%
2007/08	87	85	83	36	35	11	173	23.5%
2008/09	90	86	83	34	32	32	161	-4.6%
2009/10	86	85	75	30	30	19	167	3.7%
2010/11	80	71	71	39	39	33	111	-33.5%
MEDIA PRE FFP	88,5	81,8	76,7	34,6	33,2	25,3	153,8	/
2011/12	89	89	70	36	31	25	156	40.5%
2012/13	89	78	75	36	28	25	153	-1.9%
2013/14	86	84	82	33	32	30	157	2.5%
2014/15	87	79	75	35	33	30	143	-8.9%
2015/16	81	71	70	37	34	17	132	-7.6%
2016/17	93	86	78	34	28	24	171	29.5%
2017/18	100	81	77	33	33	31	161	-5.8%
2018/19	99	97	72	34	26	16	191	18.6%
MEDIA POST FFP	89,2	83,1	74,8	34,7	30,6	24,7	158	2,7%
MEDIA 2003/2019	88,8	82,4	75,7	34,6	31,9	25	155,9	-

TABELLA 4.2 - “Premier League”: I dati riportati fanno riferimento alle stagioni calcistiche comprese tra il 2003 e il 2019, e sono stati riportati dal portale Transfermarkt. La rielaborazione della tabella è totalmente personale. Le colonne 1^, 2^ e 3^ riportano il

potenzialmente essere insidiose durante il campionato, e alle quali dunque non converrebbe – a titolo meramente sportivo – cedere un giocatore, se non appunto per un prezzo elevato. Svariati sono gli esempi; il più celebre è certamente quello di Harry Maguire, passato dal Leicester City al Manchester Utd per la folle cifra di 80 milioni di sterline.

punteggio relativo alla 1[^], 2[^] e 3[^] classificata della stagione. Allo stesso modo, 18[^], 19[^] e 20[^] riportano i punteggi effettivi delle ultime tre squadre classificate di stagione in stagione. Con "DIFF", si indica la differenza fra la somma delle prime 3 classificate, e la somma delle ultime 3. Con "TREND", si indica la variazione percentuale di anno in anno di questa differenza.

Le voci di maggior rilievo sono però date dalle righe "Media pre-FFP", e "Media post-FFP", le quali racchiudono rispettivamente le medie delle otto stagioni precedenti, e delle otto successive, al regolamento. La voce "Media 2003-2019", infine, racchiude le medie totali in tutti e 16 anni.

I colori riportati nelle celle relative alla colonna "1[^]" vogliono indicare i colori sociali dei diversi club ad aver vinto il titolo; ad titolo esemplificativo con la cella di color Blu indichiamo un titolo vinto dal Chelsea, con una rossa uno vinto dal Manchester United.

N.B: Nota 143,5 la media totale relativa alla voce "DIFF", la colonna sottostante alla voce presenterà:

- numeri in verde → qualora la voce in questione sia superiore a 148,5*
- numeri in rosso → qualora il numero risulti inferiore a 138,5*
- numeri in nero → per i numeri compresi tra 138,5 e 148,5.*

ritenendo i numeri compresi tra 138,5 e 148,5 valori di equilibrio "ACCETTABILI", quelli inferiori a 138,5 "OTTIMI", e quelli di valore superiore a 148,5 "PESSIMI".

La tabella sembra complessivamente in linea con le premesse, riportando però un valore negativo dell'equilibrio, calcolato sulla differenza media pre-FFP, e quella post-FFP, di 4,2. Tutti gli altri dati presentano variazioni minime, rimarcando i valori di solidità della lega

La forza del campionato sta per lo più negli scontri al vertice, ovvero per le squadre che lottano per i primissimi posti della classifica. Ciò accade per due principali ragioni: 1) Da un lato si evidenzia un basso scarto medio di punti tra la prima e la seconda classificata (6,7 punti nel periodo pre-FFP, e addirittura ridotto, 6,1, in quello post), nota che sintetizza la potenziale presenza di interesse per il campionato fino alla sua conclusione (differentemente da altre leghe, solite a "terminare" anche con mesi d'anticipo).

2) Dall'altro è interessante vedere come, nel periodo post-FFP, i duelli tra le prime due siano stati 5 volte su 8 fra due squadre differenti, portando il titolo in quattro differenti destinazioni. Questo secondo dato, che si discosta dal decennio precedente (firmato dal duopolio Chelsea-Manchester Utd), potrebbe

indicare come in un campionato costante e ricco come la Premier League, il FFP stia effettivamente avendo gli effetti sperati. Un esemplare caso di discussione a tal proposito è sicuramente quello del Leicester: una piccola realtà dell'omonima città che, dopo una salvezza in extremis – da neopromossa – nel 2014, ha conquistato un titolo contro ogni pronostico²⁶⁸ appena due anni dopo, il 2 maggio del 2016. L'incredibile cavalcata delle *foxes* guidate dall'allenatore italiano Claudio Ranieri ha appassionato tutto il mondo, apportando ulteriore credibilità e coinvolgimento verso quella che era già la lega di maggior prestigio. D'altronde, come disse il grande Pelè, “più difficile è la vittoria, più grande sarà la gioia quando ce la farai”; e così è stato, perché quella del Leicester non è stata solo una vittoria per la città, non è stata solo una vittoria per la Premier League, e non è stata solo una vittoria per l'immagine dell'Inghilterra: è stata la vittoria del calcio e, se vogliamo, in questo specifico caso, è stata anche la vittoria del FFP.

4.1.2 EQUILIBRIO COMPETITIVO IN “SERIE A”

A lungo la Serie A è stata il sogno di ogni calciatore, *il campionato più bello del mondo*. Tra gli anni '80 e l'inizio degli anni 2000, ogni domenica dava la possibilità alla gente di ammirare i più grandi campioni in circolazione: da Maradona a Zico, passando per Platini e Van Basten, fino ai più recenti Ronaldo e Zidane. È questa l'epoca d'oro della Serie A, scandita da sfavillanti acquisti e super ingaggi: le maxi spese, talvolta incoscienti, erano alla base della competizione dei club a gestione ‘familiare’, senza esclusione di colpi.

²⁶⁸ Per rendere l'idea in numeri, i Bookmakers pagavano a inizio anno la quota del Leicester vincitore della Premier League 5000 a 1. Con una singola sterlina puntata sul Leicester si poteva dunque arrivare a vincerne 5000.

CLASSIFICHE SERIE A PRE ANNI 2000

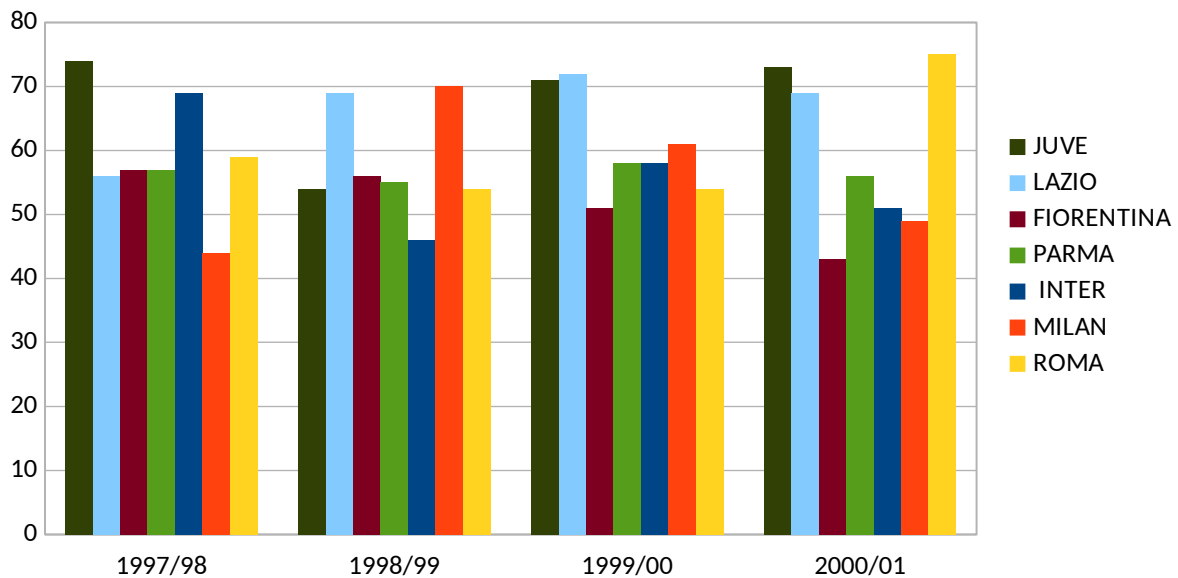


GRAFICO 4.3 - “Classifiche Serie A Pre Anni 2000”

Un vortice competitivo ai limiti del lecito, come riveleranno poi i dissesti finanziari e di sistema che avrebbero risucchiato nel baratro alcune di queste realtà. Ne risultava però una lega appassionante, ricca ed equilibrata, dove lo scudetto era conteso fino all’ultimo fra le cosiddette “7 sorelle”: la Juventus degli Agnelli, il Milan di Berlusconi, l’Inter di Moratti, la Roma dei Sensi, la Lazio di Cragnotti, la Fiorentina di Cecchi Gori e il Parma di Tanzi.

Il grafico “Classifiche Serie A pre anni 2000” riporta i dati delle classifiche dei migliori anni della Serie A. Si nota chiaramente come la presenza di grandi calciatori in differenti squadre abbia comportato lo sviluppo di stagioni sportive incerte, e al tempo stesso equilibrate, motivando dunque il successo e il seguito del campionato in tutta Europa.

Contrariamente a quanto accade al giorno d’oggi – dove la Juventus domina ogni singola stagione da nove edizioni consecutive - quattro campionati consecutivi sono stati vinti da quattro squadre differenti: Juventus, Milan, Lazio e Roma. Inoltre, si può vedere come i valori delle prime due classificate di ogni stagione siano sempre molto vicini, alimentando la passione per un testa a testa

sempre diverso (ad esempio, quello dei singoli exploit delle due romane) che ha tenuto alto l'interesse di tifosi, società e media.

La bolla però sarebbe scoppiata di lì a poco. Nel 2002 la Fiorentina di Cecchi Gori non riuscì a evitare il fallimento. A stretto giro, i crack Cirio e Parmalat travolsero le presidenze Cragnotti e Tanzi, portando al reset degli asset societari e al forte ridimensionamento sportivo di Lazio e Parma. Rimasero le tre grandi e la Roma. Ma lo scandalo di Calciopoli, al termine della stagione 2005/2006, fece crollare la Juve e a cascata compromise la credibilità del sistema Serie A. Verso un futuro sempre più privo di stelle.

Ancora oggi il campionato risente di questi passi falsi: ormai al livello di quello tedesco, molto distante sia dalla Premier League che dal suo stesso passato.

Inoltre, relativamente all'equilibrio competitivo, ancor prima di analizzare i dati si può subito sottolineare (come già accennato), che lo scudetto, dalla stagione 2011/2012 – anno di introduzione del FFP - ad oggi, è sempre e solo stato nelle mani della Juventus, marcando un predominio che mai si era visto nella storia recente del grande calcio europeo.

L'effetto ottico che dà la tabella non lascia spazio a interpretazioni: il rosso del post FFP è quasi totale, riportando dunque una situazione attuale piuttosto allarmante sotto il profilo dell'equilibrio competitivo.

Analizzando il periodo precedente al FFP, si nota una fase fondamentalmente equilibrata, che riporta valori – ad esclusione della stagione 2005/2006 (che riporta un DIFF di 164 punti, e un TREND di crescita di questa voce che segna un +34,8% rispetto all'anno precedente) – coerenti e con variazioni percentuali ridotte. Vengono infatti riportati 4 differenziali “ottimi”, 2 accettabili, e solo due pessimi. Inoltre, gli sbalzi stagionali stagionali variano tra -13,4% e +4,5%, variazioni dunque più che accettabili.

Se fino a quella stagione – il canto del cigno del nostro calcio, culminato con la vittoria del Mondiale – l'equilibrio era dettato da un alto livello di tutte le partecipanti, di lì in avanti, e in modo sempre più spiccato, si è assistito a un livellamento verso il basso della forza delle squadre.

STAGIONE	1 [^]	2 [^]	3 [^]	18 [^]	19 [^]	20 [^]	DIFF	TREND
2003/04*	82	71	69	30	30	13	165	/
2004/05	86	79	72	42	41	35	129	-13%
2005/06*	91	88	76	21	29	31	164	34.8%
2006/07	97	75	62	39	27	26	142	-13.4%
2007/08	85	82	72	36	34	30	139	-2.1%
2008/09	84	74	74	34	31	35	132	-5%
2009/10	82	80	70	35	31	29	138	4.5%
2010/11	82	76	70	36	32	24	136	-1.4%
MEDIA PRE FFP	86,1	78,1	70,6	34,1	31,8	27,8	141,1	/
2011/12	84	80	64	36	32	22	138	1.4%
2012/13	87	78	72	32	30	22	153	10.8%
2013/14	102	85	78	32	29	25	178	16.3%
2014/15	87	70	69	34	24	19	149	-16.2%
2015/16	91	82	80	38	31	28	156	4.6%
2016/17	91	87	86	32	26	18	188	20.5%
2017/18	95	91	77	35	25	21	182	-3,1%
2018/19	90	79	69	38	25	17	158	-13.1%
MEDIA POST FFP	90,8	81,5	74,3	34,6	27,7	21,5	162,7	15,3%
MEDIA 2003/2019	88,4	79,5	72,4	34,3	29,7	24,6	151,9	-

TABELLA 4.4 -"Serie A": N.B.: La stagione 2003/2004 è stata l'ultima stagione con 18 squadre; per questo motivo il dato "DIFF" è stato aumentato del 10,52 per poterlo confrontare con gli altri risultati. I dati relativi alla stagione 2005/2006 sono riportati al "valore sul campo", escludendo dunque le penalizzazioni dello scandalo "Calciopoli".

I dati riportati fanno riferimento alle stagioni calcistiche comprese tra il 2003 e il 2019, e sono stati riportati dal portale Transfermarkt. La rielaborazione della tabella è totalmente personale. Le colonne 1[^], 2[^] e 3[^] riportano il punteggio relativo alla 1[^], 2[^] e 3[^] classificata della stagione. Allo stesso modo, 18[^], 19[^] e 20[^] riportano i punteggi effettivi delle ultime tre squadre classificate di stagione in stagione.

Le voci di maggior rilievo sono però date dalle righe "Media pre-FFP", e "Media post-FFP", le quali racchiudono rispettivamente le medie delle otto stagioni precedenti, e delle otto successive, al regolamento. La voce "Media 2003-2019", infine, racchiude le medie totali in tutti e 16 anni.

Con "DIFF", si indica la differenza fra la somma delle prime 3 classificate, e la somma delle ultime 3. Con "TREND", si indica la variazione percentuale di anno in anno di questa differenza. I colori riportati nelle celle relative alla colonna "1^"

N.B: Nota 143,5 la media totale relativa alla voce "DIFF", la colonna sottostante alla voce presenterà:

- numeri in verde → qualora la voce in questione sia superiore a 148,5

- numeri in rosso → qualora il numero risulti inferiore a 138,5

- numeri in nero → per i numeri compresi tra 138,5 e 148,5.

ritenendo i numeri compresi tra 138,5 e 148,5 valori di equilibrio "ACCETTABILI", quelli inferiori a 138,5 "OTTIMI", e quelli di valore superiore a 148,5 "PESSIMI".

Questo da un lato è dovuto all'“assenza” della Juventus, la grande favorita per definizione con tutto ciò che ne consegue in termine di equilibrio dei campionati; dall'altro a quello stesso Calciopoli che ne ha determinato il temporaneo declino. La teoria che sostengo verte infatti sull'opinione diffusa sviluppatasi nei confronti del calcio italiano in quegli anni, secondo cui, anche a causa dello scandalo Calciopoli molti giocatori hanno preferito abbandonare la nave per sbarcare in lidi più affidabili (Premier League e Liga su tutte).

La nota allarmante in termini di equilibrio però viene dopo, proprio in parallelo all'introduzione del regolamento UEFA: di lì in avanti, al di fuori del primo anno, la lega italiana non ha più trovato valori d'equilibrio anche solo “accettabili”, facendo segnare in rosso il dato di ogni stagione. La media della distanza tra il blocco di testa e quello di coda è aumentato di 21,6 punti, segnando un incremento percentuale del 15%. Da un lato infatti i valori delle prime tre classificate sono andati ad aumentare; dall'altro si sono significativamente ridotti i punteggi medi delle ultime classificate, innescando la riflessione sul numero ideale delle partecipanti: il trade-off fra il modello a 20 squadre o oltre – più partite – e quello a 16-18 – maggior qualità media – si verifica anche all'interno della logica ormai dominante dei diritti tv.

Si evidenzia poi un ulteriore dato a conferma del disequilibrio, e a testimonianza di un disallineamento, almeno per quanto riguarda la lega in

questione, fra le idee del FFP e la sua riuscita: il ritorno della Juventus in tutta la sua forza ha monopolizzato il panorama italiano, lasciando alle rivali solo le briciole. Forte di una società ambiziosa e innovativa, la squadra di Torino si è progressivamente rafforzata grazie alla costanza nelle vittorie (variabile indicativa delle possibilità di spesa della società). In sintesi, l'analisi illustrata suggerisce che il FFP nella storia recente della Serie A abbia comportato una perdita generale di equilibrio competitivo, riflettendo nella prima della classe il celebre "ai successi succedono successi".

È dunque un campionato che ha perso chiaramente il valore di un tempo, sia dal lato dei tifosi – rassegnati all'egemonia bianconera –, che da quello di presidenti e media. I vertici societari infatti non si sono più messi in gioco come negli anni d'oro, da un lato perché colmare il gap implicherebbe un esborso troppo esoso (e fuori dai limiti imposti dal FFP), dall'altro perché ad oggi, in Italia, il calcio è sempre meno legato alle grandi famiglie e al relativo *modus operandi* – finanche diseconomico, ma proprio per questo imprevedibile! – e sempre più al pubblicizzare altre attività di punta degli investitori esteri.

4.1.3 EQUILIBRIO COMPETITIVO NE "LA LIGA"

La Liga spagnola è famosa in tutto il mondo grazie all'eterno, *clásico* duello fra due corazzate come Barcellona e Real Madrid. Che nella storia recente, per la bellezza di 9 anni, voleva dire Lionel Messi contro Cristiano Ronaldo.

Se agli occhi dei tifosi di calcio in generale è un campionato che affascina, è però altrettanto vero che al suo interno sarà facile immaginarsi un predominio a forti tinte bianche e blaugrana.

Essendo queste due assolute potenze riconosciute da tutti, con un indotto generato su scala globale, mi viene facile pensare che i ricavi da sponsorizzazioni e diritti televisivi siano enormemente più alti rispetto a qualunque altra società appartenente al campionato²⁶⁹.

269 NB: I bilanci delle società confermano pienamente questo pensiero.

EVOLUZIONE FATTURATO BARCELLONA - REAL MADRID - LA LIGA

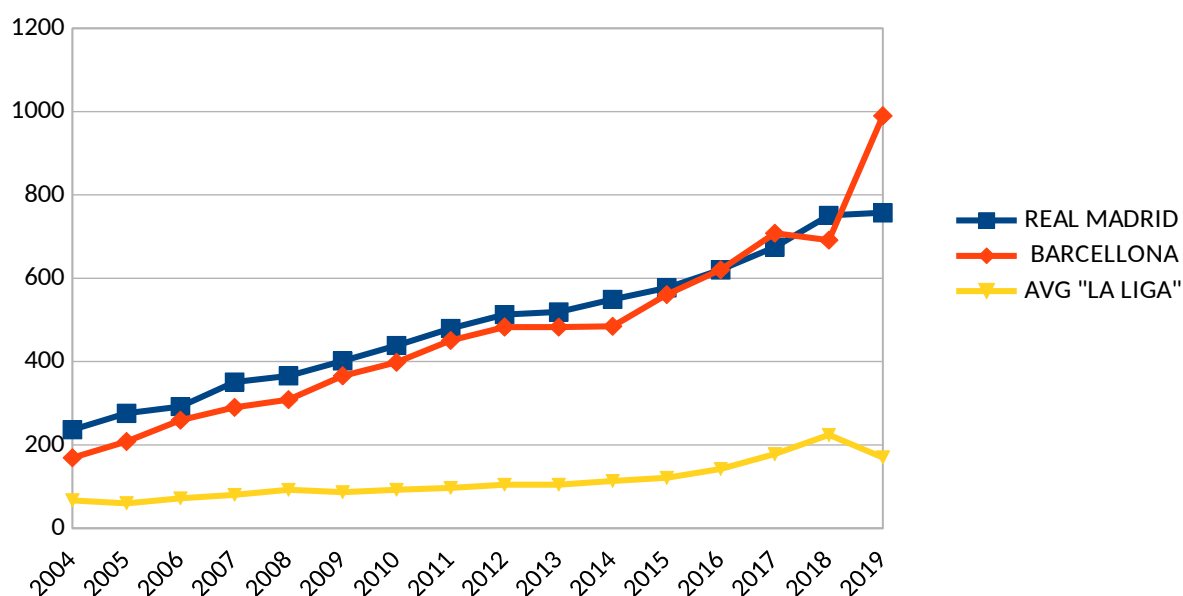


GRAFICO 4.5 - "Evoluzioni fatturate La Liga"

Così come i ricavi da stadio che, note le dimensioni e i prezzi elevati di *Bernabeu* e *Camp Nou*, garantiscono ulteriori extra rispetto alla media delle concorrenti. In questo senso, per l'equilibrio competitivo di questo specifico campionato il FFP risulterebbe un elemento tutt'altro che positivo, non consentendo di ridurre le distanze ma, al contrario, consentendo loro di ampliarsi.

Il grafico 4.5²⁷⁰ riporta i dati dell'evoluzione, nel campione di anni che vanno dal 2003 al 2019, di Real Madrid, Barcellona, e della media dell'intero campionato, relativo agli sviluppi avuti nei ricavi. Si nota una disparità clamorosa tra le due grandi e le altre squadre, a riprova di quanto ipotizzato. Inoltre il disequilibrio risulta crescente negli anni, dimostrando come il FFP abbia influito in negativo, oltre che sotto il profilo meramente sportivo, anche sul divario economico tra le società di alto livello e le altre.

²⁷⁰ Fonte "Calcio e Finanza", rielaborazione propria.

STAGIONE	1 [^]	2 [^]	3 [^]	18 [^]	19 [^]	20 [^]	DIFF	TREND
2003/04	77	72	71	41	39	26	114	/
2004/05	84	80	65	37	29	28	135	18,4
2005/06	82	70	69	39	36	24	122	-9,6%
2006/07	76	76	71	39	35	28	121	-0,8%
2007/08	85	77	67	42	30	26	131	8,2%
2008/09	87	78	70	42	35	33	125	-4,5%
2009/10	99	96	71	36	36	34	160	28%
2010/11	96	92	71	43	35	30	151	--5,6%
MEDIA PRE FFP	85,7	80,1	69,3	39,8	34,3	28,6	132,3	/
2011/12	100	91	61	41	37	27	147	2,6%
2012/13	100	85	76	36	35	34	156	6,1%
2013/14	90	87	87	39	36	25	164	5,1%
2014/15	94	92	78	35	29	20	180	9,7%
2015/16	91	90	88	38	36	32	163	-9,4%
2016/17	93	90	78	31	22	20	188	15,3%
2017/18	93	79	76	29	22	20	177	-5,9%
2018/19	87	76	68	37	33	32	129	-27,1
MEDIA POST FFP	93,5	86,2	76,5	35,7	31,2	26,2	163	23,2%
MEDIA 2003/2019	89,6	83,1	72,9	37,7	32,7	0	147,65	/

TABELLA 4.6 - “La Liga”

I dati riportati fanno riferimento alle stagioni calcistiche comprese tra il 2003 e il 2019, e sono stati riportati dal portale Transfermarkt. La rielaborazione della tabella è totalmente personale. Le colonne 1[^], 2[^] e 3[^] riportano il punteggio relativo alla 1[^], 2[^] e 3[^] classificata della stagione. Allo stesso modo, 18[^], 19[^] e 20[^] riportano i punteggi effettivi delle ultime tre squadre classificate di stagione in stagione.

Le voci di maggior rilievo sono però date dalle righe “Media pre-FFP”, e “Media post-FFP”, le quali racchiudono rispettivamente le medie delle otto stagioni precedenti, e delle otto successive, al regolamento. La voce “Media 2003-2019”, infine, racchiude le medie totali in tutti e 16 anni.

Con "DIFF", si indica la differenza fra la somma delle prime 3 classificate, e la somma delle ultime 3. Con "TREND", si indica la variazione percentuale di anno in anno di questa differenza. I colori riportati nelle celle relative alla colonna “1[^]”

N.B: Nota 143,5 la media totale relativa alla voce “DIFF”, la colonna sottostante alla voce presenterà:

- *numeri in verde* → *qualora la voce in questione sia superiore a 148,5*
- *numeri in rosso* → *qualora il numero risulti inferiore a 138,5*
- *numeri in nero* → *per i numeri compresi tra 138,5 e 148,5.*

ritenendo i numeri compresi tra 138,5 e 148,5 valori di equilibrio “ACCETTABILI”, quelli inferiori a 138,5 “OTTIMI”, e quelli di valore superiore a 148,5 “PESSIMI”.

Come facilmente intuibile dal grafico 4.5, *La Liga* si conferma un campionato dominato nel tempo da due realtà; nel campione infatti risultano due soli casi di squadre, Valencia nella stagione 2003/2004, e Atletico Madrid nel 2016/2017, riuscite a interrompere il duopolio. La tabella però suggerisce anche un fatto inaspettato: secondo il metro di calcolo utilizzato nel capitolo, *La Liga*, nel periodo antecedente all'introduzione del regolamento da parte dell'UEFA, era un campionato molto equilibrato, riportando un differenziale medio davvero ottimale (132,3). Ben sei stagioni su otto riportano valori ottimali, portando il differenziale medio dell'intero campione nella fascia “verde”. Escludendo le ultime due stagioni infatti, dove peraltro i valori dei DIFF vanno a superare i 150 punti, troviamo il distanziamento medio più basso tra la prima e la diciottesima classificata, evidenziando la dinamica di una lega difficile ed equilibrata. A riprova della sua solidità vi è inoltre la variazione percentuale del differenziale tra la stagione 2003/2004 alla 2008/2009, valore che sottoscrive un certo grado di stabilità e credibilità, rientrando sempre all'interno di quelli ritenuti “ottimali”.

Purtroppo però anche qui, come negli altri campionati analizzati, il periodo nero dell'equilibrio competitivo coincide con l'introduzione del Financial Fair Play; da qui si evince subito una crescita del blocco di testa, con una crescita netta dei punti di 1^a, 2^a e 3^a classificata (rispettivamente da 85,7 a 93,5, da 80,1 a 86,2 e da 69,3 a 76,5), e in parallelo un declino di ogni posizione in quello di coda, portando le distanze aggregate tra i due blocchi ad una media di

163 punti a stagione (dato più elevato dell'intero campione). La questione risulta ancor più evidente analizzando nello specifico le prime tre posizioni, che nel 95,8% dei casi sono state occupate da Barcellona, Real Madrid e Atletico Madrid, con l'unica eccezione del Valencia (peraltro nella prima stagione post-FFP, dove dunque i valori erano ancora molto vicini al periodo precedente al regolamento). Tra queste, la prima classificata ha raggiunto un punteggio medio di 93,5 punti a stagione, il più alto in assoluto nelle *Big 5*, un dato giustificato anche dall'eccezionalità dei relativi fuoriclasse, ma che ben risponde alla critica già formulata nei confronti di questo strumento finanziario: “più una squadra è forte, più vince. Più una squadra vince, più si arricchisce. Più si arricchisce, più può ulteriormente migliorarsi.” E dunque, nota la potenza assoluta dei club di Barcellona e Madrid, era pronosticabile attendersi uno sviluppo simile all'interno del campionato spagnolo.

4.1.4 EQUILIBRIO COMPETITIVO IN BUNDESLIGA

Dal 2008 ad oggi la Bundesliga – prima divisione tedesca – a seguito di un notevole sviluppo delle proprie entrate, ha accresciuto la spesa destinata agli acquisti nelle sessioni di mercato, portando come conseguenza un sempre maggior interesse verso quella che, in quegli anni, era stabilmente considerata la “quarta lega d'Europa”. Il merito va dato in primis ai trofei europei portati in Germania, attraverso cui, grazie alla credibilità acquisita, sono arrivati anche gli occhi di tanti nuovi spettatori.

La questione dell'equilibrio competitivo in Bundesliga risulta però alquanto singolare: da un lato l'assoluto dominio da parte del Bayern Monaco tende a smorzare l'interesse verso la lega da parte dei tifosi interni, al contempo però, le restanti squadre offrono mediamente uno spettacolo molto equilibrato e piacevole, rendendo dunque molto avvincente la corsa al *second-best*. Altre

peculiarità in merito a questo “equilibrio di media classifica” possono dipendere da 2 fattori:

- 1) La Bundesliga è l’unico campionato tra i *Big 5* a poter vantare 18 squadre – e non 20 – all’interno della propria competizione; fattore che potenzialmente riduce la possibilità di trovare formazioni “cuscinetto”²⁷¹ al suo interno.
- 2) E’ anche l’unica lega in Europa ad utilizzare (dal 2008) lo scontro diretto fra terzultima classificata e terza classificata della Bundesliga 2 per decretare quale squadra sia la più meritevole di giocare nella divisione superiore la stagione successiva.

Come facilmente intuibile, entrambi i fattori descritti tendono a indirizzare il campionato verso una situazione che si prospetta molto equilibrata.

Anche qui i dati sono convincenti; le stagioni precedenti all’introduzione del regolamento UEFA rispondono tutte al colore verde, motivo che delinea l’idea di un campionato estremamente equilibrato. Nella prima posizione - seppur con un valore non sottile di distanza dalla seconda - compaiono 5 differenti colori, indice che ci dimostra come anche in vetta non fosse un campionato “scontato” in partenza. Diverse fasce di tifosi avevano dunque la possibilità di sognare a inizio anno, mentre le società erano stimolate ad intervenire sul mercato per giocarsela fino in fondo. Inoltre, a testimonianza della gran competitività generale del campionato, squadre come lo Stoccarda (vincitrice stagione 2006/2007), o il Wolfsburg (2008/2009), compaiono rispettivamente una e zero volte nell’arco del campione. Al tempo stesso la lotta al secondo posto risulta serrata, così come quella fra penultima e terzultima, per le quali, al di fuori della stagione 2004/2005, tutte le squadre sono state divise da una sola partita. Al tempo stesso la lotta al secondo posto risulta serrata, così come quella fra penultima e terzultima, per le quali, al di fuori della stagione 2004/2005, tutte le squadre sono state divise da una sola partita.

²⁷¹ Per squadra “cuscinetto” in gergo sportivo si intende una squadra destinata ad una retrocessione sicura.

Presi in maniera aggregata, i dati relativi alle stagioni comprese tra il 2003 e il 2011 ci danno l'idea di un campionato estremamente equilibrato, quindi interessante e con un'alta aspettativa di colpi di scena.

Dall'introduzione del FFP i numeri cambiano radicalmente, portando la *Bundesliga* a trovarsi sostanzialmente dominata da un'unica squadra: il Bayern Monaco. A riprova di questo cambiamento radicale però non vi è il solo predominio della prima della classe, bensì anche una variazione di tutti gli altri parametri esaminati: le singole medie delle top 3 aumentano, così come si riducono i valori delle ultime classificate.

STAGIONE	1^	2^	3^	16^	17^	18^	DIFF	TREND
2003/04	74	68	65	32	32	23	120	/
2004/05	77	63	59	35	30	18	128	6,7%
2005/06	75	70	68	33	30	27	136	6,3%
2006/07	70	68	66	33	30	27	126	-7,4%
2007/08	76	66	64	31	30	29	128	1,5
2008/09	69	67	64	30	29	28	125	-2,3
2009/10	70	65	61	31	28	24	125	/
2010/11	75	68	65	36	34	29	120	-4%
MEDIA PRE FFP	73,2	66,8	64	32,6	30,3	25,6	126	/
2011/12	81	73	64	31	20	23	159	32,5
2012/13	91	66	65	31	30	21	155	2,6
2013/14	80	71	64	27	26	25	151	-2,6
2014/15	79	69	66	35	34	31	126	-16,6%
2015/16	88	78	60	36	33	25	146	15,9%
2016/17	82	67	64	37	32	25	132	-9,6%
2017/18	84	63	55	33	31	22	128	-3%
2018/19	78	76	66	28	21	19	168	31,2
MEDIA POST FFP	82,8	70,3	63	32,2	28,3	23,8	145,6	15,5%
MEDIA 2003/2019	78	68,5	63,5	32,4	29,3	24,7	135,8	+

TABELLA 4.7 - “Bundesliga”: N.B: Noto il numero di partite inferiore (4) in una stagione di Bundesliga rispetto a quello degli altri campionati europei, i dati alla voce "DIFF" sono stati aumentati del 10,52% al fine di rendere il confronto fra i campionati il più diretto possibile.

I dati riportati fanno riferimento alle stagioni calcistiche comprese tra il 2003 e il 2019, e sono stati riportati dal portale Transfermarkt. La rielaborazione della tabella è totalmente personale. Le colonne 1[^], 2[^] e 3[^] riportano il punteggio relativo alla 1[^], 2[^] e 3[^] classificata della stagione. Allo stesso modo, 18[^], 19[^] e 20[^] riportano i punteggi effettivi delle ultime tre squadre classificate di stagione in stagione.

Le voci di maggior rilievo sono però date dalle righe “Media pre-FFP”, e “Media post-FFP”, le quali racchiudono rispettivamente le medie delle otto stagioni precedenti, e delle otto successive, al regolamento. La voce “Media 2003-2019”, infine, racchiude le medie totali in tutti e 16 anni.

Con "DIFF", si indica la differenza fra la somma delle prime 3 classificate, e la somma delle ultime 3. Con "TREND", si indica la variazione percentuale di anno in anno di questa differenza. I colori riportati nelle celle relative alla colonna “1[^]”

N.B: Nota 143,5 la media totale relativa alla voce “DIFF”, la colonna sottostante alla voce presenterà:

- numeri in verde → qualora la voce in questione sia superiore a 148,5
- numeri in rosso → qualora il numero risulti inferiore a 138,5
- numeri in nero → per i numeri compresi tra 138,5 e 148,5.

ritenendo i numeri compresi tra 138,5 e 148,5 valori di equilibrio “ACCETTABILI”, quelli inferiori a 138,5 “OTTIMI”, e quelli di valore superiore a 148,5 “PESSIMI”.

Ne consegue un matematico aumento della distanza tra il blocco di squadre in testa e quello in coda. Il già evidente calo dell’equilibrio nel periodo post-FFP si riscontra in un ulteriore dato: la differenza tra le squadre che si distanziano per una singola posizione in classifica è aumentata in quattro casi su quattro.

Complessivamente la Bundesliga viene ritenuta – sportivamente parlando – una lega sana e competitiva, rientrando, anche negli anni successivi al Fair Play Finanziario, all’interno dei valori di equilibrio che abbiamo ritenuto essere accettabili (compresi tra 138.5 e 148.5), rispondendo con i numeri alla crescita dell’interesse.

4.1.5 EQUILIBRIO COMPETITIVO IN LIGUE 1

Secondo uno studio di “*Thestatszone*”²⁷², la *Ligue 1* 2002/03 è stato il campionato più equilibrato degli anni 2000 nelle cinque maggiori leghe europee. Le stagioni immediatamente successive sembrano confermare questo trend positivo, riportando risultati equilibrati e in bilico fino alla fine. La distanza tra la prima e l’ultima è stata di soli 37 punti, e le prime sei si sono ritrovate tutte nel giro di 4. Nonostante ciò vi è da notare il predominio quasi assoluto – negli anni tra 2003 e 2010 – del Leone, capace di conquistare 5 titoli (peraltro consecutivi) in otto anni. C’è da dire però che tra il 2008 e il 2011 i quattro campionati sono stati vinti da altrettante squadre differenti, contribuendo a rendere le stagioni esaltante e interessanti (agli occhi dei tifosi delle differenti squadre) fino al termine di ogni stagione. Tuttavia dal punto di vista dei media – soprattutto internazionali – la Ligue 1 non ha accresciuto il suo *appeal*, anche e soprattutto per la sua carente presenza nelle competizioni europee.

Lo sviluppo paradossale è che, negli ultimi anni (anche qui guarda caso subito dopo l’introduzione del FFP), un accenno di interesse da parte di media e spettatori extra-nazionali ha iniziato a svilupparsi anche in Francia: “merito” del presidente Nasser Al-Khelaifi, imprenditore qatariota, che nell’estate del 2011 ha preso le redini del Paris Saint Germain attraverso l’ingresso della Qatar Authority nella maggioranza del club con lo scopo di portarlo ai vertici del calcio europeo. Sulla falsariga del Manchester City, il Psg è diventato di lì a poco una strapotenza europea, capace di portare in Ligue 1 calciatori che fino al giorno prima sarebbe stato impossibile vedere in quel campionato. Tuttavia, l’avvento della Qatar Authority ha al contempo ribaltato gli equilibri del campionato, riproponendo in modo ancor più rimarcato quanto proposto precedentemente dal Leone, sia sotto il profilo economico (nessun’altra squadra

²⁷² STATZONE, <https://www.thestatszone.com/archive/how-competitive-are-the-top-five-european-leagues-13538#:~:text=The%20sample%20is%20composed%20of,since%20the%201997%2F98%20season.&text=Finally%2C%20Ligue%201%20is%20the,with%20a%20ratio%20of%200.325>

ha il potere contrattuale per ribattere colpo su colpo allo sceicco), che soprattutto sotto quello sportivo²⁷³. L'interesse mediatico e popolare fuori dalla Francia è così aumentato, ma all'interno dei confini è inevitabilmente diminuito fra i tifosi delle altre squadre di Ligue 1. Va da sé che ci sarà sempre qualche scontento.

Guardando la tabella si nota subito la striscia positiva continua relativa alla voce "DIFF" nel periodo pre-FFP, rispecchiando esattamente quanto introdotto. Il campionato francese si è sempre distinto come equilibrato, ma se – come in questo caso - l'equilibrio è dettato dal basso livello delle squadre di alta classifica, e non dal livello alto di quelle di medio/bassa, ne deriva un campionato comunque poco interessante.

Il dato che in questa tabella desta maggior preoccupazione è quello della crescita, in termini di punti, della prima classificata prima dell'introduzione del FFP, e di quella nel post. L'egemonia del Psg è lampante, portando la prima della classe a stravincere i campionati con ampio anticipo, e portando a casa il 75% dei titoli successivi al regolamento UEFA, superando del 25% la media incredibile del Lione. Anche qui dunque, il FFP sembrerebbe dimostrarsi tutt'altro che favorevole ad un miglioramento del CB, nonostante il campionato francese resti – secondo il criterio d'analisi utilizzato – quello più equilibrato in assoluto.

Nel dettaglio, la stagione 2015/2016 risulta in assoluto quella con la maggior distanza tra prima ed ultima classificata, evidenziando prepotentemente il distacco e i cambiamenti dalla 2002/2003 sopra citata.

Questo insieme di dati fa dedurre che, talvolta, il FFP presenta delle lacune non indifferenti non solo sotto il profilo dell'equilibrio competitivo, ma anche per le limitazioni imposte alle varie società nelle sessioni di mercato. Se parlando di squadre quali Real Madrid e Barcellona era stato detto come il progresso del

²⁷³ Risulta da evidenziare un fatto: l'anno d'acquisto del club da parte della società del Qatar è coincidente con quello dell'applicazione del Financial Fair play; viene spontaneo dunque domandarsi come un abuso di potere economico simile sia riuscito a rientrare nei termini prestabiliti dal regolamento senza incappare in gravi sanzioni (al di fuori di quella che abbiamo visto anche nei confronti del City).

loro dominio fosse dettato da rose e società già straordinarie, per il Paris Saint Germain vale l'opposto – ricordiamo che dalla stagione 2004/05 alla 2010/11 non è mai riuscito nemmeno a raggiungere il terzo posto. Improvvisamente, con l'acquisizione del club da parte di Al-Khelaifi, la squadra ha iniziato a dominare in lungo e in largo, portando dalla loro parte i migliori giocatori in circolazione. La nota particolare è che questo dominio è parallelo all'introduzione del FFP, togliendo dunque a quest'ultimo credibilità sul doppio livello sportivo e economico-finanziario.

STAGIONE	1^	2^	3^	18^	19^	20^	DIFF	TREND
2003/04	79	76	75	38	38	31	123	/
2004/05	79	67	63	42	42	32	93	-24,3%
2005/06	84	64	62	33	29	29	119	27,9%
2006/07	81	64	58	39	35	34	95	-20,1%
2007/08	79	75	62	40	35	24	117	23,1%
2008/09	80	77	71	37	37	26	128	9,4%
2009/10	78	72	71	32	31	23	135	5,4%
2010/11	76	68	64	44	33	20	111	-17,7%
MEDIA PRE FFP	79,5	70,4	65,8	38,1	35	27,4	115,1	/
2011/12	82	79	76	38	36	34	129	16,2%
2012/13	83	71	71	38	37	29	121	-6,2%
2013/14	89	80	71	40	29	23	148	22,3%
2014/15	83	75	71	37	30	29	133	-10,1%
2015/16	95	65	65	39	37	18	131	-1,5%
2016/17	95	87	78	36	35	34	155	18,3%
2017/18	93	80	78	37	33	26	155	/
2018/19	91	75	72	34	33	27	144	-7%
MEDIA POST FFP	88,9	76,5	72,8	37,3	33,8	27,5	139,5	21,2%
MEDIA 2003/2019	84,2	73,5	69,3	37,7	34,4	27,45	127,3	+

TABELLA 4.8 - "Ligue 1"

I dati riportati fanno riferimento alle stagioni calcistiche comprese tra il 2003 e il 2019, e sono stati riportati dal portale Transfermarkt. La rielaborazione della tabella è totalmente personale. Le colonne 1^, 2^ e 3^ riportano il punteggio relativo alla 1^, 2^ e 3^ classificata della stagione. Allo stesso modo, 18^, 19^ e 20^ riportano i punteggi effettivi delle ultime tre squadre classificate di stagione in stagione.

Le voci di maggior rilievo sono però date dalle righe “Media pre-FFP”, e “Media post-FFP”, le quali racchiudono rispettivamente le medie delle otto stagioni precedenti, e delle otto successive, al regolamento. La voce “Media 2003-2019”, infine, racchiude le medie totali in tutti e 16 anni.

Con "DIFF", si indica la differenza fra la somma delle prime 3 classificate, e la somma delle ultime 3. Con "TREND", si indica la variazione percentuale di anno in anno di questa differenza. I colori riportati nelle celle relative alla colonna “1^”

N.B: Nota 143,5 la media totale relativa alla voce “DIFF”, la colonna sottostante alla voce presenterà:

- numeri in verde → qualora la voce in questione sia superiore a 148,5
- numeri in rosso → qualora il numero risulti inferiore a 138,5
- numeri in nero → per i numeri compresi tra 138,5 e 148,5.

ritenendo i numeri compresi tra 138,5 e 148,5 valori di equilibrio “ACCETTABILI”, quelli inferiori a 138,5 “OTTIMI”, e quelli di valore superiore a 148,5 “PESSIMI”.

4.1.6 QUADRO GENERALE

BIG 5	PREMIER LEAGUE	SERIE A	LA LIGA	BUNDESLIGA	LIGUE 1
MEDIA DIFF PRE-FFP	153,8 pts	141,1 pts	132,3 pts	126 pts	115,1 pts
PRE-FFP	5^	4^	3^	2^	1^
MEDIA DIFF POST-FFP	158 pts	162,7 pts	163 pts	145,6 pts	139,5 pts
POST-FFP	3^	4^	5^	2^	1^

TABELLA 4.9 – “Media “DIFF” Big 5 pre/post FFP”²⁷⁴

La tabella riporta le voci principali (“Media diff pre-FFP” e “Media diff post-FFP”) derivate nelle tabelle (4.2/4.4/4.6/4.7/4.8). Con ciò si vuole dimostrare come la media del distacco di punti fra la somma del blocco delle 3 squadre in testa e delle 3 in coda, sia

²⁷⁴ La numerazione è riportata in ordine decrescente di equilibrio competitivo; al primo posto dunque il campionato più equilibrato, all’ultimo il meno.

variato dal periodo antecedente al regolamento, a quello successivo (sia in relazione agli altri campionati, che valutando i campionati uno ad uno).

Analizzando congiuntamente quanto riportato e ricostruito si possono notare alcune differenze fra i vari campionati, dipendenti da diversi fattori, quali ad esempio organizzazione e cultura. Parlando di Fair Play Finanziario e di equilibrio competitivo i dati non lasciano però spazio ad interpretazioni: in tutti e 5 i campionati analizzati, il criterio utilizzato per giudicare il CB riporta dati estremamente negativi nel periodo post-FFP rispetto al precedente, dimostrando una falla evidente nel sistema studiato dall'UEFA. La variazione media della voce "DIFF" tra gli otto anni antecedenti all'introduzione del FFP, e gli otto successivi, risulta pari a 20,10 punti, dato piuttosto significativo. Considerando poi una variazione minima della *Premier League* – di soli 4,2 – i dati si fanno ancora più preoccupanti per le altre quattro leghe, con una variazione media addirittura di 24,07 punti. E' evidente non sia un caso che la *Premier* riporti il dato meno negativo tra tutte, essendo essa il miglior campionato al mondo, nonché come detto avendo una serie di agevolazioni (come ad esempio i diritti televisivi) atte proprio al fine di dare solidità economica a tutte le società della lega, con l'obiettivo di andare a comporre una lega estremamente equilibrata e competitiva. Differentemente da altre nazioni infatti, qui è difficile stabilire una "prima della classe"; ogni anno troviamo sette squadre²⁷⁵ a giocarsi le primissime posizioni, e non di rado nomi super blasonati – come accaduto negli ultimi anni a Manchester United, Chelsea ed Arsenal - vengono tagliati fuori non solo dalla corsa al titolo, ma anche dalla possibilità di qualificarsi alla *Champions League*.

All'altro estremo, troviamo come campionato maggiormente "peggiolato" *La Liga*, ovvero la massima divisione spagnola. Qui siamo all'esatto opposto della Premier League, con le stesse squadre a giocarsi il titolo ogni anno – Barcellona, Real Madrid e, di rado, Atletico Madrid – e con l'ultima posizione

²⁷⁵ Arsenal, Chelsea, Leicester, Liverpool, Manchester City, Manchester United e Tottenham.

disponibile per la *Champions League* quasi sempre occupata da Siviglia o Valencia. Non è certo un caso che questa risulti la peggiore in termini di equilibrio competitivo, avendo al suo interno due squadre che negli ultimi 15 anni hanno dominato la Spagna e l'Europa, accumulando così sempre più fan, sempre più fama – e dunque richiamo ai grandi brand per sponsorizzazioni – e sempre più soldi. Questo dominio però, da un lato ha portato la Spagna a vedere nei suoi campi da gioco i primissimi giocatori del mondo (da Messi a Cristiano Ronaldo, passando per Neymar, Suarez, Hazard, Sergio Ramos e via dicendo); al contempo però vi è da considerare come i giocatori di altissimo livello siano una trentina (quelli appunto presenti all'interno delle rose di Barcellona e Real, con qualche minima intrusione dell'Atletico), creando dunque un enorme gap rispetto a tutte le altre squadre, e motivando la perdita di interesse e clamore verso un campionato potenzialmente splendido.

Con una media post-FFP di 162,7 punti di differenza tra il blocco di testa e quello di coda, la Serie A segue a ruota La Liga (163 punti) come peggior lega nel periodo successivo al regolamento secondo questo metro di valutazione. Il dato più preoccupante di questa divisione lo troviamo nei sei anni a cavallo del FFP, i quali, partendo nel 2008/2009 da un valore di 132, sono arrivati solo cinque anni dopo – stagione 2013/2014 – ad un valore di 178; il tutto, con una crescita continua di anno in anno. Spicca per interesse anche l'elevata riduzione di punteggio dell'ultima classifica dal 2011/2012 in poi, trovando negli otto anni studiati un solo valore – peraltro di poco (28) – superiore alla media degli otto anni precedenti (27,8). I dati relativi a questa voce, parametrati a quelli delle altre leghe, conducono al pensiero che la Serie A, probabilmente, col fine di accrescere il suo livello e la sua competitività, farebbe meglio a restringersi a 18 squadre.

Infine troviamo due campionati accomunati da molte peculiarità: Bundesliga e Ligue 1. In primis vi è da riconoscere come, nel campione d'analisi, risultino di gran lunga le due leghe più equilibrate tra le cinque, sia nel periodo pre-FFP, che in quello successivo. La seconda similitudine si può derivare nel blocco di

coda, dove la media punti – rispetto alle altre leghe – si è ridotta complessivamente di poco. La terza, e di grande rilevanza, è quella del predominio netto di una singola squadra all'interno di un campionato: nel caso francese del Lione prima, e del Psg poi; in quello tedesco del Bayern Monaco. Ciò sembrerebbe indicare che non sempre una lega dominata da una singola squadra risulti complessivamente disequilibrata. A tal proposito, il paragrafo successivo cercherà di analizzare l'equilibrio competitivo secondo un'altra misura: il predominio di una squadra all'interno di un campionato.

4.2 IL DOMINIO DELLA PRIMA DELLA CLASSE

E' stata brevemente accennata la questione di una squadra dominatrice del singolo campionato, in questo paragrafo andremo a valutarla nel dettaglio. Lo scopo sarà quello di – grazie ad una tabella di riferimento – valutare la potenziale esistenza di una relazione diretta tra i numeri trovati precedentemente e il dominio della prima classificata, andando poi ad analizzare le risposte trovate. Si vuole dunque valutare una possibile coerenza tra differenti metodi di misurazione, in modo tale da poter arrivare ad asserire delle risposte di maggior affidabilità.

Abbiamo notato che alcuni campionati sono dominati più di altri – in termini di campionati vinti - da singole squadre (Italia-Juventus, Germania-Bayern Monaco, Francia-Psg), ma come al contempo non per forza il dominio di una squadra si rifletta sull'equilibrio competitivo generale, derivando infatti in Germania e Francia le due leghe più equilibrate. La tesi che ne diviene è che vi siano differenti metri di lettura dell'equilibrio, e che non per forza uno sia migliore rispetto ad un altro. Fondamentale è – a mio modo di vedere – valutare sotto quale profilo stiamo analizzando l'equilibrio: se prendessimo il punto di vista di un emittente televisivo ad esempio, potremmo pensare che questo abbia interesse che vi sia una lotta serrata per le posizioni di maggior rilievo fino alla

fine (dunque pensiamo si potrebbe auspicare una lotta scudetto fino all'ultima giornata, magari fra più di due squadre, badando meno alla distanza di questo gruppo di testa dal resto). Dal lato di un ipotetico tifoso di mezza classifica ci si potrebbe aspettare invece l'auspicio di una classifica corta, con la possibilità di infiltrarsi in "zona Europa" fino alla fine. Un presidente potrebbe invece essere felice nel ritrovarsi un campionato parzialmente squilibrato, magari con due o tre squadre cuscinetto, al fine di poter ambire ad una posizione di classifica tranquilla quanto prima. Proprio per questa serie di motivi, questo paragrafo andrà ad analizzare e descrivere il predominio delle prime classificate nei vari campionati nelle medesime stagioni.

Per valutare questo dominio sono stati presi i singoli risultati delle prime classificate²⁷⁶ in ogni singola stagione del campione precedentemente preso in esame, dando valore differente a vittorie/sconfitte con un gol di scarto (+/- 1), a vittorie/sconfitte per due gol di scarto (+/- 1,5), e infine a vittoria/sconfitte con uno scarto di due o più reti (+/- 2).

Al fine di ottenere uno schema ordinato, verrà in primis data una lettura individuale ad ogni singolo campionato, cercando di capire se i dati trovati in precedenza trovino coerenza in questa. Successivamente si andrà a cercare un elemento di raccordo o di differenza tra loro, analizzandoli nel loro insieme, cercando di giustificare quanto trovato, confrontando inoltre i dati con quelli trovati nello studio sui blocchi di testa e di coda.

TABELLA 4.10 - "Dominio 1^o posto". I numeri riportati in tabella sono frutto della somma e della differenza tra le vittorie/sconfitte con un gol di scarto (+/- 1) ; le vittorie/sconfitte con 2 gol di scarto (+/- 1,5); le vittorie/sconfitte con 3 o + gol di scarto (+/- 2). Questo processo è stato utilizzato di stagione in stagione, per ogni singolo campionato, arrivando a comporre la tabella.

Le voci "Media pre-FFP" e "Media post-FFP" riportano – per ogni singolo campionato - rispettivamente la media degli 8 anni antecedenti al regolamento, e quella degli 8 anni successivi ad esso.

Accanto alle voci "posizione pre-FFP" e "posizione post-FFP" sono stati collocati dei numeri (da 1 a 5), al fine di classificare i campionati in relazione ai numeri trovati alle due voci di "media". Essendo una classifica atta a valutare

²⁷⁶ Fonte Transfermarkt.

l'equilibrio competitivo, più i numeri saranno bassi, meglio saranno posizionati in essa.

STAGIONE	PREMIER	SERIE A	LIGA	BUNDES	LIGUE 1
2003/2004	35	31	27	30,5	25,5
2004/2005	40	33	30,5	32	25
2005/2006	37	36	30,5	28	28,5
2006/2007	36,5	36,5	20,5	21	27,5
2007/2008	37	32	30,5	34	25,5
2008/2009	31,5	29	37,5	27	23,5
2009/2010	36	29	48,5	20,5	24
2010/2011	27	29,5	44,5	33	23,5
MEDIA PRE FFP	35	32	33,69	27,62	25,38
POSIZIONE PRE FFP	5[^]	3[^]	4[^]	2[^]	1[^]
2011/2012	38	33	51,5	33,5	25,5
2012/2013	31,5	36,5	47	46	30,5
2013/2014	37,5	43	33	42	38,5
2014/2015	29,5	33	44,5	32,5	30,5
2015/2016	25,5	37	41,5	40,5	47,5
2016/ 2017	36,5	36,5	42,5	36,5	43,5
2017/2018	47,5	41,5	43,5	38	44,5
2018/2019	42	31	35	32,5	40
MEDIA POST FFP	36	36,43	42,31	37,65	38,18
POSIZIONE POST FFP	1[^]	2[^]	5[^]	3[^]	4[^]
MEDIA 2003/2019	35,5	34,22	38	32,64	31,78
POSIZIONE MEDIA CAMPIONE	4[^]	3[^]	5[^]	2[^]	1[^]

PREMIER LEAGUE: i dati relativi alla massima serie inglese sembrano piuttosto coerenti con l'analisi sul differenziale di punti (tab. 4.2 - tra gruppo di testa e gruppo di coda – sviluppata in precedenza, riportando una differenza media di soli 0,5 punti tra la media delle stagioni precedenti e quella delle stagioni successive al FFP.

I numeri successivi all'introduzione del FFP, al di fuori della stagione 2017/2018 - che tocca addirittura un valore pari 47,5 (secondo valore più alto in assoluto) - ripercorrono la falsa riga del campione pre FFP, dimostrando anche secondo questo parametro la solidità della lega a prescindere dal contesto esterno alla federazione. Rispetto al lavoro precedente qui viene alla luce un altro dato positivo per la lega inglese: se negli anni precedenti al FFP la *Premier* era addirittura ultima in questa classifica (con un valore uguale a 35), negli anni successivi il quadro si rovescia, prendendo infatti il comando di questa particolare classifica, e facendo intuire un campionato aperto e interessante fino in fondo, ricco di partite equilibrate, e con poche “goleade” (e di conseguenza poche squadre cuscinetto). Ciò tenderebbe a dimostrare come la nomea che si è costruita attorno alla *Premier League* negli ultimi tempi non sia solo frutto di un campionato con 4/5 squadre di livello, o degli stadi di proprietà e dei centri sportivi all'avanguardia, ma anche di un campionato molto equilibrato nella sua totalità.

SERIE A: anche nella massima lega italiana ritroviamo molti parametri coerenti con l'analisi precedente, ma al contempo si nota qualche dato differente: se da un lato quel trend positivo che avevamo sottolineato (2008/2011) viene riproposto anche qui, dall'altro la stagione 2004/2005 – quella che, secondo l'analisi sul differenziali veniva ad essere la più equilibrata – la ritroviamo addirittura sopra al valore medio calcolato nel periodo pre-FFP. Cosa analoga avviene analizzando il periodo successivo al regolamento, dove le stagioni 2013/2014, 2016/2017 e 2017/2018 appaiono anche qui quali stagioni negative (rispettivamente la 1^a, la 4^a e la 3^a 2^a tra le peggiori), ma compaiono al tempo stesso dati contraddittori come ad esempio quello scindibile dal confronto tra la

prima e l'ultima stagione del campione: se prima la stagione 2011/2012 veniva infatti visto come ottimale, e quella 2018/2019 come pessima, qui la stagione conclusiva porta un dato estremamente positivo, addirittura inferiore ai dati medi del periodo antecedente al regolamento. Ciò ci dice due cose; in primis, come predetto in apertura, che l'equilibrio competitivo può essere misurato in differenti modi, e che ogni analisi può trarre delle sfumature differenti; successivamente, essendo un dato legato all'ultima stagione analizzata, se ne può ricavare un'idea di speranza.

LA LIGA: anche qui, come per le precedenti leghe, la riduzione dell'equilibrio tra il periodo antecedente e quello successivo al FFP sembra coerente con l'analisi discussa nei precedenti paragrafi, passando da un valore di 33,69, a 42,31, nonché dal 4^o all'ultimo posto di questa speciale classifica; vero è che già nel triennio precedente all'introduzione del FFP i numeri erano drasticamente aumentati (37,5 – 48,5 – 44,5), ma a tal proposito vi è da evidenziare che il campionato spagnolo - lega piuttosto singolare - negli ultimi 15 anni è stata dominata in lungo e in largo dal fiorire della stella più grande del calcio mondiale, Lionel Messi, giocatore capace di influenzare da solo una grossa fetta di questi numeri. Risulta tuttavia anche qui troppo evidente la differenza tra i due periodi, rispecchiandosi perfettamente – con una crescita del 25,6% - quale lega fortemente influenzata e peggiorata, a cavallo tra l'epoca antecedente e quella successiva al FFP. Ciò che però non ci saremmo aspettati prendendo come “bibbia” l'analisi precedente – secondo cui ricordiamo *La Liga* quale campionato maggiormente influenzata dall'introduzione del FFP (con una crescita del disequilibrio del 23,2%) - è di non trovare essa come rappresentante del peggioramento più grande anche qui, ma bensì, di trovare sui posti più alti del podio *Ligue 1* e *Bundesliga*, rispettivamente la migliore e la seconda miglior lega secondo l'analisi dedotta dallo studio precedente.

BUNDESLIGA e LIGUE 1: il predominio di Bayern Monaco e PSG è infatti stato totale, portando da ambo le parti una situazione analoga. Dall'introduzione del regolamento i due campionati hanno avuto infatti un solo padrone che, di vittoria in vittoria sono andati sempre più a rafforzarsi, portando alla lunga al risultato che si legge in tabella: Bundesliga e Ligue 1, sotto il profilo del predominio da parte di una singola squadra, sono i campionati che – statistiche alla mano - hanno subito il più grande peggioramento in assoluto, riscontrando un incremento del disequilibrio del 36,3% per quanto riguarda il campionato tedesco, e addirittura del 50,5% per quanto concerne quello francese. Oltre ad essere un dato preoccupante a livello numerico, vi è una seconda preoccupazione derivante dalla situazione di equilibrio di entrambe le leghe nel periodo antecedente al FFP.

Analizzando congiuntamente i dati della tabella, viene nuovamente evidenziato ciò che già secondo l'analisi sui differenziali era palese: i dati successivi al FFP sono in tutti e cinque i casi peggiori rispetto a quelli antecedenti. A riprova di ciò si evince che le cinque migliori stagioni dei singoli campionati siano, tutte, avvenute prima dell'introduzione del FFP; al contrario, le cinque peggiori sono tutte successive al regolamento. Quanto trovato rispecchia chiaramente il concetto più importante ricavato anche dalla prima analisi: il FFP sembra aver estremamente ridotto il CB.

Rispetto all'analisi sul differenziale di punti tra il blocco di testa e il blocco di coda troviamo differenti elementi di spunto. Da un lato vi sono delle variazioni coerenti da ambo le parti, come ad esempio il peggioramento assoluto dei dati nel periodo successivo al FFP. E se due indizi fanno una prova, qui la prova pare abbastanza concreta.

Dall'altro si può notare – confrontando la tabella appena introdotta con quella 4.9 - come, nel periodo post-FFP, i due differenti metodi di analisi riportino numeri contrastanti. Ciò ci riporta a quanto detto nella fase introduttiva del capitolo: non esiste un unico metro di misura del CB, ed ogni criterio può riportare valori differenti. Se infatti prima – nel periodo post-FFP – trovavamo

in ordine decrescente di equilibrio Ligue 1, Bundesliga, Premier League, Serie A e La Liga, ora, analizzando le leghe maggiormente dominate dalla capolista (tab. 4.10) è la Premier League a prendersi la vetta di questa speciale classifica, seguita a ruota da Serie A, Bundesliga e Ligue 1, con – unica analogia – La Liga all'ultimo posto.

Nota la fama e l'alto livello della Premier League, alla luce di quanto dedotto dal grafico 4.10, è intuibile come l'interesse mediatico verso una lega abbia una relazione influenzata maggiormente dalla lotta per le prime posizioni (piuttosto che dalla distanza di queste dagli ultimi). A tal proposito mi viene spontaneo asserire che una riduzione dei partecipanti ad un singolo campionato – in stile Bundesliga – potrebbe davvero aiutare ad alzare l'asticella di una lega.

4.3 EQUILIBRIO COMPETITIVO E VALORE ECONOMICO DELLE ROSE: ESISTE UNA CORRELAZIONE?

Ciò che ancora non è stato approfondito è la correlazione tra l'equilibrio competitivo di una lega, e il valore di mercato delle squadre partecipanti ad essa.

Un tentativo di approfondimento verrà fatto attraverso il grafico 4.11²⁷⁷, con lo scopo di farci ragionare su detta questione: vi è una correlazione fra l'equilibrio competitivo ed il valore delle rose di un campionato? E poi, più nello specifico, con il variare del valore di queste rose come sono cambiati i campionati in termini di equilibrio?

Il grafico è stato creato andando a sommare i valori delle singole rose di ogni campionato (preso individualmente) stagione per stagione, utilizzando quale fonte dati il noto portale tedesco Transfermarkt.

²⁷⁷Fonte Transfermarkt, rielaborazione propria.

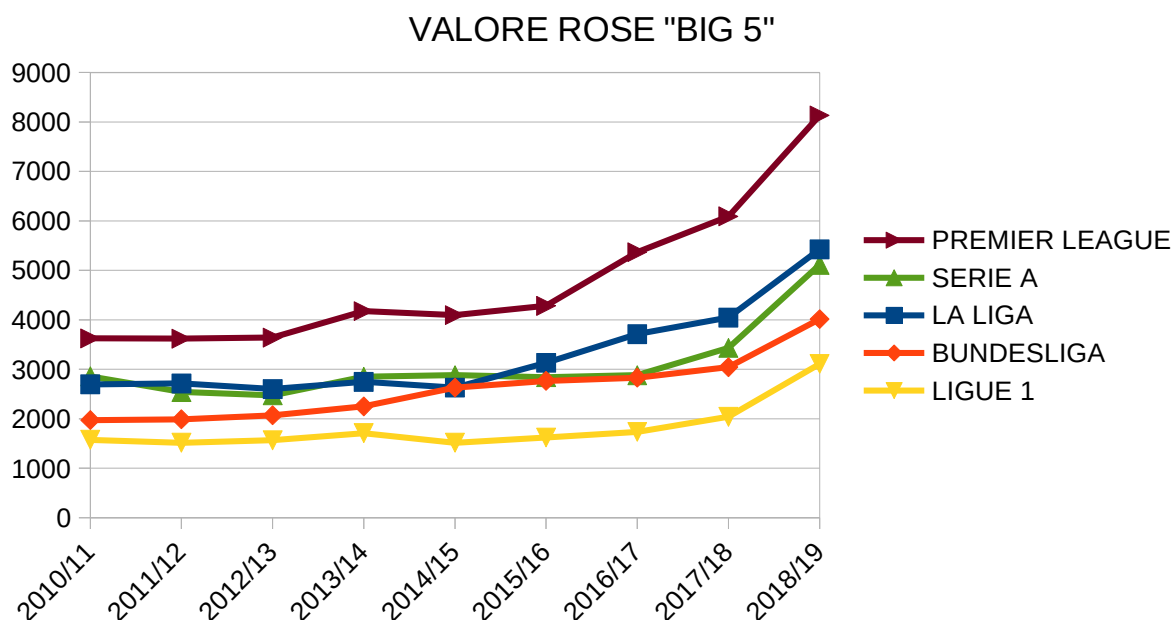


GRAFICO 4.11 - “Valore rose *BIG5*”

NB: i valori riportati per la Bundesliga sono stati maggiorati del 10% al fine di rendere la comparabilità con gli altri campionati più semplici (essendo la Bundesliga, come detto, composta da due squadre in meno degli altri quattro campionati).

Partendo da un primo impatto visivo, il grafico ci sottoscrive chiaramente quanto già noto ed enunciato in precedenza: la *Premier League* – dal 2010 ad oggi – è sempre stata la miglior lega al mondo anche sotto il profilo del valore totale dei giocatori presenti, distanziandosi negli anni sempre più da quella che in questi termini è quasi sempre risultata essere la seconda: *La Liga*. La distanza inoltre sta andando sempre più ad ampliarsi, a riprova che il campionato inglese, oltre ad avere i giocatori migliori, sia anche organizzato e pubblicizzato nel modo giusto. Al tempo stesso però, in termini di FFP, questo sembrerebbe anche dire come un campionato ricco, fatto da squadre ricche, andrà sempre più a migliorarsi e a distanziarsi da quelli che lo sono meno,

portando uno scompenso all'equilibrio competitivo nelle competizioni europee²⁷⁸.

L'altro dato palese è quello della Ligue 1, campionato che risulta essere costantemente nel punto più basso di questa classifica, nonostante sia da riconoscergli un incremento – non casuale – negli ultimissimi anni.

Per gli altri tre campionati invece la questione è più intrecciata, trovando spesso valori tra loro vicini.

Ora, riprendendo la prima domanda introduttiva, e nota la classifica di equilibrio delle Big 5²⁷⁹, possiamo asserire come in linea generale non ci sia una diretta correlazione tra i valori delle rose e l'equilibrio di un campionato; questo in parte risulta logico, essendo evidente che l'equilibrio dovrà dipendere dalla spartizione dei giocatori di valore, e non dall'aggregato totale. Tuttavia, se come leghe più equilibrate troviamo le due leghe di “minor valore”²⁸⁰ (*Ligue 1* e *Bundesliga*), al terzo posto troviamo la Premier League che, come detto, comanda chiaramente la classifica, e tende dunque a cancellare l'idea che l'equilibrio di un campionato possa basarsi sulla scarsezza di talenti presenti in esso. Inoltre, essendo Bundesliga e Ligue 1 leghe dominate – per tutto il periodo successivo al regolamento – da Bayern Monaco e Paris Saint Germain, viene da escludere anche l'ipotesi secondo cui l'equilibrio di una lega sia da associare all'assenza di squadre dominatrici. Inoltre, si può asserire definitivamente come l'equilibrio di un campionato non sia direttamente correlato all'interesse verso di esso, essendo la lega più equilibrata, quella meno seguita²⁸¹. A giustifica di ciò vi è che il seguito derivi in gran parte dalle “stars” presenti in un campionato, e non esclusivamente dal valore delle singole partite. Per fare un parallelo potremmo prendere il mondo della moda:

278 Il paragrafo successivo cercherà di discutere brevemente se vi sia o meno una connessione tra questa teoria e la realtà dei fatti.

279 Partendo dalla più equilibrata troviamo in ordine: Ligue1, Bundesliga, Premier League, Serie A, La Liga.

280 Assumendo come criterio di valutazione quello delle rose, astenendoci dal valore dell'immagine e di tutto ciò che ruota attorno ad esse.

281 IL SOLE 24 ORE, <https://www.ilsole24ore.com/art/calcio-tifosi-piu-numerosi-sono-quelli-tedeschi-seguiti-quelli-inglesi-italiani-testa-l-inter--ABoEphpB>

due giacche potrebbero avere lo stesso valore di manodopera e materie prime, ma se vendute da differenti brand potrebbero ritrovarsi valori effettivi di mercato totalmente differenti; e così per il calcio: due campionati potrebbero avere globalmente lo stesso valore, ma se in uno vi partecipa Cristiano Ronaldo – come dimostrato dal suo arrivo in Serie A - questo automaticamente ne trarrà benefici in termini di ricavi e di interessi.

4.4 L'EQUILIBRIO COMPETITIVO NELLE COMPETIZIONI EUROPEE

Dopo aver analizzato i dati aggregati dei singoli campionati, una cosa interessante è vedere cosa accade quando queste leghe si confrontano negli impegni europei, cercando di valutare se vi siano dei legami fra l'equilibrio competitivo di un campionato ed i suoi risultati a livello extra-nazionale.

Viene qui in aiuto la tabella 4.12, che riporta il numero di competizioni europee (*Champions League* e *Europa League*) vinte dall'inizio degli anni 2000 dalle squadre di questi 5 campionati. Di base, ragionando esclusivamente sull'equilibrio competitivo, tra il decennio precedente al FFP e quello successivo ci si dovrebbe aspettare un rialzo generale dei titoli conquistati dalle squadre rappresentanti la *Premier League*, un calo drastico per quanto concerne *La Liga* e *Serie A*, e un continuum più o meno coerente relativamente a *Bundesliga* e *Ligue 1*.

Inghilterra e Italia rispettano appieno le aspettative, raddoppiando – la prima - nel decennio 2010/2020 i trofei conquistati; e portandoli invece addirittura a zero (per quanto riguarda l'Italia). Anche la *Bundesliga* riporta dati simili a quelli previsti, passando da una *Champions League* nel periodo pre-FFP, a due nel periodo successivo. La nazione che desta maggior distorsioni rispetto ad un'analisi sull'equilibrio competitivo è la Spagna che, nonostante quanto detto,

nel secondo decennio ha addirittura aumentato - da 7 a 11 – i titoli europei conquistati (nessuno come loro).



	ITA	ENG	ESP	GER
2000/2001	0	1	0	1
2001/2002	0	0	1	0
2002/2003	1	0	0	0
2003/2004	0	0	1	0
2004/2005	0	1	1	0
2005/2006	0	0	2	0
2006/2007	1	0	0	0
2007/2008	0	1	0	0
2008/2009	0	0	1	0
2009/2010	1	0	1	0
TOTALE PRE	3	3	7	1
2010/2011	0	0	1	0
2011/2012	0	1	1	0
2012/2013	0	1	0	1
2013/2014	0	0	2	0
2014/2015	0	0	2	0
2015/2016	0	0	2	0
2016/2017	0	1	1	0
2017/2018	0	0	2	0
2018/2019	0	2	0	0
2019/2020	0	0	1	1
TOTALE POST	0	5	11	2

TABELLA 4.13 – “Trofei UEFA “Big 5”

Aggiungendo la *Ligue 1* – lega che ricordiamo dai dati essere sempre stata la più equilibrata – si può affermare che il CB presente all’interno delle singole leghe non sia in alcun modo correlato al massimo livello di forza che una squadra può raggiungere a livello europeo, smontando dunque la teoria secondo cui una squadra, per poter competere in *Champions League*, debba partecipare innanzitutto ad un campionato che sia “allenante”. Ciò che si desume di negativo è che, anche in Europa, prevalga ancora una volta la legge

del più forte: chi era più forte negli anni a cavallo dell'introduzione del FFP, tenderà a rafforzarsi sempre di più negli anni a venire, comportando una disparità sempre più forte tra le migliori tre/quattro squadre d'Europa e le altre – pur di buon livello – contendenti. Anche questa teoria è confermata dai fatti, trovando nel decennio successivo al FFP solo 5 differenti squadre capaci di vincere il trofeo più prestigioso, la *Champions League*, mentre in quello precedente ben 7. Vi è inoltre da aggiungere un ulteriore dato di enorme rilevanza: nel primo decennio degli anni 2000 le squadre ad aver conquistato più titoli sono state Barcellona e Milan, entrambe detentrici di 2 edizioni. In quello successivo si è arrivati ad un dato piuttosto allarmante, con 4 vittorie del Real Madrid, di cui peraltro tre consecutive (come mai accaduto prima nell'era *Champions League*), oltre alle 2 di Barcellona e Bayern Monaco, per un totale dell'80% diviso tra sole 3 squadre..

4.5 SOLUZIONI?

Eravamo partiti ponendoci una domanda fondamentale: come ha influito il FFP sull'equilibrio competitivo dei 5 migliori campionati europei? Ora si può dare una risposta. Con i dati ricercati ed analizzati, abbiamo destinato all'ipotesi iniziale una maggiore credibilità, secondo cui il FFP parrebbe davvero aiutare/aver aiutato i più grandi a diventare sempre più grandi, andando contro ad un'armonizzazione dei campionati – e delle varie competizioni europee – in termini di CB. Il tutto è più semplicemente riassumibile in un concetto chiaro: il Fair Play Finanziario può certamente essere migliorato. E' evidente che sulla questione si siano cimentate centinaia di menti competenti, e che se sono giunte a concludere questo specifico regolamento avranno certamente avuto delle motivazioni valide; dal mio canto ritengo che vi siano diverse vie per migliorarlo, e proverò in questo paragrafo ad illustrare due potenziali proposte di modifica ai regolamenti attuali.

4.5.1 IL SALARY CAP SUGLI STIPENDI

A mio modo di vedere, un metodo interessante potrebbe essere quello di concentrarsi sulle spese relative esclusivamente agli stipendi, ponendo su di essi delle limitazioni specifiche, in modo tale da rendere impossibile la contemporanea presenza di un numero indefinito di campioni nello stesso team, a favore di una redistribuzione di essi in team differenti, e dunque di un sistema indirizzato sempre più verso un equilibrio sportivo.

La proposta nasce e discende dal modello di “*Salary Cap*” utilizzato – come introdotto nella sezione dedicata alla letteratura – dalle più importanti leghe americane. Detto modello infatti mi ha sempre affascinato sin, ingenuamente, da bambino. Prendendo quale esempio l’*NBA*, ricordo come io sia sempre stato un “tifoso dei più deboli”, e al tempo stesso di come questi, da un anno all’altro, diventassero i più forti; o al contrario, i più forti diventassero i più deboli, portandomi al risultato di non tifare mai per la stessa franchigia. Credo sia evidente come a livello competitivo l’*NBA* sia un modello da prendere quale esempio essendo credibile, e portando campionati sempre interessanti fino all’ultima partita di *playoff*. Quanto accade nella massima lega di basket americana, francamente, pare al limite dell’impossibile nel calcio europeo. Riprendendo i dati su La Liga spagnola ad esempio, vediamo come nel campione di 18 anni in esame, 18 volte Barcellona e Real Madrid compaiano tra le prime 3.

Riprendendo il *Salary Cap* (che in questo caso propongo applicato direttamente dall’UEFA, e non dalle singole federazioni), vedo inoltre in esso un’ulteriore punto di forza: detto fattore potrebbe comportare il ritorno di valori diversi dal mero denaro, riportando in vita figure ormai mitologiche come le “bandiere”, nonché facendo sì che un giocatore aumenti la probabilità di scegliere il progetto più adatto a lui, e non per forza quello favorevole al suo portafoglio

(comportando un potenziale ulteriore aumento dell'equilibrio competitivo). Utilizzando un metodo di questo tipo infatti, qualora una squadra riuscisse ad acquistare un gran giocatore facendogli accettare uno stipendio ridotto, da un lato potrebbe potenzialmente aver fornito risorse economiche ad un'altra per consentirle di fare una signora campagna acquisti, dall'altro aiuterebbe il sistema a tornare indietro nel tempo verso valori più reali; a titolo esemplificativo si supponga l'acquisto di Lionel Messi da parte della Juventus: se venisse offerto al più grande giocatore di sempre un contratto da 5 milioni, implicitamente spingerebbe le altre società a forzare verso il ribasso degli stipendi di altri giocatori, raddrizzando sempre più il calcio globale verso una situazione di equilibrio. Un lavoro sugli stipendi parrebbe dunque positivo non solo sotto il mero profilo sportivo, bensì anche su quello economico, andando a ridurre i costi di Conto Economico.

L'ipotesi è personale e difficilmente valutabile, tuttavia la teoria proposta sembrerebbe conciliarsi pienamente col periodo storico difficile che stiamo vivendo; in seguito alla pandemia il mondo del calcio ha subito un enorme contraccolpo, nel quale diverse società anche blasonate sono risultate – nella stagione 2019/2020 – ad un passo dal fallimento, portandone alcune a tagliare parzialmente – di comune accordo - gli stipendi mensili dei giocatori. L'inizio del nuovo anno solare non ha certo portato i miglioramenti sperati; come riportato da Calcio e Finanza²⁸² infatti, la sessione invernale di calciomercato ha subito un calo delle spese del 49% rispetto all'anno precedente, rimarcando la grandezza del problema.

Una possibilità di stima (di verso opposto) di ciò che potrebbe derivarne ci viene data da una sessione recente di calciomercato, quella dell'estate del 2017, dove le folle spesi del Paris Saint Germain per Neymar Jr e Kyllian Mbappe hanno lasciato un'impronta ben definita nel calcio europeo, scombinando i valori generali e facendo alzare la valutazione media di ogni giocatore. Con ciò

282 CALCIO E FINANZA, <https://www.calciofinanza.it/2021/02/17/spese-mercato-invernale-2021/>

è possibile andare ad immaginare – in modo opposto – che se giocatori come Cristiano Ronaldo o Messi non venissero ceduti sovrapprezzati, ma ad un valore inferiore al loro valore di mercato (cosa difficile, ma se realizzabile in qualche momento, certamente questo è quello adatto), sarebbe impensabile per molte squadre fare esborsi simili per giocatori emergenti, o comunque di altra caratura. Credo infatti che operazioni simili livellerebbero – verso il basso – il prezzo medio di mercato, con lo stesso effetto avuto nell’“estate di Neymar-Mbappe”, ma con verso opposto.

Questo insieme di motivazioni mi danno modo di pensare che l’attuazione di un programma di questo tipo possa risultare meno utopico di quanto sarebbe potuto essere fino a due anni fa, avendo portato una concezione di pericolo di un crollo totale del sistema calcio anche all’interno delle menti dei giocatori, i quali dunque, penso sarebbero più comprensivi in merito a possibili riduzioni degli stipendi.

TRASFERIMENTI BIG POST NEYMAR	VALORE DI MERCATO²⁸³	COSTO	DATA TRASFERIMENTO
NEYMAR JR	100.000.000	220.000.000	03/08/2017
DEMBELE’	33.000.000	140.000.000	25/08 2017
MBAPPE	120.000.000	145.000.000	31/08/2017
KEPA	20.000.000	80.000.000	08/08/2018
COUTINHO	90.000.000	145.000.000	16/08/2019

TABELLA 4.14 - “L’evoluzione del calciomercato nel post Neymar Jr”

La tabella²⁸⁴ riporta i dati relativi ai cinque maggiori trasferimenti europei dell’estate 2017/2018: *l’estate delle follie economiche*. Si vede chiaramente come i valori siano stati sovrastimati; il costo del cartellino di questi cinque giocatori è stato acquistato ad un valore del 112,8% più alto di quello di

²⁸³ I valori riportano la valutazione del cartellino di detti giocatori stimata da Transfermarkt nella sessione di mercato in cui è avvenuto il trasferimento

²⁸⁴ I dati presenti sono riportati da Transfermarkt.

mercato, dimostrando la ciclicità ipotizzata precedentemente: “se Neymar vale 220 milioni, allora Dembelè per il proprietario del suo cartellino dell’epoca (il Borussia Dortmund non poteva valerne solo 33. Se Dembelè ne vale 140, allora Coutinho non può valerne per il Liverpool meno di lui (90)”.

Rileggendo i dati della tabella 4.14 credo sempre più che se si arrivasse ad un regolamento sugli stipendi, alla lunga questa potrebbe portare – per quanto complesso - ad una riduzione generale di essi, determinando di riflesso una posizione di maggior equilibrio sia in termini competitivi, che in termini economici (cardine del FFP). Per quanto sia totalmente utopico ipotizzare un taglio degli stipendi di una percentuale pari a quella appena analizzata sui cartellini (112,8 %), certo è che anche qualora venissero abbassati di una percentuale anche solo del 20/30%, per le casse della società comporterebbe un dato significativo, basti pensare che nel 2019 la somma totale degli stipendi nei cinque maggiori campionati europei ha varcato la soglia dei 9 miliardi di euro, oltre a pesare per circa il 60% del fatturato delle società²⁸⁵.

Seguendo questa rotta, un modello di molto simile e attuale è quello cinese. La Cina, che da anni ormai sta tentando di inserirsi prepotentemente nel calcio che conta attraverso spese folli, ha da poco messo mano al proprio regolamento, portando ad una rivoluzione assoluta. Se prima infatti veniva data la possibilità di attingere alle proprie risorse economiche senza limiti, d’ora in avanti dovranno rispettare un regolamento ben definito, che ha a che fare proprio con gli stipendi dei loro giocatori. D’ora in avanti, ogni club della Chinese Super League (CSL) avrà la possibilità di spendere una cifra non superiore a 3,63 milioni di dollari (netti) per un singolo giocatore straniero, e di circa 765.000 dollari per un giocatore della propria nazione. Inoltre, viene messo un secondo tetto salariale ai giocatori stranieri, vincolando le società ad un esborso inferiore a 12,1 milioni di dollari utilizzati per stipendiare giocatori stranieri²⁸⁶.

285 M. CARRA’, “*Calcio: ecco quanto pesano gli stipendi dei calciatori sul fatturato delle società*”, eToro, 01/08/2019.

286 RAI, <https://www.raisport.rai.it/articoli/2020/12/calcio-stop-agli-ingaggi-folli-in-cina-arriva-il-tetto-salariale-96f815e1-2018-4f3f-b666-ed3c05beb8b2.html#:~:text=Lo%20stipendio>

Ciò deriva da due ragioni, entrambe di valore: una prima ragione si delinea chiaramente nella ricerca di società solide, e soprattutto di non rischiare – in un futuro prossimo – di finire all'interno di una bolla sempre più destinata a scoppiare, promuovendo dunque uno sviluppo sano e sostenibile. Al contempo però, attraverso questo regolamento si vuole arrivare ad alzare il livello dei rappresentanti dei propri paesi, a sfruttare i settori giovanili, e non sempre e per forza andare alla ricerca di un polo migliore da cui attingere – con appunto cifre folli – per portare giocatori esteri nella propria rosa.

[%20medio%20annuo%20dei,di%20dollari\)%20nella%20stagione%202018.](#)

5) CONCLUSIONI

Valutando il sistema calcio nel periodo antecedente al FFP, si è notato come il panorama europeo stesse vivendo un periodo di difficoltà economico-finanziaria rilevante; è stato visto infatti come, negli anni compresi tra 2006 e 2011, il 50% dei club affiliati all'UEFA avesse un bilancio in perdita. Il FFP, in tal senso, sembra aver migliorato drasticamente la situazione, come dimostrato nel grafico 3.1.

La questione relativa a questo regolamento è però molto più articolata. Il rapporto del FFP con l'equilibrio competitivo rimane infatti piuttosto conflittuale. Se è vero che esso sembra aver aiutato buona parte delle società sotto il profilo economico-finanziario, altrettanto non si può dire in merito a questa questione; in seguito a quanto analizzato e discusso si può asserire che il rapporto tra Equilibrio Competitivo e Fair Play Finanziario sia tutt'altro che buono, avendo riscontrato in entrambi i metodi proposti (tab. 4.9 e tab. 4.10), una riduzione drastica del CB nel periodo successivo all'entrata in vigore del regolamento. E' stato visto infatti come la media dei differenziali di punti (tab 4.9), calcolata dalla somma delle prime tre classificate di ogni stagione, cui è stata tolta la somma delle ultime tre classificate di ogni stagione, sia cresciuta dal periodo antecedente al regolamento – a quello post – del 15%. Al tempo stesso abbiamo visto – tab. 4.10 - come anche il dominio della prima in classifica sia mutato in seguito all'introduzione del regolamento, aumentando, secondo il metro di calcolo utilizzato per stilare la classifica, addirittura del 24%. Le conseguenze, inoltre, sembrano non essere in risalita, non dando l'idea di un possibile trend positivo per gli anni a venire.

L'ipotesi citata secondo cui le squadre più ricche e vincenti, in seguito al FFP, sarebbero diventate ancor più vincenti, sembrano essersi pienamente confermate, dimostrando un quadro europeo comprensivo di 3 campionati su 5

dominati da una sola squadra, uno – La Liga – da due squadre, e con la sola Premier League a rendere il gioco un po' più vario e interessante.

L'idea proposta in questo paragrafo, seppur potenzialmente appetibile, pare inoltre difficilmente realizzabile, così come tante altre sentite nel corso degli anni. Inoltre, nell'attuare un regolamento simile, si rischierebbe di incorrere – come peraltro già accaduto in passato²⁸⁷ - in una diatriba con l'Unione Europea ai sensi dell'articolo 101, secondo cui già il FFP di per sé è ritenuto anticoncorrenziale. Anche in questo caso però, come avvenne precedentemente nel Trattato di Lisbona, si può ritenere che gli obiettivi di un regolamento simile vertano verso i medesimi obiettivi dell'Unione Europea, avendo entrambi il medesimo scopo riguardo l'equilibrio competitivo delle squadre.

Nonostante le difficoltà, trovo che soluzioni come quelle riportate in merito alla Chinese Super League, possano davvero rivelarsi un punto di vista interessante e da seguire, specie in quanto derivanti da un retaggio culturale – quello cinese - molto in stile “Manchester City” (secondo cui ricordiamo, i soldi possono tutto), e dunque portatore di un messaggio molto pesante.

Ciò che è certo è che così le cose non possono andare avanti, a meno che non si voglia arrivare realmente a trovare “due campionati differenti all'interno di un singolo campionato”, con una buona percentuale di partite aventi risultati “scritti” prima ancora di essere giocate. Inoltre, nonostante le difficoltà nella possibile messa in pratica del regolamento, vi è anche da sottolineare come una mossa così drastica potrebbe comportare dei rischi: nel caso in cui le squadre non si potessero permettere più di uno/due *top player*, questi potrebbero risultare davvero “incredibili”, rischiando dunque di portare i giocatori ad essere

287("TFUE" o "trattato di Lisbona"); poiché può influire sulla circolazione dei giocatori tra le società, è necessario determinare se sussiste un'infrazione ai sensi dell'articolo 45 TFUE; e se l'articolo 101 o l'articolo 45 venissero normalmente impiegati in tali circostanze, si deve considerare se ciò sarebbe viziato dal principio della specificità dello sport (o "l'eccezione sportiva", come è anche noto).

sempre più “schiavi” delle loro società, regredendo a valori passati. La chiave di ciò potrebbe essere un ruolo ancor più decisivo dei procuratori – figure ormai totalmente chiave nel calcio di oggi – i quali dovrebbero mediare tra le due parti, portando ad un contratto ideale non solo sotto il profilo economico, ma anche pregno di particolari condizioni funzionali allo sviluppo della carriera del giocatore.

BIBLIOGRAFIA

A

- S. AHTIAINEN & H. JARVA, “*Has UEFA’s financial fair play regulation increased football clubs’ profitability?*”, *European Sport Management Quarterly*, (2020)

- W. ANDREFF, “*Some comparative economics of the organization of sports*”, *The European Journal of Comparative Economics*, Vol.8, pp. 3-27, (2011)

B

- V. BASSI & G. CAZZULO, “*Sport e profili fiscali*”

- M. A. BENASSI, “*Stadi di proprietà: profili giuridici e fattibilità*”, (2017)

- S. BIRKHAUSER, C. KASERER, D. URBAN “*Did UEFA’s financial fair play harm competition in European football leagues?*”, *Review of Managerial Science*, (2019)

- L. BRANDES & E. FRANCK, “*The Effect from National Diversity on Team Production – Empirical Evidence from the Sports Industry*”, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 61, pp. 225-246, (2006)

- L. BRANDES & E. FRANCK, “*Who Made Who – An Empirical Analysis of Competitive Balance in European Soccer Leagues*”, *Eastern Economic Journal*, Vol.33, pp. 379-403, (2007).

- B. BURAIMO, D. FORREST, R. SIMMONS, “*The 12th man?: Refereeing bias in English and German soccer*”, *Journal of the Royal Statistical Society; Series A (Statistic in Society)*, Vol. 173, pp. 431-449 (2007).

C

- M. CARRA’, “*Calcio: ecco quanto pesano gli stipendi dei calciatori sul fatturato delle società*”, eToro, 01/08/2019.

- A. CHURCH & S. PENNY, “*Power, space and the new stadium: the example of Arsenal football club*”, (2013).

- J. CURRAN, I. JENNINGS & J. SEDGWICK, “*‘Competitive Balance’ in the Top Level of English Football, 1948–2008: An Absent Principle and a Forgotten Ideal*”, *International Journal of the History of Sport*, Vol. 26, pp. 1735-1747, (2009)

D

- V. DE MARTINO, “*Le società calcistiche ed il financial fair play: il caso F.C. Internazionale*”, Università LUISS, Dipartimento di Economia e Management, (2019)

- H. DEMSETZ & K. LEHN, “*The structure of corporate ownership: causes and consequences*”, University of California, (1985)

- N. DERMIT-RICHARD & R. HAYNES, “*What drives sports TV rights? A comparative analysis of their evolution in English and French men’s football first divisions, 1980–2020*”, Soccer & Society, pp. 1-19, (2019)

- H.M. DIETL et al., “*The effect of salary caps in professional team sports on social welfare*”, The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy, Vol.9, pp. 1-23, (2009).

- P. DIMITROPOULOS & V. SCAFARTO, “*The impact of UEFA financial fair play on player expenditures, sporting success and financial performance: evidence from the Italian top league*”, European Sport Management Quarterly, pp. 1-19, (2020)

- P. DOWNARD, & A. DAWSON. “*The Economics of Professional Team Sports*”, Routledge, (2000)

E

- M. EL-HODIRI, J. QUIRK, “*An economic model of a professional sports league*”, Journal of Political Economy, Vol.79, pp.1302-1319, (1971)

F

- E. FESS & G. STAHLER, “The Impact of Transfer Fees on Professional Sports: An Analysis of the New Transfer System for European Football”, *The Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 105, pp. 139-154, (2003).
- R. FORT & J. QUIRK, “*Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues*” *Journal of Economic Literature*, Vol. 33, pp. 1265-1299,(1995)
- E. FRANCK, “*Private Firm, Public Corporation or Member`s Association – Governance Structures in European Football*”, *International Journal of Sport Finance*, Vol. 5, pp.108-127, (2010).
- E. FRANCK & M. LANG, “*A Theoretical Analysis of the Influence of Money Injections on Risk Taking in Football Clubs*”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 61, pp. 430-454, (2013)
- E. FRANCK, “*Financial Fair Play in European Club Football What is it all about?*”, *SSRN Electronic Journal* (2014)
- C. J. FREESTONE, A.E. MANOLI, “*Financial fair play and competitive balance in the Premier League*”, *Sport Business and Management an International Journal*, Vol. 7, (2017)
- B. FRICK, “*The football players labor market: empirical evidence from the major european leagues*” *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.54, (2007).
- M. FRIEDMAN, “*Capitalism and Freedom*”, (1962)

G

- K. GOOSSENS, “*Competitive balance in european football: comparison by adapting measures: national measure of seasonal imbalance and Top 3*”, Rivista di Economia dello Sport, Vol.2, pp.77-122 (2006)
- G. GRAVINA, “*Il bilancio d’esercizio e l’analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche*”, pag.13
- A. GIANNACCARI, cit “*Single entity theory ed immunità antitrust: il caso American Needle*”

H

- S.HAMIL & S. CHADWICK, “*Managing football: an international perspective*”, Routledge (2009)
- R. HUMPHREYS, “*Alternative measures of competitive balance in sports league*”, Journal of Sports Economics 3 (2002)

K

- S. KESENNE, “*The impact of salary caps in professional team sports*”, Scottish Journal of Political Economy, Vol.47, pp.422-430, (2006).
- S. KESENNE , “*The economic theory of professional team sports: An analytical treatment*”, Journal of Sports Economics, Vol.10, N.3 (2007).

- P. KONING, in “*Balance in competition in dutch soccer*”, Journal of The Royal Statistical Society: Series D (The Statistician), Vol. 49, pp. 419-431, (2000)

I

L

- U. LAGO, R. SIMMONS & S. SZYMANSKI, “*The financial crisis in European Football: an introduction*”, Journal of Sports Economics, Vol.7 pp. 3-12, (2006)

- M. LANG, M. GROSSMAN, & P. THEILER , “*The sugar daddy’s game: How wealthy investors change competition in professional team sports*”, University of Zurich (ISU), (2010)

- M. LANG & E. FRANCK, “*A Theoretical Analysis of the Influence of Money Injections on Risk Taking in Football Clubs*”, Scottish Journal of Political Economy, Vol. 61, pp. 430-454, (2011).

- F. R. LANG et al., “*Short Assesment of the Big Five: Robust Across Survey Methods Except Telephone Interviewing*” (2011).

- A.LARSEN, A.J.FENN e E.L.SPENNER, “*The impact of Free Agency and the Salary Cap on Competitive Balance in the National Football League*”, Journal of Sports Economics, Vol.7, pp.374-390, (2006)

- Y. LEE & R. FORT, , “*Competitive Balance: Time Series Lessons from the English Premier League*”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.59, pp.266-282, (2012).
- S. LEACH & S. SZYMANSKI, “*Making money out of football*”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol.62, pp. 25-50, (2015)
- LIANG & ZEGER, “*Longitudinal Data Analysis using Generalized Linear Models*”, *Biometrika*, Vol.73, pp.13-22, (1986)
- J. LINDHOLM, “*The Problem with Salary Caps Under European Union Law: The Case Against Financial Fair Play*”, *Tex. Rev. Ent. & Sports L.*, (2010)

M

- P. MADDEN, “*Welfare economics of “Financial Fair Play” in a sports league with benefactor owners*”, *Journal of Sports Economics*, Vol. 16, pp. 159-184, (2012).
- M. MANCIN, “*Il bilancio delle società sportive professionistiche*”
- F. MANNI, “*Le società calcistiche: Implicazioni economiche di un gioco*”, *cit.*, Torino, 1999, p.7.
- J.MAXCY, “*The American view on Financial Fair Play*”, *ESEA Conference Volume*, (2014)
- J. MICHIE & C. OUGHTON, “*Competitive balance in football: trends and effect*”, *Birkbeck University of London (Football Governance Research Centre)*, (2004)
- S.MORROW, “*The People’s Game? (Football, Finance & Society)*”, *The Entertainment and Sports Law Journal* (2003)

- J. MULLER et al., “*The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-Term Viability and Sustainability of European Club Football?*”, *International Journal of Sport Finance*, Vol.7, pp. 117-140, (2012).

N

- W.C. NEALE, “*The Peculiar Economics of Professional Sports*”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.78, pp. 1-14, (1964).

- R. NOLL, “*Government and the sports business*”, *Brookings Institution* (1975).

O

- V.ORLANDO, “*Evoluzione dei modelli di business delle società di calcio professionistiche con l'introduzione del Financial Fair Play*”.

P

- T. PAWLOSKI & C. BREUER, “*Top Clubs' Performance and the Competitive Situation in European Domestic Football Competitions*”, *Journal Of Sports Economics*, Vol.11, pp. 186-202, (2010).

- PAWLOSKI et al., (2012)

- T. PEETERS & S. SZYMANSKI, “*Financial Fair Play in European football*”, *Economic Policy*, Vol. 29, pp. 343-390 (2014)

- D. PLUMLEY, G.M. RAMCHANDANI , R. WILSON, “*Mind the Gap: An analysis of competitive balance in the English Football League system*”, *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol.18, (2018)

Q

R

- G.M. RAMCHANDANI et al., “*A longitudinal and comparative analysis of competitive balance in five European football leagues*”, *Team Performance Management*, (2018)

- S. ROTTENBERG, cit. p.242 “*The baseball players labour market*”, *Journal of Political Economy* (1956)

- G. ROBERTS, “*The moral character of management practice*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 21, (1984)

- G. RUSCONI, “*Il bilancio d'esercizio nell'economia delle società di calcio*” (1990)

S

- M. SASS, “*Long-term Competitive Balance under UEFA Financial Fair Play Regulations*” (2014)

- P. SCAFARTO & V. DIMITROPOULOS, “*The impact of UEFA financial fair play on player expenditures, sporting success and financial performance: evidence from the Italian top league*”, *European Sport Management Quarterly* (2018).

- N. SCHELLES, C. DURAND, L. BONNAL, D.GOYEAU, “*Competitive balance versus competitive intensity before a match: Is one of these concepts more relevant in explaining attendance? The case of the French football Ligue 1 over the period 2008-2011*”, (2018)
- M.SCHMIDT & D.BERRI “Competitive Balance and Attendance: The Case of Major League Baseball”, *Journal of Sports Economics*, pp. 145-167, (2001).
- T. SCHUBERT & T. KONECKE, “*Classical’ doping, financial doping and beyond: UEFA’s financial fair play as a policy of anti-doping*”, *International Journal of Sport Policy and Politics*, pp. 1-24, (2015)
- S. SZYMANSKI & T. KUYPERS, “*Winners and losers: The business strategy of football*”, Pengwin, (2000).
- S. SZYMANSKI & S. KESENNE, “*Competitive Balance and Gate Revenue Sharing in Team Sports*”, *The Journal of Industrial Economics*, Vol.52, pp. 165-177 (2004).
- S. SZYMANSKI, “*Fair is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play*”, *International Journal of Sport Finance*, Vol.9, pp. 218-229, (2014)
- S SZYMASNKI, “*Entry into exit: insolvency in English professional football*”, *Scottish Journal of Political Economy*, (2017)
- K. STORM & K. NIELSEN , “*Soft budget constraints in professional football*”, *European Sport Management Quarterly*, Vol.12, pp. 183-201, (2012)

- M. SCHUBERT & T. KONECKE, “*Classical doping, financial doping and beyond: UEFA’s financial fair play as a policy of anti-doping*”, *International Journal of Sport Policy and Politics*, pp. 1-24, (2015)

- M. SCHMIDT, “*Competitive balance and attendance : the case of major league baseball*” *Journal of Sports Economics*, Vol. 2, pp. 145-167 (2001)

- G. W. SCULLY, “*The market structure of sports*”, University of Chicago Press, (1995)

T

- J. TANSEY, “*Statistically Ranking the World's Top 10 Football Leagues*”, Bleach Report, (2014).

- G. TEOTINO & M. UVA, “*La ripartenza. Analisi e proposte per restituire competitività all’industria del calcio in Italia*”

- M.TERRIEN, N.SCELLES, S. MORROW, L. MALTESE, “*The win/profit maximization debate: Strategic adaptation as the answer?*” (2017)

- M. TERRIEN & W. ANDREFF, “*Organisational efficiency of national football leagues in Europe*”, *European Sport Management Quarterly*, pp. 1-20, (2019)

U

V

- G. VELLUTO, “*Project financing e impianti sportivi: opportunità di finanziamento*”

- H. VOPEL, “*Is Financial Fair Play Really Justified? An Economic and Legal Assessment of UEFA’s Financial Fair Play Rules*”, HWWI policy paper, (2013)

Z

SITOGRAFIA

CALCIO E FINANZA, <https://www.calciofinanza.it/2019/06/10/fair-play-finanziario-come-funziona/>

CALCIO E FINANZA, <https://www.calciofinanza.it/2021/02/17/spese-mercato-invernale-2021/>

DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/me/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league1.html>

DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/finance/articles/annual-review-football-finance-2019---deloitte-italy---finance.html>

DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/me/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league1.html>

DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2017---deloitte-italy---consumer-.html>

DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-the-break-even-requirement.pdf>

IL FATTO QUOTIDIANO, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2012/01/27/calcio-finanze-club-europei-sono-sempre-disastrate/187037/>

EC EUROPA, http://ec.europa.eu/sport/news/20120321-uefa-rules-policy_en.htm

FIGC, <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/disposizioni-general/>.

FIGC, https://www.figc.it/media/97431/2018_0673_rc_ita_bassa.pdf

LA GAZZETTA DELLO SPORT, <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Milan/27-06-2018/milan-no-voluntary-agreement-esclusione-europa-tappe-280147273467.shtml>

IL SOLE 24 ORE, <https://www.ilsole24ore.com/art/i-conti-calcio-fatturato-45-miliardi-e-piu-giovani-tesserati-AEDVR7OG>

LUCA MAROTTA, <http://luckmar.blogspot.com/2012/11/il-psg-secondo-france-football-vincere.html?m=1>

STADIO SAN SIRO, <https://www.sansirostadium.com>

RAI, [https://www.raisport.rai.it/articoli/2020/12/calcio-stop-agli-ingaggi-folli-in-cina-arriva-il-tetto-salariale-96f815e1-2018-4f3f-b666-ed3c05beb8b2.html#:~:text=Lo%20stipendio%20medio%20annuo%20dei,di%20dollari\)%20nella%20stagione%202018.](https://www.raisport.rai.it/articoli/2020/12/calcio-stop-agli-ingaggi-folli-in-cina-arriva-il-tetto-salariale-96f815e1-2018-4f3f-b666-ed3c05beb8b2.html#:~:text=Lo%20stipendio%20medio%20annuo%20dei,di%20dollari)%20nella%20stagione%202018.)

IL SOLE 24 ORE, https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2012-01-25/calcio-europeo-sempre-rosso-205020_PRN.shtml

IL SOLE 24 ORE, <https://www.ilsole24ore.com/art/calcio-tifosi-piu-numerosi-sono-quelli-tedeschi-seguiti-quelli-inglesi-italiani-testa-l-inter--ABoEphpB>

SPORT BUSINESS MANAGEMENT,

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2018/01/club-di-calcio-piu-ricchi-al-mondo.ht>

SPORTELLATE, <https://www.sportellate.it/2018/11/06/gli-effetti-del-financial-fair-play/>

STATZONE, <https://www.thestatszone.com/archive/how-competitive-are-the-top-five-european-leagues-13538#:~:text=The%20sample%20is%20composed%20of,since%20the%201997%2F98%20season.&text=Finally%2C%20Ligue%201%20is%20the,with%20a%20ratio%20of%200.325>

THE REGULATORY REVIEW,

<https://www.theregreview.org/2019/11/14/emamian-financial-fair-play-regulations-unintended-effects/>

Transfermarkt, https://www.transfermarkt.it/serie-a/startseite/wettbewerb/IT1/plus/?saison_id=2019

UEFA, https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf

UEFA, <http://www.uefa.com/uefa/video/videoid=1585436.html?autoplay=truE>

UEFA, <https://it.uefa.com/insideuefa/about-uefa/what-uefa-does/>

UEFA, <https://it.uefa.com/insideuefa/mediaservices/mediareleases/news/0264-11005087e255-8755822d75bf-1000--il-presidente-uefa-e-la-presidente-della-commissione-europea-pa/>

UEFA, <https://it.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/025a-0f8e753875d7-ff54298d5bd5-1000--decisione-dell-organo-di-controllo-finanziaro-per-club-sul-manc/>