



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

**Il Competitive Balance come principale
differenza tra i modelli di gestione dello
sport business di Stati Uniti ed Europa:
analisi delle major leagues nordamericane e
del calcio europeo.**

Relatore

Ch. Prof. Moreno Mancin

Laureando

Matteo Favaretto

Matricola 857143

Anno Accademico

2020 / 2021

Ringraziamenti

Ai miei genitori

Questa tesi di laurea è dedicata a loro, che mi hanno supportato sia sotto l'aspetto morale che economico, ma che soprattutto sono riusciti a crescermi secondo sani principi e mi hanno fatto diventare l'uomo che sono oggi.

Se sono arrivato a questo traguardo è soprattutto grazie a loro.

Indice

Introduzione.....	1
Capitolo 1: Lo sport management	3
1.1 Quadro generale di riferimento.....	3
1.1.2 Aspetti peculiari dell'industria dello sport	8
1.2 Evoluzione dell'industria sportiva in Europa	14
1.3 Evoluzione dei maggiori sport americani	21
1.3.1 National Football League (NFL)	23
1.3.2 Major League Baseball (MLB)	25
1.3.3 National Basketball Association (NBA)	27
1.3.4 National Hockey League (NHL)	29
1.4 Approccio allo sport management in Europa e Stati Uniti: i principali tratti distintivi	31
Capitolo 2: L'equilibrio competitivo nei due modelli di sport management	38
2.1 Il competitive balance nel modello nordamericano di sport management.....	38
2.1.1 Salary cap.....	44
2.1.2 Draft.....	52
2.1.3 Revenue Sharing	55
2.2 Il competitive balance nel calcio europeo.....	61
2.2.1 La ripartizione dei ricavi da diritti tv nei top 5 campionati.....	66
2.2.2 Fair Play Finanziario	71
2.3 Conclusione	75
Capitolo 3: Analisi empirica del competitive balance nei due modelli	77
3.1 Le misure statistiche utilizzate	78
3.1.1 Il Range di vittorie.....	78
3.1.2 Indice di Herfindahl – Hirschman (HHI)	79
3.1.3 Il Top-K Ranking	80
3.2 Applicazione empirica del Range di vittorie	81
3.3 Applicazione empirica dell'indice di Herfindahl – Hirschman	96
3.4 Applicazione empirica del Top-K Ranking.....	105
3.5 Conclusione	110

Capitolo 4: Analisi economico-finanziaria dei due modelli di sport business	113
4.1 Analisi del volume d'affari generato dalle 4 <i>major leagues</i> e dai top 5 campionati del calcio europeo	115
4.2 Analisi della sostenibilità economico-finanziaria nel medio-lungo termine dei due modelli di sport management	128
4.3 Conclusione	139
Capitolo 5: Analisi tramite indici di Premier League e Serie A	142
5.1 Analisi del volume d'affari: i ricavi totali	144
5.2 Analisi di redditività	147
5.2.1 ROE (<i>Return On Equity</i>).....	148
5.2.2 ROI (<i>Return On Investment</i>).....	154
5.3 Analisi di liquidità: l'indice AC/PC.....	159
5.4 Analisi di solvibilità	163
5.4.1 Leva finanziaria	163
5.4.2 Indice EBIT/oneri finanziari	167
5.5 Conclusione	172
Conclusione	174
Bibliografia	177
Sitografia	181

Introduzione

Questo elaborato ha l'obiettivo di confrontare i modelli di sport *management* di Stati Uniti ed Europa, in particolare analizzando le leghe sportive professionistiche più rappresentative delle due realtà, quindi le 4 *major leagues* nordamericane e i top 5 campionati di calcio europei. Il confronto si concentra nel comprendere le differenze riguardo cultura sportiva, struttura di gestione che ne consegue e regolamentazioni adottate; andando poi a porre il focus della tesi sull'elemento che provoca il gap più significativo tra i due modelli, ovvero il *competitive balance*.

Dopo aver delineato da un punto di vista teorico le caratteristiche dei due modelli sportivi e le regolamentazioni adottate dalle *major leagues* statunitensi per equilibrare la competizione sia sotto l'aspetto tecnico che economico, si andranno a confrontare i diversi livelli di *competitive balance* tramite un'analisi statistica, servendosi in particolare di alcuni indici come ad esempio l'indice di Herfindahl – Hirschman o il *range* di vittorie.

Attraverso questa analisi empirica verrà dimostrato se le leghe statunitensi godono o meno di un livello di equilibrio competitivo migliore rispetto al calcio europeo, cosa che comporta un *appeal* più ampio per una competizione sportiva, al contrario di una situazione di squilibrio tecnico/economico tra le squadre del medesimo campionato.

Successivamente a questa analisi statistica verrà proposta un'analisi economico-finanziaria volta a comprendere le differenze che caratterizzano i due modelli di sport *management* rispetto a due elementi principalmente: il volume di *business* generato dalle varie leghe sportive e la sostenibilità economico-finanziaria nel medio-lungo termine di esse, per capire se un eventuale *competitive balance* più efficace ed efficiente comporta una situazione finanziaria migliore per le varie società sportive professionistiche partecipanti ai campionati oggetto dell'analisi e quindi anche per le leghe stesse.

Nell'ultimo capitolo della tesi l'analisi economico-finanziaria continua, qui però ci si concentrerà sul calcio europeo ed in particolare verrà sviluppato un confronto tra Premier League inglese e Serie A italiana, rispettivamente la lega calcistica europea che più si avvicina alla cultura ed ai numeri delle *major leagues* nordamericane e invece quella che in proporzione risulta essere quella più in difficoltà dal punto di vista finanziario. Questa analisi

sarà volta ad analizzare le stesse dimensioni del capitolo precedente, quindi volume di *business* generato e sostenibilità economica nel medio-lungo periodo, tramite però l'utilizzo di vari indici di bilancio come: *Return On Equity* (ROE), *Return On Investment* (ROI), Indice di liquidità, leva finanziaria e incidenza degli oneri finanziari sull'ebit. Questi indicatori di performance serviranno per capire la situazione delle varie società calcistiche dei due campionati sotto tre aspetti: redditività, liquidità e solvibilità, oltre al già citato volume di *business* generato. In particolare, verranno prese in analisi 6 squadre per campionato, 3 di alta classifica e tre di medio-bassa classifica, per cercare di dare una panoramica sulla situazione finanziaria complessiva delle due competizioni e per ricollegarsi al concetto di equilibrio competitivo come fonte di benessere economico per una lega sportiva.

In sostanza quindi questa tesi ha l'obiettivo di dimostrare che le *major leagues* nordamericane sono caratterizzate da un livello di *competitive balance* migliore rispetto alle top 5 leghe del calcio europeo, cosa che comporta un interesse maggiore nei confronti della competizione e che quindi crea un circolo virtuoso nel quale le squadre all'interno dello stesso campionato possono godere di un equilibrio tecnico ed economico-finanziario di cui tutti gli *stakeholders* del settore beneficiano. La tesi quindi ha l'obiettivo di dimostrare anche l'inefficienza del calcio europeo rispetto alle 4 leghe statunitensi, mettendo in luce l'insufficiente equilibrio tecnico/economico dei 5 campionati che, oltre al *minor appeal*, provoca un'instabilità finanziaria per i *club* di calcio che invece potenzialmente dovrebbero essere le organizzazioni sportive più ricche al mondo considerando la popolarità di questo sport; questo infatti è il motivo principale per cui nel quinto capitolo verrà approfondita questa tematica andando ad analizzare tramite indici di bilancio la situazione di Premier League e Serie A nelle ultime stagioni sportive.

Capitolo 1: Lo sport management

1.1 Quadro generale di riferimento

Fino a pochi decenni fa lo sport era considerato in maniera molto semplicistica come una pratica che le persone potevano svolgere, che coinvolgeva solamente squadre, atleti e le poche imprese direttamente collegate al settore sportivo, come ad esempio i negozi di vendita al dettaglio. Negli ultimi cinquant'anni però la tendenza ha iniziato a cambiare, si è iniziata a sviluppare sempre di più la consapevolezza che lo sport ha un potenziale commerciale grandissimo, giustificato dall'enorme seguito che esso ha e dal cospicuo *appeal* di cui possiede per appassionati e non solo.

Nel tempo quindi lo sport non è più stato ricondotto esclusivamente alla pratica sportiva e agonistica, ma ha assunto una connotazione anche commerciale. Si è iniziato a parlare di industria dello sport e di business connesso al settore sportivo.

Di conseguenza molti hanno iniziato ad analizzare congiuntamente i concetti di business e sport, ad esempio, Westerbeek e Smith hanno applicato l'approccio della catena del valore di Porter per descrivere l'industria dello sport. Questa definizione sostiene che un settore industriale è: *"A department or branch of a craft, art, business or manufacture: a division of productive or profit-making labour; especially one that employs a large personnel and capital; a group of productive or profit-making enterprises or organizations that have a similar technological structure of production and that produce or supply technically substitutable goods, services or sources of income"*¹.

L'ultima parte di questa definizione è critica, perché la categorizzazione dei business nei confini di una singola industria dipende fortemente dalla tipologia di beni o servizi che produce. Quindi quando si cerca di definire l'industria sportiva bisogna tenere conto di tutti i fornitori di beni e servizi che soddisfano i bisogni dello sport. Il punto è che il ventaglio di organizzazioni che lavorano nell'industria sportiva cresce enormemente se teniamo in considerazione

¹ Hans Westerbeek, *Global Sport Business: Community Impacts of Commercial Sport*, ed. Routledge, 2012.

aziende che sono coinvolte nella produzione, consegna e vendita di prodotti, servizi o prestazioni sportive, o che semplicemente si servono del mercato sportivo come canale di sponsorizzazione per i propri prodotti/servizi.

Lo sport ha un impatto universale che coinvolge tutti i tipi di società, sia a livello geografico sia a livello sociale, infatti le persone possono essere rappresentate in maniera generica senza troppe distinzioni razziali, etniche o geografiche. Questo è sicuramente uno dei motivi principali per cui lo sport gode di un così ampio seguito, proprio perché il tifo per una squadra piuttosto che per un singolo atleta, oppure la passione per una pratica sportiva non conosce distinzioni di età, sesso, religione o nazionalità.

Si possono avere due approcci all'economia dello sport, "il primo è il più ristretto, perché delimita il campo d'indagine agli effetti economici del grande sport professionistico e dei grandi eventi sportivi"; il secondo comprende anche gli effetti indiretti dello sport come l'acquisto indotto di abbigliamento e attrezzatura sportiva, il turismo sportivo, l'acquisto di giornali e pubblicazioni sportive e così via.

L'industria dello sport si è sviluppata negli anni grazie agli investimenti delle organizzazioni sportive come i club, le leghe e le sponsorizzazioni, che grazie all'avvento dei media, delle regolamentazioni governative, della globalizzazione e della concorrenza nel mercato sono stati in grado di creare un business enorme. L'ambiente competitivo del settore sportivo si divide in ambiente interno ed ambiente esterno. L'ambiente interno presenta diversi fattori di analisi, quali il management, le risorse, la struttura organizzativa e il processo di produzione. L'ambiente esterno invece è caratterizzato dagli stakeholders di questo settore industriale, che sono gli impiegati, le risorse, i tifosi, gli appassionati, gli amatori, i professionisti, gli azionisti, i venditori, i fornitori ed il governo.

Il crollo di molte barriere economiche tra nazioni degli ultimi decenni ha permesso allo sport di diffondersi in modo molto più ampio, coinvolgendo sempre più tifosi e di conseguenza provocando un grande sviluppo del business sportivo. La globalizzazione ha portato con sé anche una grande quantità di fondi di investimento ed imprenditori che hanno iniziato a guardare con interesse a questa industry. Fondamentale è poi il discorso sulla crescita del settore IT (Information Technology) a partire soprattutto dagli anni '90, che ha dato enorme impulso a tutta l'industria sportiva, perché ha permesso alle persone di avere accesso ad ogni

tipo di evento ed informazione, inclusa la fruizione ad alta risoluzione degli eventi sportivi live. Questo aspetto ovviamente ha consentito alle persone di seguire gli eventi con molta più regolarità e facilità, di conseguenza lo sport ha iniziato ad essere fruibile per il grande pubblico anche da casa, non solo andando allo stadio o comunque nel luogo dove si svolgeva l'evento. Questo ha portato un'enorme espansione del mercato sportivo.

Come hanno teorizzato Westerbeek e Smith nel 2002 il mercato dello sport è davvero un mercato globale guidato dalla natura universale della competizione sportiva. Il fascino che ha lo sport in tutto il mondo e l'era dell'avvento della televisione hanno creato le basi per l'esplosione commerciale del mercato dello sport, che ha provocato quindi anche l'espansione delle vendite al dettaglio di prodotti sportivi dei marchi più importanti. L'emergere di questo enorme potenziale commerciale è funzione delle relazioni simbiotiche tra sport e sponsorship e tra sport e media.

La dimensione economica dello sport è diventata molto più pronunciata negli ultimi anni, tramite ad esempio la quotazione in borsa di alcuni club oppure il trattamento di club e giocatori/atleti come brand. Anche i club di piccole dimensioni devono fornire i piani di business per trovare finanziamenti. È stato dimostrato che tutti gli sport che possono essere trasmessi al grande pubblico hanno il potenziale per uno sfruttamento economico-finanziario. La complessità commerciale del mercato sportivo è ben dimostrata da eventi come le Olimpiadi del 2000 a Sidney, con 10651 partecipanti, un costo operativo nella regione di 2 miliardi di dollari, quasi 50 mila volontari e la presenza di oltre 16 mila media.

Nonostante tutto, l'adozione di *business model* appropriati e buone pratiche di management sportivo hanno ancora molta strada da fare in molti aspetti dell'industria sportiva, soprattutto in Europa. Questo si nota ad esempio nei club sportivi e nelle associazioni. In Inghilterra ad esempio quasi 50 squadre di calcio sono andate in bancarotta tra il 1992 ed il 2009².

La crescita dei ricavi dalla vendita dei diritti tv, che rappresenta una nuova era di commercializzazione del prodotto sport, che non ha però rafforzato molto la performance finanziaria dei club europei. Si pensi che tra il 1994 ed il 2002 il volume d'affari del campionato di calcio inglese ha avuto un incremento del 170%; nonostante ciò, i profitti operativi dei club

² Sean Hamil and Geoff Walters, "Financial Performance in English Professional Football: 'An Inconvenient Truth,'" in *Soccer & Society*, 2010, 354–372.

nello stesso periodo diminuirono del 332%, con perdite operative nella stagione 2001 di 58 milioni di sterline.

Le organizzazioni sportive operano in un contesto caratterizzato da fattori economici, sociali, politici, legali e tecnologici. Anche se non hanno un impatto diretto nelle operazioni delle organizzazioni sportive, possono influenzare l'industria in molti modi diversi. È l'abilità delle organizzazioni sportive nel capire e rispondere ai cambiamenti che riguardano l'aspetto economico, sociale e politico che determina se esse avranno successo o meno.

Lo sport ora è riconosciuto come un settore economico molto importante. Esso, ad esempio, conta quasi il 2% del PIL e quasi il 3% delle spese dei consumatori nel Regno Unito³.

Il panorama politico è un fattore che ha grande impatto nelle organizzazioni sportive. In accordo con Henry e Theodoraki (2000) c'è stato un grande cambiamento in termini politici rispetto allo sport, essendo caratterizzato dal concetto di benessere psicofisico che riflette l'ideologia politica della democrazia sociale verso la privatizzazione di servizi pubblici per il tempo libero e la commercializzazione dei servizi che sono rimasti nel settore pubblico⁴.

Per quanto riguarda l'aspetto legale invece la crescente commercializzazione dello sport ha portato un incremento delle regolamentazioni di carattere legale in questo settore. Lo si nota particolarmente in questioni relative allo stato legale/contrattuale dei partecipanti all'organizzazione di eventi sportivi, sponsorizzazioni e finanziamenti statali alle organizzazioni. La forte relazione tra sport e legge è evidente anche in altre aree, come la responsabilità legale dei partecipanti e i diritti legali dei giocatori nei confronti dei club.

Anche se le università americane hanno iniziato a tenere programmi accademici di sport management e sport business già negli anni '60, solo negli ultimi anni la disciplina della gestione delle organizzazioni sportive dal punto di vista economico/finanziario è stata trattata come un settore che deve essere insegnato in modo serio. Un chiaro esempio della crescita dello sport management dal punto di vista accademico si può riscontrare nella creazione di associazioni regionali studentesche che trattano di sport business, la più storica è l'associazione "The North American Society for Sport Management" (NASSM) fondata nel 1985. La creazione di questa associazione ha dato seguito a numerose altre realtà simili negli

³ Manuel Rapùn-Gàrate and Fernando Lera-López, "The Economic Importance of Sport in Europe".

⁴ Linda Trenberth and David Hassan, *Managing the Business of Sport: An Introduction*, ed. Routledge, 2012.

Stati Uniti ma non solo, infatti nel 1993 è stata fondata in Europa l'associazione "The European Association for Sport Management". Ma è solamente intorno al 2010 che gli accademici di management si rendono conto a pieno dell'attrattività dello sport come mezzo per promuovere molte attività e servizi, a causa dell'enorme seguito mediatico di questo settore. Questo dà il via alla creazione di numerosi programmi universitari e corsi extra curricolari di sport management, soprattutto in USA.

Il termine sport, come viene usato nel concetto contemporaneo di sport management e in relazione all'industria dello sport business, è un concetto ampio utilizzato per definire tutte le persone, attività, business e organizzazioni coinvolte nella produzione, promozione e organizzazione di qualsiasi attività, esperienza o iniziativa economica che si basa su fitness, sport in generale, turismo sportivo e tempo libero⁵. Quindi per classificare un'iniziativa nell'ambito dello sport business non c'è bisogno che essa sia necessariamente collegata alla vendita di prodotti o servizi sportivi.

Il concetto di sport quindi è molto ampio, al suo interno racchiude le varie tipologie di pratica sportiva, ma oltre ad esse comprende tutta una serie di attività e pratiche economiche che contribuiscono a creare l'industria dello sport.

I prodotti sportivi possono essere beni, servizi, persone, luoghi o idee. Questo, ad esempio, può includere un'azienda che produce abbigliamento sportivo, scarpe o equipaggiamento; un'impresa che offre servizi di promozione per un'organizzazione sportiva; una persona che rappresenta un atleta professionista come suo agente; persone che gestiscono una struttura sportiva; un maestro di sci; compagnie televisive che trasmettono eventi sportivi al grande pubblico e così via.

Negli ultimi decenni quindi il settore sportivo è stato caratterizzato da una crescita di consapevolezza di tutta l'opinione pubblica per quanto concerne l'ampiezza commerciale di questo settore e le enormi potenzialità che esso può offrire a chi ci investe a causa dell'appeal mediatico di cui le attività sportive godono per i motivi spiegati in precedenza.

A tal proposito si pensi che il fatturato globale dell'industria dell'entertainment in generale è passato dai 488 miliardi di dollari del 2014, ai circa 616 miliardi di dollari relativi all'anno 2018.

⁵ Parks, 1998; Pitts, Fielding, and Miller, 1994.

Quindi un incremento di più del 30%. Nel quadriennio 2019-2023 è stato previsto un ulteriore incremento fino ad arrivare a sfiorare gli 800 miliardi (stima pre-covid).

Il 21% del fatturato globale dell'intrattenimento nel 2018 è stato rappresentato dal settore sportivo, quindi da diritti tv, sponsorship, ticketing e merchandising; vale a dire una cifra che ammonta a circa 130 miliardi. Subito dietro, con il 15% si è posizionato il mercato degli e-sport⁶.

Nielsen Sports ha stimato nel corso del 2020 una flessione degli investimenti in sponsorizzazioni a livello generale del 13% per il mercato italiano, ovviamente causa pandemia. Nonostante questo, il fatturato degli sport italiani dato dai ricavi da diritti tv, ticketing, sponsorship e merchandising è stimato in crescita di più del 3%. Inoltre, il mercato delle sponsorizzazioni in Italia è cresciuto molto negli ultimi 5 anni, infatti nel 2015 la cifra investita in questo settore è stata di 1,32 miliardi di euro, mentre nel 2020 si è arrivati a poco più di 2 miliardi, una crescita molto consistente tenendo conto poi che circa il 70% di essa è destinata al mercato dello sport⁷.

A livello globale, nel 2019 la spesa dei brand per le sponsorizzazioni in ambito sportivo è stata stimata a 41 miliardi di euro⁸.

Questi dati servono a far capire quanto lo sport business stia crescendo in termini economico-finanziari negli ultimi anni, anche nonostante gli ultimi avvenimenti a livello globale, come la pandemia del 2020, che ha messo in difficoltà la quasi totalità dei settori.

1.1.2 Aspetti peculiari dell'industria dello sport

Una volta definito che il mondo dello sport è un settore industriale vero e proprio, che attira investimenti e che genera pratiche di business sostanziali come questioni di efficienza organizzativa, corporate governance e allocazione di risorse scarse, ci concentriamo sulla definizione delle caratteristiche peculiari del mercato sportivo. Quest'ultimo presenta molte

⁶ Marcello Frisone, "Industria Dell'entertainment: Solo Lo Sport Fattura 130 Miliardi," *Il Sole 24 Ore*, 2019.

⁷ Marcello Frisone, "Sport, 1,4 Miliardi Dai Grandi Sponsor," *Il Sole 24 Ore*, 2020.

⁸ Statista.com.

differenze rispetto agli altri modelli di business degli altri settori, quindi viene da chiedersi se lo sport debba essere trattato alla stregua degli altri contesti di mercato.

La risposta è no, perché come vedremo è una industry che segue dinamiche tutte sue e che è caratterizzata da aspetti propri solamente del settore sportivo.

Ad una prima analisi abbastanza superficiale si notano subito aspetti unici dello sport, soprattutto dal punto di vista economico-finanziario, come ad esempio le regolamentazioni per il deprezzamento dei giocatori in rosa, le trattative tra società professionistiche e televisioni per i diritti tv, i costi del vivaio trattati come costi di ricerca e sviluppo, costi di affitto dello stadio oppure costruzione dello stadio di proprietà e così via. Ci sono però degli aspetti peculiari caratterizzanti il business dello sport che hanno un peso decisamente diverso, e sono quelli che maggiormente determinano la particolarità di questo settore rispetto ai business tradizionali.

Il primo punto di divergenza è rappresentato dal fatto che il prodotto sportivo viene definito “congiunto”, ovvero nasce dallo scontro/collaborazione di due o più squadre o atleti che sono sia dal punto di vista economico che giuridico imprese differenti. Questo determina il carattere di unicità del contesto competitivo e quindi dell’ambiente di riferimento del mercato sportivo. “Sport organizations are competing against each other, but at the same time, are working together to realize sport products and services”⁹. In sostanza le competizioni tra gli atleti o i club consistono più che altro in collaborazioni di business, nelle quali due o più organizzazioni sportive danno vita a sinergie per realizzare competizioni volte a produrre il più alto livello possibile di audience. Di questo aspetto se ne occupano principalmente le varie leghe di riferimento, le quali cercano di rendere la competizione il più appetibile possibile per il grande pubblico. Ad esempio, le leghe americane, come l’NBA (National Basketball Association) o l’NFL (National Football League), sono organizzazioni sportive tra le più efficienti ed efficaci da questo punto di vista, perché sono riuscite negli anni a creare campionati molto avvincenti ed equilibrati.

La seconda caratteristica peculiare è che la gente si appassiona maggiormente in situazioni di incertezza del risultato sportivo, infatti questa caratteristica viene definita come una conseguenza del primo punto. Le entità sportive nel contesto economico odierno non

⁹ Winnick, 2010.

ricercano solo il risultato, ma risulta quasi di pari importanza per esse la creazione di un evento che goda di un livello di incertezza che sia maggiore possibile, per attirare una maggior quantità di seguito mediatico e per aumentare i livelli di audience della lega di riferimento.

A fronte di queste due sorge la terza differenza, che risulta la vera peculiarità dello sport, ossia il non interesse di un'impresa o di un atleta professionista ad avere il monopolio del settore, dal momento che se ciò accadesse verrebbero meno le prime due caratteristiche, indispensabili in un mercato in grado di generare profitti.

Queste peculiarità vengono definite come il paradosso competitivo o di Luois-Schmeling. Esso prende il nome da uno scontro tra due pugili negli anni '30, Luois e Schmeling appunto. Joe Louis era un pugile americano di colore che divenne campione del mondo in quegli anni, che aveva bisogno di un degno avversario per dare vita ad un incontro equilibrato, perché negli Stati Uniti ormai non c'era più nessun pugile in grado di impensierirlo, in sostanza si era creata una situazione di monopolio. Il miglior sfidante possibile venne riconosciuto in Max Schmeling, pugile tedesco rappresentante perfetto della Germania Nazista. Vennero fatti due incontri, il primo nel 1936 ed il secondo nel 1938, che suscitarono un enorme interesse mediatico a causa dell'incertezza del risultato e della nazionalità dei due pugili, che rappresentavano in quel momento storico la rivalità tra democrazia e totalitarismo.

Insomma, questo paradosso rappresenta benissimo la necessità del business sportivo di avere rivalità ed incertezza del risultato, quindi di non essere in una situazione di monopolio¹⁰.

Queste peculiarità del settore sportivo appena elencate sono quelle che lo caratterizzano in modo più profondo, ma ce ne sono altre che sono altrettanto importanti da sottolineare e che contribuiscono in modo sostanziale a differenziare lo sport da qualsiasi altra industria.

L'evento sportivo è sicuramente intangibile e soggettivo perché ogni consumatore sviluppa nella sua mente la propria idea riguardo un evento, di conseguenza risulta difficoltoso riuscire a soddisfare un alto numero di clienti. Per via di questo carattere intangibile non è semplice per le organizzazioni sportive commercializzare la propria offerta di valore, anche se negli anni è stato sviluppato un enorme sistema di merchandising che aiuta le aziende a dare più concretezza al proprio marchio. Nessun altro prodotto provoca un attaccamento psicologico

¹⁰ Gian Paolo Caselli, "L'economia Dello Sport Nella Società Moderna," Treccani.it, 2003.

così grande come quello fornito dai prodotti sportivi, perché il cliente in questo caso non è un cliente classico, ma un tifoso. Quindi la visione di quest'ultimo può essere distorta e soggettiva nei confronti del prodotto fornito dalla squadra o dall'atleta in questione proprio a causa del coinvolgimento emotivo che ha il tifoso. Quest'ultima differenza appena descritta tra il mercato sportivo e i business più convenzionali è dettata soprattutto dall'inadeguatezza del concetto di consumatore per descrivere i clienti dell'industria dello sport. La definizione di consumatore descritta nell'articolo 3 del Codice Del Consumo è la seguente: *“La persona fisica che agisce per scopi estranei all'attività imprenditoriale, commerciale, artigianale o professionale eventualmente svolta”*¹¹. Questa definizione non tiene conto dell'attaccamento emotivo e della brand loyalty dei tifosi nei confronti della propria squadra o del proprio atleta. Inoltre, il concetto di consumatore classico non comprende un elemento che per il mercato sportivo è determinante, ovvero il fatto che gli stessi tifosi contribuiscono alla creazione del prodotto sportivo che essi stessi hanno intenzione di “acquistare”. Questo perché più alto sarà il numero di tifosi che la squadra o l'atleta hanno, più il bene o servizio offerto avrà un valore economico maggiore.

Un aspetto da sottolineare collegato ai fans del mondo dello sport riguarda la pressione che essi provocano nei confronti del club o dell'atleta per la ricerca continua della vittoria. Soprattutto in molte squadre professionistiche si crea una situazione per cui i guadagni che esse riescono a fare alla fine di ogni annata vengono sistematicamente reinvestiti per acquistare giocatori più forti sulla carta per cercare di arrivare alla vittoria di una competizione. Questa politica societaria è dettata in gran parte dalla pressione che i tifosi provocano alle società, ed è sicuramente un aspetto che caratterizza solamente il mercato sportivo e quindi che lo differenzia dalle altre tipologie di business.

Un'altra caratteristica tipica del business dello sport riguarda l'elevata aleatorietà degli eventi. Ogni match o gara è unico perché ci sono situazioni in questo settore che cambiano in modo molto repentino, anche giornalmente, quindi ogni partita è potenzialmente diversa dalla precedente e dalla successiva, ogni competizione sportiva può presentare situazioni mai verificatesi prima e che non si ripeteranno in futuro nella stessa misura e nelle medesime dinamiche. Gli aspetti che quotidianamente possono cambiare le caratteristiche di un evento

¹¹ “Definizione di Consumatore,” *Codice Del Consumo*, Articolo 3.

sportivo, e quindi renderlo non replicabile nel tempo, sono molteplici: dalle condizioni meteo per gli sport all'aperto, a rivalità momentaneamente più accese per via di alcuni avvenimenti, ad infortuni di giocatori o atleti più o meno gravi, oppure situazioni extra sportive, personali e non, che influenzano positivamente o negativamente le prestazioni degli atleti, e molti altri.

Questo aspetto del mercato sportivo può da un lato portare una maggiore audience come conseguenza dell'incertezza che caratterizza il prodotto sportivo, ma dall'altro lato potrebbe anche minare l'interesse e il coinvolgimento psicologico del consumatore nei confronti dell'evento per via della troppo elevata aleatorietà ed imprevedibilità del risultato. L'esempio più classico di questa situazione potrebbe venirsi a creare nel momento in cui il giocatore più rappresentativo di una squadra oppure un atleta molto amato si infortuna o viene ceduto. In questo caso può succedere che il tifoso perda interesse per quello sport o per quella squadra perché il "campione", improvvisamente, non fa più parte del prodotto sportivo di riferimento per il fan.

Questo fa capire quanto sia difficile comprendere quali siano i fattori che provocano benefici o insuccessi economici per le organizzazioni sportive e la problematicità di misurare il successo di un prodotto sportivo a causa della soggettività che caratterizza il grado di soddisfazione dei tifosi. Dal momento che non possono controllare o prevedere queste situazioni, sia le leghe professionistiche sia le squadre/franchigie stesse cercano di migliorare il più possibile la qualità della competizione e delle loro performance.

Inoltre, negli ultimi anni vengono organizzati dalle società sportive eventi o servizi secondari subordinati al "main event", ovvero il match o la gara, per cercare di attrarre un maggior numero di clienti allo stadio. Questa pratica di business è stata pensata in prima battuta negli Stati Uniti, dove sono state costruite strutture in grado di gestire non solo l'evento sportivo in sé, ma anche eventuali piccoli spettacoli nell'intervallo o all'inizio della partita, oppure la costruzione di ristoranti e centri commerciali. Questa strategia sta prendendo piede anche in Europa, soprattutto in sport come il calcio. Essa viene attuata dalle organizzazioni dell'industria sportiva per diversificare il proprio prodotto, quindi per avere più possibilità di soddisfare i bisogni dei consumatori e per fargli vivere un'esperienza a 360 gradi quando assistono dal vivo ad un evento sportivo. Questi servizi aggiuntivi possono essere offerti direttamente dai club professionistici, oppure possono essere concesse locazioni ad altre

imprese che vogliono entrare nel business favorito dal settore sportivo. In questo ultimo caso, come nel caso degli sponsor, imprese che fanno parte di altri settori cercano di sfruttare l'audience dello sport per pubblicizzare il proprio brand, sperando che i tifosi associno il marchio alla squadra o all'atleta e quindi siano invogliati a comprare i propri prodotti o servizi.

Lo sport business è cresciuto molto in questi ultimi decenni proprio grazie a queste strategie di mercato, cosiddette sponsorship e partnership.

Un'interessante strategia che alcune imprese decidono di adottare riguarda l'acquisto di biglietti per eventi sportivi di organizzazioni partner per offrirli ai propri clienti. Così facendo l'impresa in questione sponsorizza la società o la lega di riferimento, puntando sulla pubblicizzazione del proprio marchio sfruttando l'audience dell'evento sportivo. Un chiaro esempio di questa strategia di business sono stati i New Jersey Nets, una squadra della NBA che si offrì di pagare a tutte le proprie aziende partner e sponsor un abbonamento annuale per le partite casalinghe della squadra. La condizione dell'offerta consisteva nel fatto che se l'impresa che acquistava gli abbonamenti non avesse riscontrato una crescita delle vendite del rispettivo business, i Nets avrebbero rimborsato il costo dell'abbonamento alle gare più gli interessi maturati. Questa pratica di business ha provocato un guadagno per i New Jersey Nets che ammontava a circa 250.000 \$¹².

Questo insieme di interessi si converte in opportunità di business sostanziali per le organizzazioni sportive che sfruttano l'entertainment per veicolare non soltanto l'evento e il brand della stessa società, ma ogni azienda che ha l'intenzione e la volontà di pubblicizzarsi durante l'evento sportivo e di sfruttarne l'audience.

Tutte queste peculiarità appena descritte contribuiscono a rappresentare lo sport business, che si è capito ormai essere molto diverso da qualsiasi altro settore presente nel mercato globale, con le sue caratteristiche uniche, le sue opportunità economico-finanziarie considerevoli, ed allo stesso tempo l'incertezza e i rischi che la partecipazione ad esso comporta per le varie imprese ed imprenditori.

Per concludere, un'organizzazione sportiva può essere trattata come una fonte di entertainment e funziona come un vero e proprio business, con obiettivi strategici di lungo

¹² I. Cetina, R. Brandabur, M. Constantinescu, "*Services Marketing. Theory and Applications*", 2006.

periodo per la crescita del proprio marchio e la massimizzazione dei propri assets, attraverso lo sviluppo di canali come lo stadio, il seguito televisivo, merchandising e sponsorship e così via.

In ogni caso il core business dello sport deve sempre essere rappresentato dalla competizione, caratterizzata da un efficiente ed efficace competitive balance per sostenere un successo che duri nel tempo.

1.2 Evoluzione dell'industria sportiva in Europa

Come è stato visto nel paragrafo precedente lo sport negli ultimi decenni si è sviluppato molto dal punto di vista economico-finanziario, diventando un business molto rilevante per il mercato europeo e mondiale.

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di fare un'analisi sull'evoluzione legislativa del settore sportivo in Europa, per cercare di capire la correlazione tra lo sviluppo delle regolamentazioni a livello comunitario in ambito sportivo e la grande crescita economica di quest'ultimo. In sostanza verranno proposte le più significative azioni politiche/legali riguardanti il settore sportivo che hanno contribuito, per forza di cose, a delinearne il panorama che conosciamo al giorno d'oggi e quindi che hanno permesso ed accompagnato lo sviluppo economico del mercato dello sport.

Le regolamentazioni attuate dall'UE in materia sportiva possono essere suddivise in vari periodi, ognuno di essi illustra un diverso approccio, dal non intervento all'inclusione di disposizioni sportive nel Trattato di Lisbona¹³. Per ogni periodo verranno discussi i principali interventi di regolamentazione dell'industria dello sport a livello europeo.

Il primo periodo inizia nel 1957 con il Trattato di Roma e finisce nel 1996 con la legge Bosman. Questo fu un periodo storico caratterizzato da piccoli interventi, prima della presa in carico da parte della Corte di Giustizia del famoso caso Bosman nel 1995. Le prime decisioni giudiziarie per lo sport fecero notare che il Trattato di Roma era applicabile al settore sportivo solamente se si trattava di situazioni direttamente collegate ad attività economica. Questo mise in

¹³ Andrew Caiger and Simon Gardiner, "Can Sport Be Regulated by Europe?: An Analysis of Alternative Models," in *Professional Sport in the European Union - Regulation and Re-Regulation* (T.M.C. ASSER PRESS, 2000).

evidenza che le attività sportive non erano adeguatamente tutelate dalla legislazione europea, tuttavia la Commissione intervenne molto poco in materia sportiva in questo periodo storico. Il Comitato adottò il “*Documento sugli Sport Europei*” nel 1976 che fu revisionato due volte, la prima nel 1992 e la seconda nel 2001. Bisogna dire però che questo documento conteneva solo vaghe aspirazioni circa misure di cooperazione per il settore dello sport¹⁴.

Questo poco interesse dell’Europa per il settore sportivo era dovuto al fatto che la politica doveva gestire questioni più importanti in quel momento¹⁵. Fu il periodo infatti in cui venne firmato il Trattato di Roma o Trattato che istituisce la Comunità economica europea (CEE) nel 1957. Esso serviva per creare un mercato interno europeo, quindi l’UE era focalizzata nel raggiungere obiettivi economici, tramite l’istituzione delle cosiddette “quattro libertà fondamentali”, ovvero: la libera circolazione delle merci, delle persone, la libera prestazione dei servizi e la libera circolazione dei capitali e liberalizzazione dei pagamenti.

Il problema era che nel settore sportivo, in particolare quello calcistico, la libertà di movimento degli atleti in molte situazioni non era garantita, anche fra gli Stati Membri dell’UE¹⁶.

Questa tensione tra la libertà di movimento e lo sport venne trattata nel caso Walrave e Koch. Esso fu il primo caso in cui la Corte di Giustizia dovette deliberare in materia sportiva. Walrave e Koch erano due atleti professionisti del “motor-paced racing”, ovvero lo sport in cui il ciclista segue la scia di una motocicletta che lo precede. Questo sport quindi ha bisogno di due atleti per ogni “team”, il ciclista e il battistrada o “pacemaker”¹⁷. Le regole imponevano che i due atleti fossero della stessa nazionalità. Walrave e Koch erano due pacemakers molto capaci, ma non riuscivano a trovare un atleta di spessore della loro stessa nazionalità che potesse gareggiare in coppia con entrambi come ciclista. Quindi decisero di sottoporre la loro situazione alla Corte di Giustizia europea¹⁸. Il caso però venne ritirato all’ultimo minuto e così la Corte non fu in grado di pronunciare un giudizio finale; tuttavia il caso ebbe ugualmente un grande impatto in Europa perché tutti capirono che lo sport doveva essere trattato come una vera e propria industria economica, che doveva godere di salvaguardia da parte

¹⁴ “European Sports Charter Adopted by the Council on 24th September 1976 and Revised in 1992 and 2001,” Council of Europe.

¹⁵ D. Schmidt, “The Effects of the Bosman-Case on the Professional Football Leagues with Special Regard to the Topfive Leagues” (University of Twente, 2007), https://essay.utwente.nl/57990/1/scriptie_D_Schmidt.pdf.

¹⁶ M. Colucci, “Freedom of Movement,” 2012.

¹⁷ Schmidt, “The Effects of the Bosman-Case on the Professional Football Leagues with Special Regard to the Topfive Leagues” (University of Twente, 2007).

¹⁸ Case 36/74 Walrave & Koch v. Association Union Cycliste Internationale, ECJ 12 December 1974, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A61974CJ0036>.

dell'ordinamento giuridico europeo. Fortunatamente quindi per Walrave e Koch le regole furono cambiate, e da quel momento in avanti poterono scegliere il ciclista partner che ritenevano più adatto, senza dover sottostare a questioni di nazionalità.

Successivamente al caso di Walrave e Koch il dialogo tra Europa e organizzazioni sportive si intensificò. Ad esempio, l'UE e l'UEFA iniziarono dei contatti nel 1978, che culminarono nel 1991 con il "*gentleman's agreement*"¹⁹. Questo documento introdusse la cosiddetta "*regola del 3+2*", la quale stabiliva che le associazioni nazionali dovevano limitare il numero di giocatori stranieri in un club durante una partita fino ad un massimo di tre²⁰.

Questo accordo fu stipulato in un momento storico in cui lo sport europeo non era considerato ancora un'attività economica significativa, rispetto al giorno d'oggi in cui esso ha una rilevanza commerciale importantissima.

La posizione dell'Europa su ciò cambiò in seguito alla rapida commercializzazione del settore sportivo iniziata negli anni '90 grazie all'avvento del *pay per view* ed alla legge Bosman del 1996.

Bosman era un giocatore di calcio di una squadra del campionato belga, il suo contratto scadeva nel giugno 1990 quindi si accordò con un club francese per giocare lì nella stagione successiva, una volta che il suo contratto sarebbe scaduto. Tuttavia, il trasferimento non avvenne perché l'associazione calcistica belga non approvò il certificato di trasferimento che serviva per completare l'operazione, a causa del fatto che la squadra francese non si offrì di pagare all'altra squadra la contropartita in denaro richiesta, nonostante il giocatore fosse giunto a scadenza. Inoltre, la squadra sospese Bosman impedendogli di giocare per l'intera stagione.

Nel 1995 il caso fu somministrato alla Corte di Giustizia ponendo l'interesse su due aspetti: l'abolizione della pretesa di una somma di denaro per il trasferimento di un proprio giocatore giunto a scadenza, la cosiddetta indennità di preparazione e promozione (IPP), e l'abolizione delle limitazioni alla partecipazione di giocatori stranieri alle competizioni sportive. Nel dicembre del 1995 la Corte accolse il ricorso su entrambe le questioni sollevate, il che provocò effetti immediati per gli sport di tutti gli Stati Membri dell'UE²¹.

¹⁹ Andrew Caiger and Simon Gardiner, "Reconciling Conflicting Approaches to Sport in the European Union," in *Professional Sport in the EU. Regulation and Re-Regulation* (T.M.C. Asser Press, 2000).

²⁰ C. Lembo, *FIFA Transfer Regulations and UEFA Player Eligibility: Major Changes in European Football and the Negative Effect on Minors* (Emory International Law Review, 2011).

²¹ Case 415/93, Bosman, ECJ 15 December 1995.

Il caso Bosman rese visibili le tensioni tra UEFA/FIFA ed il contesto legale europeo per quanto concerne il settore sportivo.

Per la prima volta l'Europa iniziò a ragionare in modo serio sul concetto di sport come vera e propria industria meritevole di tutela.

Infatti, nell'anno successivo alla legge Bosman vennero create la "Declaration on Sport" e la "Carta Bianca dello Sport", le quali sancirono la fine del primo periodo storico in analisi e l'inizio del secondo periodo, che inizia quindi nel 1997 e finirà nel 2009.

Nel 1997 fu instaurato il Trattato di Amsterdam, e ad esso venne annessa la Dichiarazione dello Sport, che diede inizio ad un secondo periodo per il mercato sportivo²². Ciò che rende questa dichiarazione così importante è il fatto che per la prima volta dalla creazione dell'Unione Europea lo sport venne menzionato in un documento relativo all'UE, ovvero il Trattato di Amsterdam.

La Dichiarazione dello Sport enfatizza il significato sociale dello sport, specialmente la sua capacità di unire persone di differenti nazionalità, e anche se essa non aveva forza legale, fu un grande passo avanti nel tentativo di introdurre lo sport nella struttura legislativa europea²³. Inoltre, un'altra Dichiarazione dello Sport fu approvata dal Consiglio Europeo tre anni dopo, nel 2000 a Nizza, la quale si basava nel supporto di salvaguardia e promozione delle funzioni sociali dello sport, specificava le caratteristiche più significative del mercato sportivo per la comunità europea e trattava l'attenzione per lo sviluppo delle strutture sportive.

Dopo queste due dichiarazioni ci furono numerosi interventi in ambito europeo per lo sport, il più interessante fu il caso Meca-Medina nel 2006. La Corte di Giustizia decise, con questo caso, che anche se una situazione aveva natura meramente sportiva, e quindi non economica, non significava che non potesse godere di tutela da parte dei trattati dell'Unione Europea.

La Corte quindi ridefinì il concetto di "*sporting exception*", ovvero il principio riconosciuto a livello comunitario secondo cui bisognava tenere conto della crescente commercializzazione dello sport e delle sue numerose finalità a livello culturale, sociale, fisico, sanitario e così via²⁴.

²² R. Parrish, "Football's Place in the Single European Market" (Soccer and Society, 2002).

²³ D.G. Dimitrakopoulos, *More than a Market. The Regulation of Sport in the European Union* (Government and Opposition, 2006).

²⁴ M.F. Serra, *Ordinamenti Giuridici a Confronto. La Sporting Exception e l'attività Del Professionista Di Fatto*, ed. CEDAM, 2017.

Il caso Meca-Medina può essere giudicato molto interessante anche perché la Corte ribadì la posizione che aveva stabilito nel caso Walrave e Koch²⁵.

L'11 luglio 2007 l'Unione Europea adottò la "Carta Bianca dello Sport", risultato di numerose consultazioni tra gli Stati Membri e gli stakeholders del mondo sportivo circa questioni di comune interesse²⁶. Questo documento contiene regolamentazioni scritte che possono fungere da base sulla quale la Commissione può basare le condizioni necessarie per l'Europa per intervenire in modo pratico a livello sportivo. Il primo obiettivo presente nella Carta Bianca consisteva nel rendere il mondo sportivo più visibile nel panorama politico europeo, illustrando la rilevanza sociale ed economica di esso. Il secondo obiettivo era quello di incorporare meglio lo sport nei programmi e nelle azioni europee già esistenti. Un altro obiettivo del documento era quello di sperimentare la possibilità di trovare supporti finanziari per i progetti sportivi, ad esempio tramite strumenti finanziari europei. Come ultimo obiettivo la Commissione chiese agli Stati Membri di intensificare la loro cooperazione sportiva per stabilire un programma comune, priorità comuni e la condivisione di informazioni fra tutti i ministeri dello sport europei.

La Carta Bianca rimase il riferimento legislativo per il coinvolgimento della Commissione Europea nel settore sportivo fino alla stipula del Trattato di Lisbona del 2009.

Da quest'ultima data in poi lo sport fu di fatto inserito ufficialmente nei Trattati Europei²⁷, e questo sancisce l'inizio del terzo periodo storico per la legislazione sportiva europea. L'inclusione di un articolo riguardante il mondo sportivo rappresentò la definitiva presa di coscienza che l'Europa aveva iniziato ad occuparsi di altre questioni, oltre a quelle riconducibili in modo diretto a situazioni economico-finanziarie.

Per contribuire al raggiungimento degli obiettivi riferiti all'articolo relativo allo sport del Trattato di Lisbona, ovvero la promozione delle questioni sportive in ambito UE, vengono menzionati due tipi di misure: raccomandazioni e incentivi²⁸. Con esso inoltre l'Europa poté

²⁵ F. Hendrickx, "Future Directions of EU Sports Law," in *The Future of Sports Law in the European Union. Beyond the EU Reform Treaty and the White Paper* (Kluwer law International, 2008).

²⁶ Commission of the European Communities White Paper on Sport, European Commission, 2007.

²⁷ Hendrickx, "Future Directions of EU Sports Law" in *The Future of Sports Law in the European Union. Beyond the EU Reform Treaty and the White Paper* (Kluwer law International, 2008).

²⁸ F. Hendrickx, "Future Directions of EU Sports Law," in R. Blanpain, M. Colucci, and F. Hendrickx *"The Future of Sports Law in the European Union. Beyond the EU Reform Treaty and the White Paper"* (Kluwer law International, 2008).

iniziare a finanziare il mercato sportivo direttamente, senza dover fare riferimento alle altre sezioni del Trattato.

In sostanza l'inclusione di questo articolo nel Trattato di Lisbona può essere vista come un tentativo di chiarire la relazione tra Unione Europea e settore sportivo.

La Commissione Europea nel gennaio 2011 ha voluto specificare l'impatto del Trattato di Lisbona per lo sport, trascrivendo un comunicato intitolato "Developing the European Dimension in Sport". La comunicazione enfatizza il potenziale dello sport come mezzo per contribuire al raggiungimento degli obiettivi generali della strategia dell'Europa per il 2020 in materia di crescita e posti di lavoro, riconoscendo che lo sport può incrementare le assunzioni e l'inclusione sociale. Essa suggerisce inoltre che l'Europa dovrebbe firmare la Convenzione Anti-Doping del Consiglio d'Europa, sviluppare ed implementare requisiti di sicurezza per gli eventi sportivi internazionali, e sviluppare standard per l'accesso dei disabili ad eventi e sedi sportive. Dal punto di vista economico la Commissione chiede aiuto alle associazioni sportive per determinare i meccanismi per la vendita collettiva dei diritti tv, per cercare di assicurare un'adeguata redistribuzione del reddito.

Il 20 maggio 2011 fu adottato il primo piano dal Consiglio dell'UE riguardante la politica sportiva²⁹. Fu il primo di una serie di piani denominati "EU Work Plans for Sport" che si basavano su un orizzonte temporale di tre anni ognuno. Il primo iniziò nel 2011 per culminare nel 2014, mentre il secondo piano riguardante il triennio 2014-2017 aveva tre priorità: l'integrità dello sport, la sua dimensione economica e la relazione tra sport e società. Per gestire queste priorità, gli Stati Membri e la Commissione formarono cinque gruppi di esperti in varie materie, come la dimensione economico dello sport, sviluppo delle risorse umane nello sport, miglioramento della salute fisica dell'attività sportiva, governance del settore e match truccati.

Il 23 maggio 2017 il Consiglio dell'Educazione, Gioventù, Cultura e Sport adottò il nuovo Piano Europeo per lo Sport per il triennio 2017-2020. Gli aspetti chiave erano:

- L'integrità dello sport, con un focus sulla buona gestione, la salvaguardia delle leghe minori, la lotta contro i match truccati, il doping e la corruzione.

²⁹ Anna Iskra Katarzyna, "Sport," Fact Sheets on the European Union, 2020, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/143/sport>.

- La dimensione economica, concentrandosi nell'innovazione sportiva e nel mercato sportivo digitale.
- Sport e società, in particolare inclusione sociale, media, ambiente, salute, educazione e diplomazia sportiva.

Furono istituiti solamente due gruppi di esperti, uno che si occupava di integrità, l'altro di sviluppo delle risorse umane nel settore sportivo.

A causa del fatto che gli eventi sportivi sono perfetti per celebrare i valori, i benefici e le performance del mondo sportivo in contesti sia nazionali che internazionali, nel maggio 2016 il Consiglio sviluppò delle considerazioni per il miglioramento dell'integrità, della trasparenza e della gestione degli eventi sportivi. Con questo documento il Consiglio dell'UE invitò gli Stati Membri ad incorporare integrità e trasparenza nei futuri metodi di lavoro nel settore sportivo a livello europeo, per supportare l'implementazione di criteri e procedure legati alla buona gestione di tutto il settore e per identificare e sviluppare modelli per la cooperazione sia pubblica che privata tra le organizzazioni sportive.

Questi sono i principali avvenimenti politici accaduti nel periodo storico recente, ciò che appare chiaro dopo aver esaminato lo sviluppo legislativo del mondo sportivo negli ultimi decenni, è che sia la Corte di Giustizia sia le istituzioni europee come la Commissione, il Comitato ed il Parlamento Europeo abbiano riconosciuto che lo sport sia un elemento fondante della società.

Tutto iniziò con la sentenza Walrave-Koch nel 1976, che fece dello sport materia di legislazione in ambito europeo. Fu poi con il caso Bosman del 1995 che l'Europa diede ufficialmente posto allo sport nell'agenda delle istituzioni politiche.

Per la prima volta l'UE iniziò a considerare il mondo sportivo come una vera e propria industria con la Dichiarazione dello Sport e con la Carta Bianca dello Sport.

Infine, con l'introduzione di un articolo che trattava di materia sportiva nel Trattato di Lisbona, l'Europa gettò le basi per uno sviluppo legale/politico degli aspetti sociali, educativi e culturali dello sport. Con esso il settore sportivo ha iniziato ad avere il proprio posto nell'ordinamento giuridico europeo a tutti gli effetti, assicurato dal dovere della politica di proteggere la dimensione sociale e educativa di tutte le attività sportive del nostro continente.

Lo sviluppo della dimensione legislativa del settore dello sport serve a comprendere più profondamente l'evoluzione di esso da tutti i punti di vista, in particolare da quello economico-finanziario perché fornisce una spiegazione ulteriore del significativo progresso del mercato sportivo come vero e proprio business per tutta l'Europa.

1.3 Evoluzione dei maggiori sport americani

Dopo aver esaminato nel paragrafo precedente l'evoluzione del settore sportivo in Europa, sia dal punto di vista legislativo e politico che dal punto di vista economico, in questo verrà invece fornita una panoramica dei quattro principali sport presenti negli Stati Uniti d'America. Verranno quindi poste le basi per introdurre il modello di sport business americano, il quale verrà paragonato, nei capitoli successivi, all'approccio europeo di management del principale sport del Vecchio Continente, ovvero il calcio.

Mentre nella precedente sezione del capitolo è stata trattata l'evoluzione dello sport europeo a livello generale, anche se con chiari riferimenti al mondo calcistico, qui verranno analizzate le quattro leghe una per volta, essendo quattro diversi sport che hanno avuto nel corso degli anni storie ed evoluzioni differenti.

La cultura alla base della gestione sia economico-finanziaria sia politico-legislativa delle attività sportive statunitensi è chiaramente la medesima, è però opportuno trattare le quattro tipologie di pratica sportiva separatamente, per poter fornire un'analisi più dettagliata della storia e dell'evoluzione di queste leghe professionistiche negli ultimi decenni e per comprendere meglio come sono diventate le competizioni più seguite e più redditizie per gli Stati Uniti.

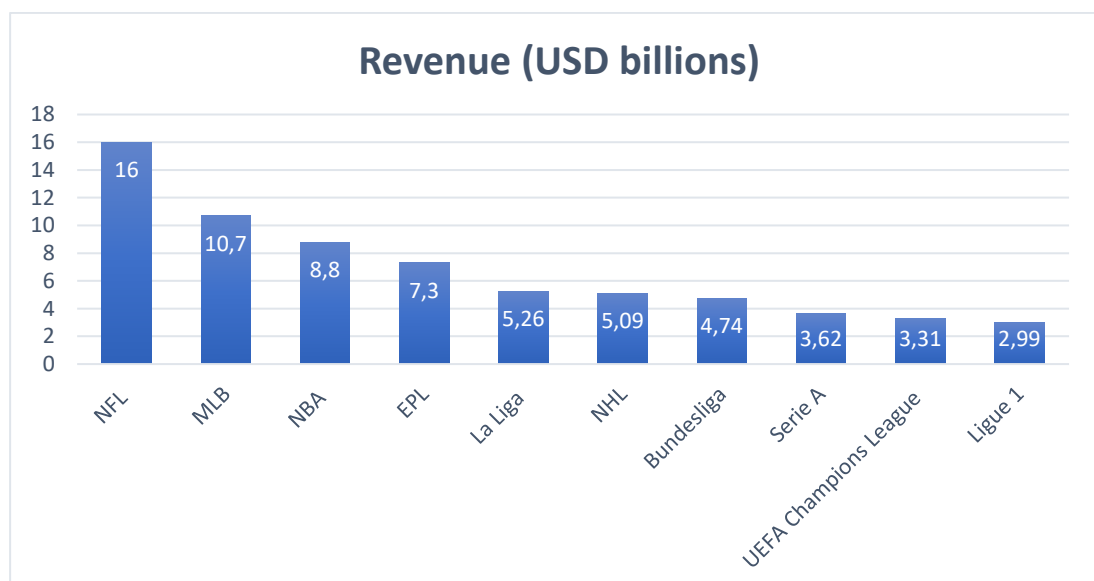
I quattro campionati più famosi nel Nord America sono denominati "*major leagues*", il termine fu utilizzato per la prima volta nel 1921 in riferimento al campionato di baseball di massimo livello nel Paese, ovvero la "Major League Baseball" (MLB). Oltre a quest'ultima, al giorno d'oggi sono considerate major leagues anche: la "National Football League" (NFL), la "National Basketball Association" (NBA) e la "National Hockey League" (NHL).

Spesso ci si riferisce ormai a questi quattro sport con il termine “*Big Four*”, anche perché rappresentano le competizioni che generano maggiore valore economico nelle rispettive discipline sportive rispetto a tutto il mondo³⁰.

Ognuna di queste leghe professionistiche ha avuto contratti con almeno una delle compagnie televisive più importanti d’America, come ABC, CBS e NBC fin dai primi anni in cui queste ultime hanno iniziato ad operare nel proprio mercato. Per dare l’idea del valore economico di questi contratti, si pensi che l’NFL guadagna più di 6 miliardi di dollari all’anno dai suoi accordi con Fox, CBS, NBC ed ESPN, dalla stagione 2014 fino a quella del 2022. L’NBA ha firmato nel 2016 un contratto televisivo della durata di nove anni con ABC, ESPN e TNT che genera ricavi da diritti tv pari a circa 2,7 miliardi di dollari annui.

Le major leagues nordamericane inoltre ricoprono quattro delle prime sei posizioni a livello mondiale riguardo i campionati più profittevoli dal punto di vista finanziario.

Grafico 1: Top 10 Largest Sports Leagues by Revenue in the World 2020³¹.



Il grafico 1 evidenzia quanto esse siano redditizie rispetto alle altre maggiori leghe professionistiche che caratterizzano altri sport. Nel caso delle prime dieci posizioni rappresentate nel grafico di cui sopra, si nota che oltre alle big four statunitensi sono presenti

³⁰ “Major Professional Sports Leagues in the United States and Canada,” *Fandom*.

³¹ “Top 10 Largest Sports Leagues by Revenue in the World 2020,” *BizVibe*, 2020,

nella classifica solo i più importanti campionati di calcio europei, questo sottolinea il tema della disputa tra sport business europeo ed americano oggetto di questa tesi.

È evidente che le quattro grandi major leagues siano le leghe sportive più significative in USA, quindi verrà fatta una panoramica su ognuna di esse singolarmente, per spiegare bene in cosa consistono questi sport e come si sono sviluppati negli anni, fino ad arrivare alla popolarità di cui godono oggi.

1.3.1 National Football League (NFL)

Anche se il football americano nasce tra la fine del 1800 e l'inizio del 1900, è nella decade tra il 1920 ed il 1930 che venne istituita un'organizzazione formale vera e propria che potesse rappresentare e regolare questo sport. Fu quindi nel settembre del 1920 che nacque la prima lega professionistica di football negli Stati Uniti, che venne denominata "American Professional Football Association". In principio quest'ultima era composta solamente dalle undici franchigie fondatrici, per poi passare nell'anno successivo a 22 squadre.

Il 24 giugno del 1922 l'organizzazione cambiò definitivamente il suo nome, che divenne quello che conosciamo oggi, ovvero National Football League (NFL)³².

Successivamente ci furono anni di sviluppo per questa organizzazione sportiva, le franchigie iniziarono a spostare le proprie sedi in città americane più importanti per acquisire notorietà e per avere più opportunità di sviluppo economico. Nel 1936 venne istituito il primo draft³³ annuale per i giocatori provenienti dal college³⁴, e nel 1939 venne trasmessa la prima partita della NFL in televisione³⁵.

Bisogna dire che in questi anni il football professionistico era meno seguito del college football, ovvero il football americano praticato a livello dilettantistico dai ragazzi al college, ma dopo la fine della Seconda guerra mondiale riuscì a diventare una lega che aveva un seguito mediatico che avrebbe potuto anche superare lo sport collegiale negli anni successivi.

³² "History of the National Football League," *American Football Database, Fandom*.

³³ Draft: sistema di scelta degli atleti da parte delle franchigie adottato negli sport di squadra negli Stati Uniti.

³⁴ Matthew Algeo, "Last Team Standing: How the Pittsburgh Steelers and Philadelphia Eagles-- The "Steagles"-- Saved Pro Football During World War II", 2006.

³⁵ R W Peterson, *Pigskin: The Early Years of Pro Football*, 1997.

Infatti, nel 1950 le partite della NFL iniziarono ad essere trasmesse nella televisione nazionale, di conseguenza il football professionistico si guadagnò il proprio posto come sport maggiormente seguito negli Stati Uniti.

In questo periodo però, dagli anni '30 fino agli anni '60, la NFL proibì agli atleti di colore di essere selezionati per le squadre partecipanti al campionato. Questo portò nel 1960 alla creazione di una lega concorrente di football americano, chiamata "American Football League" (AFL), la quale reclutava molti giocatori neri da piccoli college, per lo più ignorati dai selezionatori per la NFL. Quindi, contrariamente alle politiche segregazioniste attuate dalla NFL, la AFL permise la libertà di porre sotto contratto qualsiasi giocatore proveniente da qualsiasi college; questo chiaramente danneggiò l'immagine e il monopolio della National Football League.

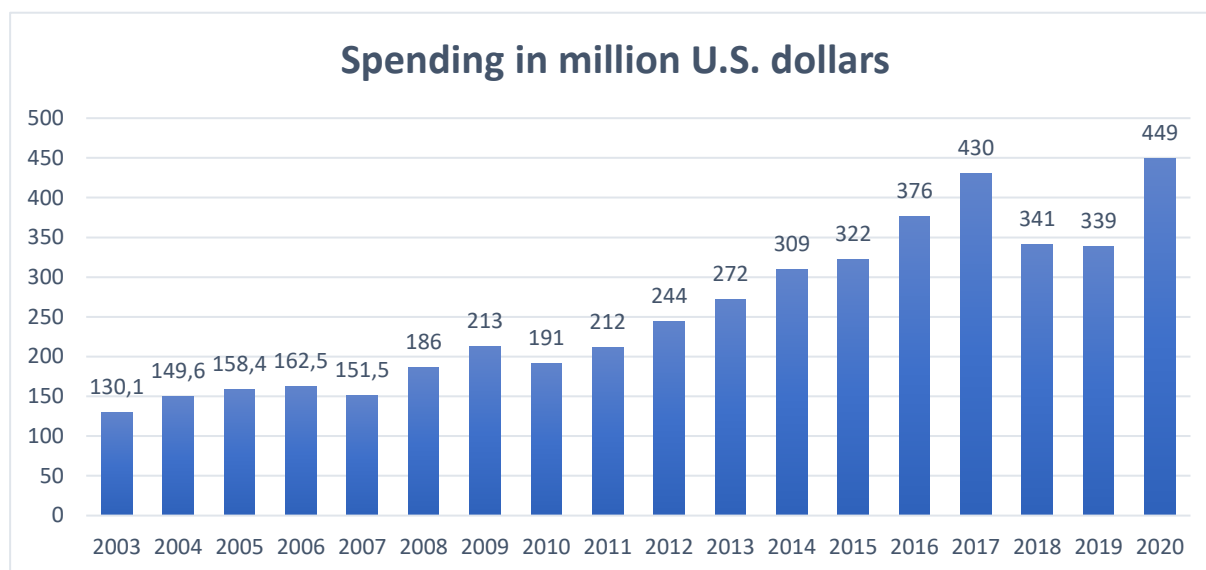
Venne quindi proposta da molte franchigie della NFL una fusione tra le due leghe professionistiche, che avvenne l'8 giugno del 1966. La lega unica, risultato della fusione, mantenne il nome NFL, vennero istituiti un unico draft e una partita di fine stagione tra le due squadre vincenti dei due campionati. Questa finale verrà in seguito denominata "Super Bowl" e consisterà nella partita che assegna il titolo di squadra campione della NFL.

Dagli anni '70 in poi la National Football League consolidò la sua predominanza come campionato sportivo più seguito negli Stati Uniti, infatti iniziò ad avere un ruolo molto importante anche in relazione alla cultura americana. Il Super Bowl divenne l'evento sportivo più seguito in USA, ed ogni anno che passa il volume d'affari che lo caratterizza aumenta sempre di più, a testimonianza anche dell'espansione internazionale che questa lega ha sviluppato nel corso degli ultimi anni.

Questo evento, essendo diventato così famoso nel corso degli anni, comporta un grandissimo giro d'affari per la città ospitante, in termini di turismo, visibilità e posti di lavoro. Ad esempio, nel 2012 circa 116 mila persone non residenti spesero quasi 300 milioni di dollari durante il periodo del Super Bowl ospitato dalla città di Indianapolis³⁶. Facile immaginare che i ricavi per la NFL grazie a questo evento siano enormi, nella seguente tabella viene mostrata l'evoluzione dei ricavi da pubblicità dal 2003 al 2020 grazie al Super Bowl.

³⁶ Nancy Wagner, "How Do the Super Bowls Affect Businesses?," *Chron.*

Grafico 2: Super Bowl advertising revenue from 2003 to 2020³⁷.



1.3.2 Major League Baseball (MLB)

Attorno alla metà dell'800 l'associazione più rilevante che caratterizzava il baseball negli Stati Uniti d'America era la NAPBBP, ovvero la "National Association of Professional Base Ball Players". Nel 1876 però un noto uomo d'affari presidente dei Chicago White Stockings, William Hulbert, formò una nuova lega concorrente formata da otto squadre chiamata "National League" a causa della corruzione, della crisi economica e della cattiva gestione dell'associazione precedente, la quale dopo questo avvenimento chiuse i battenti³⁸.

Nel 1891 le squadre della National League (NL) diventarono dodici, salvo poi tornare ad otto nel 1900, successivamente all'esclusione di quattro città. Tre fra queste ultime, con la collaborazione di altre, formarono l'anno successivo la cosiddetta "American League" (AL), che diventò sostanzialmente l'altra organizzazione di riferimento per il baseball in USA.

Nel 1903 venne firmato il *National Agreement* tra le due organizzazioni, in cui entrambe si riconoscevano il ruolo di major league per questo sport. Stabilirono calendari e regole molto

³⁷ Statista, "Super Bowl Advertising Revenue from 2003 to 2020," 2020.

³⁸ History.com Editors, "National League of Baseball Is Founded," *History*, 2020.

simili per i due campionati distinti e decisero che le due franchigie vincitrici dei rispettivi tornei si sarebbero dovute scontrare in una serie di gare alla fine della stagione, in un evento che da allora prese il nome di *World Series*, termine usato ancora oggi.

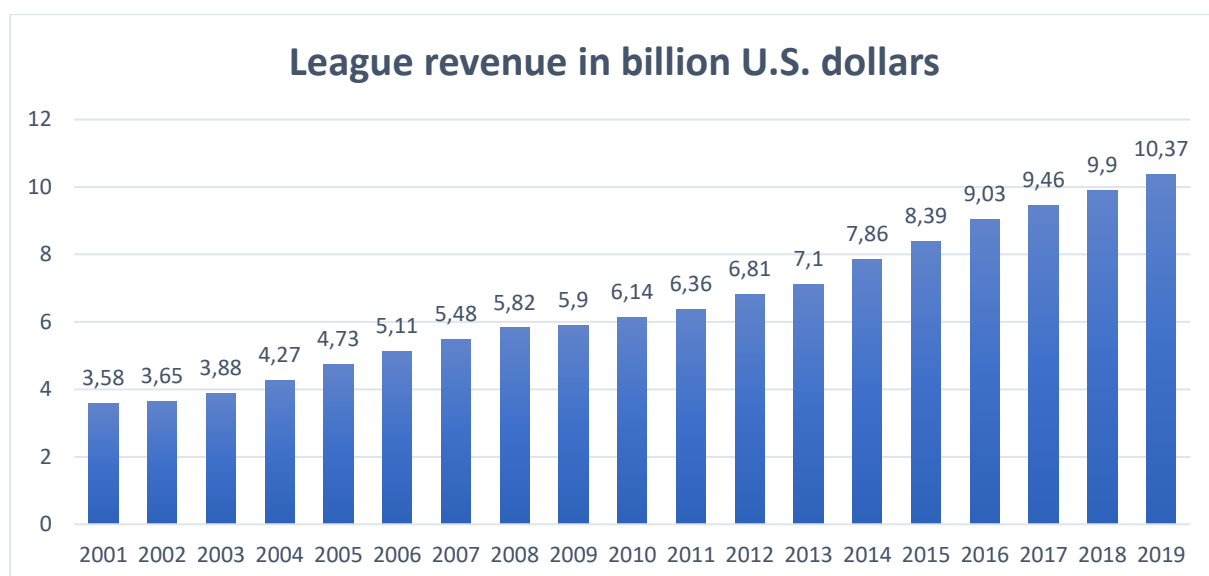
A partire dagli anni '60 sia la National League sia l'American League si iniziarono ad espandere rispetto al numero di squadre, fino ad arrivare negli anni '90 rispettivamente a sedici e quattordici franchigie. L'ultimo mutamento che ha vissuto l'MLB è stato nel 2013, quando gli Houston Astros che provenivano dalla NL vennero trasferiti nella AL; così facendo entrambe le leghe professionistiche ebbero un numero pari di squadre partecipanti ai rispettivi campionati, cioè 15 ognuna.

Nel corso degli ultimi decenni l'MLB è cresciuta esponenzialmente dal punto di vista della notorietà e quindi del seguito mediatico di cui questa lega gode al giorno d'oggi. I ricavi del baseball statunitense hanno avuto una crescita costante, fino a farlo diventare il secondo sport in America del Nord, ma anche a livello mondiale, con il più alto valore di ricavi economico-finanziari dopo la NFL, arrivando negli ultimi due anni a superare i 10 miliardi di dollari a stagione³⁹.

La seguente tabella mette in evidenza l'evoluzione dei ricavi della MLB negli ultimi vent'anni, sottolineando appunto la continua crescita di essi.

³⁹ "Top 10 Largest Sports Leagues by Revenue in the World 2020.", BizVibe, 2020.

Grafico 3: MLB total league revenue from 2001 to 2019⁴⁰.



Questo aumento progressivo del business americano legato al baseball è causa, ma anche conseguenza, di vari fattori. Uno dei principali è dato dal sempre maggior interesse da parte delle compagnie televisive riguardo questo sport, dovuto chiaramente alla grande richiesta di possibilità di fruizione dei match da parte dei tifosi statunitensi ed internazionali. Ad esempio, Fox ha raggiunto nel 2018 un accordo contrattuale con la MLB riguardante i diritti tv di quest'ultima che inizierà nel 2022 e finirà nel 2028 del valore di 5,1 miliardi di dollari. Questo accordo vale circa il 40% in più rispetto al presente contratto tra la Major League Baseball e la compagnia televisiva Fox⁴¹.

1.3.3 National Basketball Association (NBA)

La National Basketball Association rappresenta la lega di riferimento per il basket americano e canadese. Fu fondata il 6 giugno del 1946 a New York con il nome di "Basketball Association of America" (BAA)⁴². In realtà anche prima di quest'anno erano presenti delle organizzazioni sportive negli Stati Uniti che si occupavano di basket, come la "American Basketball League"

⁴⁰ Statista, "Major League Baseball Total League Revenue from 2001 to 2019".

⁴¹ Maury Brown, "MLB Sees Record \$10.7 Billion In Revenues For 2019," *Forbes*, 2019.

⁴² "LA NASCITA E LA STORIA DELLA NBA," *Produzioni Didattiche*.

(ABL) e la "National Basketball League" (NBL); tuttavia con la fondazione della BAA venne creata una lega che aveva l'intenzione di localizzare le squadre in città ed arene tra le più importanti d'America, al contrario delle altre leghe che erano formate da franchigie situate in città poco rilevanti dal punto di vista delle possibilità di business, e quindi che avevano difficoltà nel provocare l'aumento di notorietà della lega stessa.

Nonostante questo, la qualità dei giocatori che facevano parte della BAA non era più alta rispetto a quella che caratterizzava gli atleti delle altre leghe di basket, quindi nel 1949 la BAA decise di fondersi con la NBL, provocando un aumento delle squadre partecipanti alla nuova lega a 17, situate in gran parte del territorio dello stato.

La fusione tra queste due leghe prese il nome definitivo di National Basketball Association.

Nelle successive cinque stagioni le franchigie della NBA però vennero ridotte, fino ad arrivare ad otto nel 1954. Questo numero rimase tale fino alla stagione 1960/61, salvo poi rialzarsi durante la decade degli anni '60, nella quale la lega si rafforzò con lo spostamento di alcune squadre in città americane più importanti per il business sportivo; è il caso ad esempio dei Minneapolis Lakers a Los Angeles o dei Philadelphia Warriors a San Francisco.

Nel 1967 però la NBA dovette affrontare una difficoltà per la sua espansione, ovvero la nascita di una nuova lega concorrente, l'"American Basketball Association" (ABA). Essa operò per circa dieci anni, nei quali le due leghe entrarono in seria competizione per aggiudicarsi i giocatori migliori.

Nel 1976 la NBA e la ABA trovarono un accordo nel quale quattro squadre di quest'ultima sarebbero passate nella NBA, portando il numero di franchigie partecipanti a 22; questo avvenimento fu la causa della fine della ABA e di una grande espansione sportivo-economica della National Basketball Association. Anche perché poi negli anni '80, con l'inserimento di giocatori diventati famosissimi in tutto il mondo come Magic Johnson ai Los Angeles Lakers e Larry Bird ai Boston Celtics, l'NBA ebbe un'evoluzione notevole sotto il punto di vista della notorietà, anche internazionale.

La definitiva consacrazione della NBA come una delle leghe di sport professionistico più seguite in tutto il mondo avvenne nella decade degli anni '90, quando le partite iniziarono ad essere trasmesse su più larga scala, anche al di fuori degli Stati Uniti. Questo fu anche il

periodo in cui la superstar Michael Jordan ebbe il proprio picco di carriera, che permise alla lega di acquisire un seguito mediatico senza precedenti, permettendole di diventare a tutti gli effetti una lega globale.

Iniziarono ad essere selezionati sempre più giocatori internazionali provenienti da tutto il mondo e la lega si stabilizzò nel 2004 come numero di squadre, arrivando a trenta, 15 nella conference dell'est del Paese e 15 nella conference dell'ovest del Paese.

L'NBA è considerata la lega maggiormente innovativa tra le major leagues americane a causa dell'attuazione nel corso degli anni di numerose strategie all'avanguardia. Ad esempio, già negli anni del dopoguerra, in cui dominava la segregazione razziale negli Stati Uniti, vennero fatti esordire nella lega i primi atleti afroamericani. Si pensi che adesso sono più di cento i giocatori della NBA non americani, circa il 25% della totalità della lega.

Un altro esempio di strategia innovativa che ha contraddistinto questa lega riguarda l'utilizzo del merchandising per sponsorizzarsi,⁴³ infatti è stata la prima che a partire dagli anni '90 ha puntato molto sui prodotti NBA e sulla sponsorizzazione della lega stessa tramite gli atleti, il caso più eclatante è rappresentato da Michael Jordan, il quale è stato una forza propulsiva enorme per la popolarità di questa lega.

Questa strategia di business volta all'innovazione costante ha permesso all'NBA di diventare la terza lega al mondo per ricavi economici, con quasi nove miliardi di dollari l'anno. Le franchigie che ne fanno parte sono passate dall'aver un valore medio finanziario di poco superiore ai 200 milioni di dollari all'inizio degli anni 2000, ai 2,2 miliardi di dollari del 2021, con i New York Knicks che hanno un valore di mercato che si aggira intorno ai 5 miliardi nella presente stagione⁴⁴.

1.3.4 National Hockey League (NHL)

La National Hockey League è l'organizzazione sportiva professionistica più importante al mondo di hockey su ghiaccio, composta da franchigie statunitensi e canadesi.

Essa nasce nel 1917 in seguito a dispute e divergenza di vedute tra alcuni club e proprietari facenti parte della "National Hockey Association" (NHA), provocando la fine di quest'ultima e

⁴³Nathan Reiff, "How The NBA Makes Money," *Investopedia*, 2020.

⁴⁴ Statista.com.

quindi l'inizio della NHL grazie a quattro franchigie: Montréal Canadiens, Montreal Wanderers, Ottawa Senators e Quebec Bulldogs⁴⁵.

La lega si espanse anche negli Stati Uniti a partire dal 1924, con l'introduzione nel campionato dei Boston Bruins, e due anni dopo le franchigie partecipanti alla NHL diventarono dieci.

Nello stesso periodo essa venne riconosciuta come la sola major league di hockey su ghiaccio, e l'unica competizione ai cui vincitori veniva consegnata la famosa "Stanley Cup", ovvero la coppa che ancora oggi viene assegnata alla squadra vincitrice della NHL. In più la lega nel 1947 firmò un contratto con gli amministratori della Stanley Cup con il quale l'organizzazione sportiva guadagnava pieno controllo su questo riconoscimento.

A causa della Grande Depressione avvenuta in USA e della Seconda guerra mondiale il numero di franchigie della NHL si ridusse a sei, salvo poi raddoppiare nel 1967 ed arrivare quindi a 12, e crescere di ulteriori sei nel 1974, giungendo a 18 squadre.

Questa espansione venne causata in parte anche dalla concorrenza di un'altra lega professionistica di hockey, la "World Hockey Association", che operò dal 1972 al 1979 contendendo alla NHL atleti, seguito mediatico e quindi business.

Nel 1979 la NHL assorbì quattro squadre appartenenti alla World Hockey League in seguito alla dismissione di quest'ultima, arrivando a 22 franchigie; questo numero poi aumentò all'inizio degli anni '90 fino ad arrivare alle 31 squadre presenti oggi nel campionato di hockey su ghiaccio americano-canadese.

La crescita nella quantità di squadre presenti nella NHL e quindi l'evoluzione del business di questa lega degli ultimi decenni è conseguenza soprattutto, come per le altre leghe sportive professionistiche, dell'innovazione che ha colpito il settore televisivo e dell'aumento del merchandising legato all'hockey.

L'NHL, comprendendo 24 franchigie americane e 7 canadesi, è l'unica tra le big four statunitensi ad avere un emittente televisivo canadese separato che possiede i diritti su alcune partite del campionato regolare e dei playoff.

⁴⁵ "La Storia Della NHL," *SportPesa*, 2019.

La lega ha un contratto con la NBC (emittente televisiva americana) per la stagione 2020/21 del valore di oltre 200 milioni di dollari, accordo valido solo per gli Stati Uniti. Mentre per il Canada è stato sottoscritto nel 2014 un contratto televisivo della durata di dodici anni del valore di 5,2 miliardi di dollari, quasi 500 milioni l'anno di diritti televisivi per l'NHL, questo a causa del grandissimo seguito mediatico che l'hockey su ghiaccio ha nello stato canadese rispetto agli Stati Uniti⁴⁶.

L'NHL genera ricavi economici ogni anno che si aggirano attorno ai 5 miliardi di dollari a stagione, cifra che è progressivamente cresciuta negli ultimi vent'anni. Essa è al sesto posto mondiale tra le leghe sportive professionistiche classificate in base al reddito, appaiata alla Liga spagnola di calcio. Rappresenta quindi una delle organizzazioni sportive più redditizie al mondo, anche se è la major league americana con il business meno ampio. La differenza principale con le altre maggiori leghe statunitensi è rappresentata dai ricavi da diritti televisivi, perché se parliamo solo di Stati Uniti l'NHL non ha numeri paragonabili alle altre leghe; viene salvata dall'enorme audience di cui l'hockey gode in Canada, che le permette di avere accordi televisivi molto redditizi⁴⁷.

1.4 Approccio allo sport management in Europa e Stati Uniti: i principali tratti distintivi

Fino a questo punto sono state trattate le caratteristiche dello sport business a livello generale ed è stata data una panoramica sull'evoluzione del settore sportivo negli ultimi decenni, sia nel continente europeo sia in quello nordamericano.

Ora, in questo paragrafo, verranno descritti i tratti distintivi principali che caratterizzano l'approccio europeo e statunitense di sport management. In particolare, verrà sviluppata un'analisi delle più significative regolamentazioni, e dal punto di vista strutturale e da quello finanziario, realizzate nei due continenti in materia sportiva, che contribuiranno a far

⁴⁶ "The NHL Money Machine: How Does It Break Down?," *The Sportsdaily*.

⁴⁷ Jones Wayne, "What Is the Yearly Revenue of the NHL? (Plus, Where It Comes From)," *Business of Hockey*.

comprendere meglio le cause delle differenze nella gestione economica e manageriale dell'industria sportiva in queste due realtà territoriali.

Uno dei temi principali è la relazione tra il modello sportivo europeo, prettamente incentrato sul concetto di sport in senso stretto, e la crescente commercializzazione di esso; al contrario negli Stati Uniti c'è più attenzione al lato business del settore sportivo.

Il modello sportivo europeo poi si basa quasi esclusivamente su un unico sport, che attira l'attenzione di molte persone, ovvero il calcio. Il modello americano invece è più diversificato, con le quattro major leagues più famose.

Le caratteristiche principali che compongono il cuore del modello sportivo europeo sono:

- **Una struttura a piramide:** in ogni Paese dell'UE ci sono vari livelli ed organizzazioni calcistiche, sia professionistiche che dilettantistiche tutte collegate tra loro. Questa struttura è appunto descritta come una piramide. Alla base di essa ci sono i club non professionistici, i quali sono i più numerosi e quindi fondamentali per lo sport europea. Nel livello superiore ci sono le federazioni regionali di ogni Paese. Esse sono responsabili dell'organizzazione delle competizioni tra i club della zona geografica di appartenenza. Nel terzo livello ci sono le federazioni nazionali, che sono responsabili di supervisionare l'operato degli enti regionali, organizzare le competizioni tra i club di diverse regioni, organizzare i campionati nazionali e regolare dal punto di vista legislativo le attività sportive in generale del Paese. Per ogni sport c'è una federazione nazionale diversa, per il calcio in Italia ad esempio c'è la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio). Al vertice della piramide ci sono le federazioni europee, anche queste una diversa per tipologia di attività sportiva, come ad esempio la UEFA (Union of European Football Associations) per il calcio, con membri partecipanti per ogni stato. Esse organizzano le competizioni a livello europeo per ogni sport, basate sulle regolamentazioni delle federazioni internazionali per lo sport, come la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) per il calcio⁴⁸.
- **Promozioni e retrocessioni:** l'Europa è caratterizzata da un sistema aperto di promozioni e retrocessioni delle squadre dei vari campionati, in ogni livello. I club infatti possono cambiare categoria ogni stagione, sia salendo in una categoria più

⁴⁸ "A Comparison of the European and North American Models of Sports Organisation," *The International Sports Law Journal*, 2008.

elevata, sia scendendo in una più bassa, in relazione a vittorie e sconfitte del club stesso. Le regole specifiche e i criteri del processo sono definiti dalle federazioni nazionali, che hanno l'obiettivo di dare ai club di piccole-medie dimensioni la possibilità di essere maggiormente riconosciuti e di aumentare la competizione.

- **Importanza dello sport dilettantistico:** un'altra caratteristica del modello sportivo europeo è il forte impegno e la grande partecipazione di atleti non professionisti nei club dilettantistici. Questa realtà, soprattutto del calcio europeo, comprende una grandissima quantità di persone che lavorano per far crescere le proprie società sportive e che rappresentano il cuore pulsante del settore calcistico in Europa. Questo fa capire perché il ruolo dello sport nel Vecchio Continente sia considerato così fondamentale per le comunità, per connettere i propri cittadini, dallo sport amatoriale e dilettantistico a quello professionistico.
- **Identità nazionale:** la Commissione Europea ha descritto il concetto di sport in Europa come *“una delle ultime passioni nazionali”*. La Dichiarazione dello Sport annessa al Trattato di Amsterdam espone questo concetto come segue: *“The Conference emphasises the social significance of sport, in particular its role in forging identity and bringing people together. The Conference therefore calls on the bodies of the European Union to listen to sports associations when important questions affecting sport are at issue. In this connection, special consideration should be given to the particular characteristics of amateur sport”*.⁴⁹
- **Aspetti negativi:** l'ultima caratteristica del modello sportivo europeo è rappresentata dagli aspetti negativi di quest'ultimo, in particolare dagli sforzi compiuti per forgiare l'identità nazionale di ognuno. Questo infatti può rappresentare un aspetto negativo perché in molti casi può sfociare in comportamenti ultranazionalisti e razzisti legati agli eventi sportivi⁵⁰.

⁴⁹ “Declaration 29 on Sport,” *Treaty of Amsterdam*, 1997.

⁵⁰ “Ceferin: ‘Il Nazionalismo in Europa Alimenta Il Razzismo,’” *Adnkronos*, 2019.

Il modello europeo dello sport quindi riflette un sistema aperto di competizioni nazionali nel quale i club, che comprendono sia il settore dilettantistico sia quello professionistico, possono essere promossi nella categoria superiore o retrocessi in quella inferiore in base ad una classifica alla fine di ogni stagione. Esso poi è gestito secondo una struttura a piramide molto gerarchica e verticale, che regola con molta attenzione sia il settore sportivo professionistico, sia il settore dilettantistico/amatoriale, che rappresenta l'essenza dello sport per la cultura dei cittadini europei.

Il modello sportivo americano invece è caratterizzato da un'insidiosa americanizzazione dello sport stesso, ovvero dalla commercializzazione di esso, molto più marcata rispetto al Vecchio Continente. Il Documento di Consultazione della Commissione Europea sottolinea che lo sport negli Stati Uniti non è considerato un hobby o un modo per essere parte attiva della società, come in Europa, ma solamente un business del quale si occupano solo i professionisti. Dall'altra parte il documento sostiene anche che gli aspetti negativi presenti in UE, come il razzismo ed il tifo ultranazionalistico, non caratterizzano lo sport nordamericano.

Possiamo quindi stabilire, anche per il modello di sport management degli Stati Uniti, alcune caratteristiche principali:

- **Una chiara distinzione tra sport amatoriale e professionistico:** gli sport amatoriali o dilettantistici sono governati da vari livelli di autorità, come le leghe di riferimento, le associazioni sportive scolastiche, i consigli direttivi nazionali, la NCAA (National Collegiate Athletic Association), l'"Amateur Sport Act" e le regolamentazioni ed i processi del Movimento Olimpico⁵¹. Lo sport professionistico invece è governato soprattutto dalle regole poste dalle leghe delle rispettive discipline sportive e dai contratti collettivi accordati tra lega e atleti. Questo è il cuore del concetto di modello sportivo made in USA, che quindi è rappresentato maggiormente dal modo in cui sono organizzati gli sport professionistici delle quattro major leagues; questo chiaramente tende ad oscurare il ruolo e l'importanza che lo sport amatoriale ha nella società americana.
- **Il ruolo di scuole e college:** il ruolo di scuole ed università è fondamentale nell'organizzazione dello sport americano, perché in ogni istituto è presente una

⁵¹ "A Comparison of the European and North American Models of Sports Organisation", *The International Sports Law Journal*, 2008.

squadra, ad esempio di football americano o basket, per la quale ogni ragazzo può essere scelto. La selezione è attuata principalmente tramite borse di studio offerte agli atleti che poi decideranno in quale college andare. Nella maggior parte delle situazioni quindi, quando un giocatore non riesce a sfondare come professionista nello sport di riferimento, alla fine del percorso scolastico lascia la pratica sportiva. Questa è una differenza sostanziale con il modello europeo, dove la pratica sportiva dilettantistica non è vincolata a squadre collegiali o di high school, e di conseguenza è considerata molto di più⁵².

- **Sistema chiuso delle competizioni:** la struttura organizzativa dello sport in Nord America è caratterizzata da un sistema competitivo chiuso, in contrasto con il modello europeo a piramide ed il suo sistema basato su promozioni e retrocessioni. Le leghe delle major leagues americane sono generalmente chiuse e autonome, ognuna con circa trenta squadre sparse nel vasto territorio del Paese. Sono le leghe stesse a permettere l'ingresso di una franchigia nel campionato di riferimento, e una volta che entrano a far parte della competizione difficilmente vengono espulse, a meno che non ci siano problemi economici della società. Bisogna dire comunque che le regolamentazioni finanziarie stabilite dalle leghe professionistiche sono molto rigide, e non permettono trasgressioni. Le franchigie quindi hanno solidi diritti derivanti dalla partecipazione alla competizione chiusa, ma devono anche soddisfare determinati criteri ed obbligazioni nei confronti degli altri membri del campionato per proteggere il mercato comune della lega. Mentre in Europa sono le leghe che dipendono dalle squadre sportive che li compongono, negli Stati Uniti sono i team che dipendono dalla lega di riferimento⁵³.

Nel modello americano quindi la membership di una squadra in una lega professionistica dipende essenzialmente dalla votazione degli altri membri, anche se richiede il pagamento di una tassa cospicua da parte della franchigia entrante. In sostanza le leghe professionistiche americane operano come joint ventures fra i team partecipanti; mentre competono tra loro in campo, le squadre lavorano insieme per promuovere i loro interessi economici comuni. Quindi le franchigie americane sono

⁵² Maarten Van Bottenburg, "Why Are the European and American Sports Worlds so Different? Path-Dependence in the European and American Sports History" (Utrecht University, 2011).

⁵³ Ray Yasser et al., "LEAGUE DECISION MAKING," in *SPORTS LAW Cases and Materials*, Eight Edit, 2015.

integrate orizzontalmente, mentre squadre, associazioni e federazioni sportive europee sono integrate verticalmente.

- **Commercializzazione dello sport:** il modello americano relativo al mondo sportivo è caratterizzato, come detto in precedenza, da un sistema chiuso, quindi non da promozioni e retrocessioni come quello europeo, ma piuttosto dalla combinazione di preferenze e priorità dei proprietari delle società, che seguono interessi commerciali ed economici dettati da un sistema molto simile appunto ad una joint venture tra le franchigie partecipanti alla competizione. I team delle major leagues infatti sono chiamati franchigie, un termine commerciale che le associa a vere e proprie imprese, e gli investimenti in esse sono protetti dal sistema americano chiuso ed integrato orizzontalmente spiegato in precedenza. Questa è la parte centrale delle argomentazioni sostenute dagli europei per cui il modello sportivo nordamericano non sia il prodotto di un'attività sociale che basa le sue fondamenta sulla pratica sportiva a livello amatoriale/dilettantistico, come per la struttura a piramide del calcio europeo, ma sia invece un business a tutti gli effetti⁵⁴.
- Il modello sportivo americano fa poi affidamento ad un sistema di **regolamentazioni strutturali e finanziarie** che interessano sia gli atleti che le squadre, volte ad accrescere il competitive balance delle competizioni, come il sistema del draft per la selezione dei giocatori da far entrare nella lega di riferimento, il salary cap, il revenue sharing e le luxury e payroll taxes⁵⁵. Questi aspetti verranno analizzati e spiegati in dettaglio nel capitolo seguente.
- **Sistema dei contratti collettivi:** negli Stati Uniti infine le regolamentazioni contrattuali fra atleti professionisti e franchigie e le relazioni formali tra essi si fondano profondamente su accordi collettivi. Infatti, questi ultimi sono descritti come una delle differenze più nette rispetto al modello sportivo europeo, dove il concetto di industria

⁵⁴ Stephen Weatherill, "RESISTING THE PRESSURES OF 'AMERICANIZATION': THE INFLUENCE OF EUROPEAN COMMUNITY LAW ON THE 'EUROPEAN SPORT MODEL,'" *Willamette Journal of International Law and Dispute Resolution* 8 (2000): 37–76.

⁵⁵ Stephen F. Ross, "Player Restraints and Competition Law throughout the World," *Marquette Sports Law Review* 15 (2004).

dello sport non è ancora così sviluppato e le associazioni degli atleti non possiedono ancora il potere contrattuale collettivo necessario⁵⁶.

Il modello nordamericano di sport management quindi è caratterizzato da un sistema chiuso, nel quale non esistono promozioni o retrocessioni, ma le franchigie cooperano insieme per fornire un prodotto al pubblico che sia il più qualitativo possibile. Le leghe professionistiche quindi sono assimilabili a joint ventures e questo fa capire bene come negli Stati Uniti si prediliga un approccio al mondo sportivo incentrato sul business piuttosto che sulla socialità e sul potere di coesione che lo sport può creare. Questa visione americana molto economica è causa anche della poca importanza che viene attribuita alla pratica sportiva amatoriale e dilettantistica, che è invece centrale in Europa.

Queste sono le principali caratteristiche a livello generale dei due modelli di sport management messi a confronto.

Nel capitolo successivo verranno analizzati aspetti più strutturali e finanziari, che permetteranno di capire profondamente le motivazioni per cui in USA le major leagues sono caratterizzate da un competitive balance migliore rispetto al calcio europeo, e quindi le regolamentazioni che hanno consentito al Nord America di costruire una struttura di sport management molto più redditizia rispetto a quella del nostro continente.

⁵⁶ "A Comparison of the European and North American Models of Sports Organisation", *The International Sports Law Journal*, 2008.

Capitolo 2: L'equilibrio competitivo nei due modelli di sport management

In questo capitolo verranno analizzate più specificatamente le regolamentazioni strutturali e finanziarie che caratterizzano i modelli di sport management di Stati Uniti d'America ed Europa. Il capitolo sarà quindi strutturato in due parti, la prima avrà l'obiettivo di descrivere il modello nordamericano, mentre nella seconda verrà descritto l'approccio europeo.

Nella prima sezione sarà fornita un'analisi sugli aspetti gestionali che consentono alle quattro maggiori leghe professionistiche americane di godere di un equilibrio competitivo molto solido che, come già spiegato nel primo capitolo, è fondamentale per mantenere alto l'interesse mediatico che lo sport può suscitare per l'opinione pubblica.

Nella seconda parte del capitolo invece verrà compiuta una valutazione sull'importanza data dalle squadre partecipanti ai maggiori campionati di calcio in Europa al risultato sportivo, quindi all'approccio europeo basato maggiormente sul concetto di sport in senso stretto piuttosto che sull'equilibrio competitivo e sul lato economico-finanziario di questo settore. In questa sezione verranno descritte anche nuove regolamentazioni che hanno interessato il calcio europeo negli ultimi anni, come ad esempio il Fair Play Finanziario, che potrebbero essere fonte di avvicinamento al pensiero statunitense riguardo allo sport management.

2.1 Il competitive balance nel modello nordamericano di sport management

Dopo aver dato nel capitolo precedente un'infarinatura generale delle caratteristiche del modello statunitense di sport management, nelle successive pagine verrà esplorato il concetto centrale di questo elaborato, ovvero quello di equilibrio competitivo nelle leghe sportive professionistiche di riferimento del Nord America e del calcio europeo.

Questo concetto, più comunemente noto come *competitive balance*,⁵⁷ rappresenta probabilmente l'aspetto più importante della gestione sportiva in USA, perché è allo stesso tempo causa e conseguenza della maggior parte delle regolamentazioni messe in atto nel corso degli anni da organizzazioni ed enti dello sport professionistico di questo Paese. Infatti, gli Stati Uniti, che basano la propria ideologia riguardo lo sport su un vero e proprio business, cercano di sviluppare una competizione che produca un risultato sportivo che sia il più possibile incerto. Questo perché più il campionato, e quindi il singolo match, sono incerti nel proprio risultato finale, maggiore sarà l'interesse mediatico per l'evento e di conseguenza maggiori saranno le possibilità di business dietro al prodotto sportivo⁵⁸.

Il *competitive balance*, che comunque è ricercato in generale in tutti i Paesi, ma in particolar modo negli Stati Uniti, descrive un modello di business completamente diverso rispetto alla classica concezione del mercato, tipica della teoria del vantaggio competitivo di Porter, per la quale un'impresa dovrebbe ambire al monopolio del proprio prodotto/servizio offerto⁵⁹. Come spiegato nel primo capitolo, il settore sportivo è funzione di un paradosso competitivo,⁶⁰ per il quale una squadra o un atleta hanno bisogno di un competitor che sia il più possibile equilibrato ad essi, per fare in modo di attirare la maggiore quantità possibile di interesse del pubblico.

È rilevante sottolineare il fatto che in un mercato classico, una gestione basata sul *competitive balance*, volta quindi ad avvantaggiare i "produttori" rispetto al consumatore, provocherebbe una serie di violazioni di norme sulla libera concorrenza, infatti al settore sportivo sono concesse delle esenzioni alle regolamentazioni antitrust, per salvaguardare gli interessi di tifosi e società sportive.⁶¹

Questa teoria basata sul fatto che l'equilibrio competitivo attragga più interesse nel mercato sportivo è stata sviluppata a partire dagli anni '60 dall'economista Walter C. Neale, il quale riteneva che i possibili attori monopolisti nell'industria dello sport non fossero i singoli club, ma gli enti associativi di essi o le federazioni di riferimento⁶². Secondo Neale quindi è

⁵⁷ Termine Inglese per equilibrio competitivo.

⁵⁸ Vedi, ad esempio, Rottenberg 1956, Gerrard 1999, Szymanski e Zimbalist 2005.

⁵⁹ Michael Porter, "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", (Free Press, New York, 1985).

⁶⁰ Vedi cap 1, paradosso Luois-Schmeling.

⁶¹ W.J. Baumol, "*On the Proper Cost Test for Natural Monopoly in a Multiproduct Industry*" (American Economic Association, 1977).

⁶² W. C. Neale, "*The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition*" (The Quarterly Journal of Economics, 1964).

responsabilità di queste organizzazioni rendere il più possibile la competizione appetibile al grande pubblico, formando un campionato caratterizzato da un elevato equilibrio competitivo che possa porsi in condizioni vantaggiose rispetto alle altre leghe professionistiche di altri paesi, anche rispetto a pratiche sportive differenti.

Questa teoria di Neale caratterizzante l'ambiente competitivo è stata, nel corso degli anni, studiata e discussa da molti autori ed economisti. Molti di essi hanno concordato con questa ideologia, tra i più significativi sicuramente Rottenberg sempre negli anni '60, il quale ha delineato tre aspetti che sono diventati cardini della filosofia sportiva nordamericana: una distribuzione non paritaria delle risorse economiche tra i team crea squilibri a favore delle franchigie più ricche nella competizione, una riduzione del seguito mediatico come conseguenza della disparità di risorse tra le squadre ed infine il livello di competitive balance può aumentare o diminuire a causa dell'incertezza del risultato, la quale può essere influenzata da alcuni meccanismi o regolamentazioni instaurate per migliorare l'omogeneità delle risorse finanziarie fra i team⁶³. Le soluzioni che negli anni sono state individuate, e che caratterizzano il modello americano sportivo odierno, verranno spiegate nel dettaglio nel corso del capitolo.

In seguito, anche Szymanski e Zimbalist diedero seguito a questa teoria⁶⁴, sia applicando quanto detto da Neale e Rottenberg riguardo l'industria sportiva nordamericana, analizzando soprattutto il competitive balance della MLB (Major League Baseball), peraltro già studiato da Rottenberg, sia applicando i medesimi concetti alle realtà sportive europee.

In questa argomentazione assume importanza anche prendere in considerazione alcuni autori che sono andati contro alle ideologie sviluppate dagli economisti di cui sopra, e che hanno sviluppato altri concetti, comunque fondamentali nel settore sportivo. Ad esempio, Sloane, che considera come punto di riferimento nel mercato sportivo la singola squadra e non la lega professionistica o l'ente associativo di riferimento, ha sottolineato nei suoi studi una fondamentale caratteristica dello sport, ovvero l'importanza dell'emotività e dell'aspetto psicologico che caratterizzano sia gli atleti sia gli spettatori/tifosi. Questo aspetto delineato da Sloane, caratterizzante il solo settore sportivo, comporta in molte situazioni investimenti non

⁶³ Simon Rottenberg, *"The Baseball Players' Labor Market"* (The University of Chicago Press, 1956).

⁶⁴ Andrew S. Zimbalist, *"Competitive Balance In Sports Leagues: An Introduction"* (Smith College, 2002).

giustificati da una logica economico-finanziaria⁶⁵. Sloane sostiene che l'equilibrio competitivo in un campionato o in una gara sportiva non possa essere conseguenza delle sole squadre che popolano la competizione, ma debbano esserci degli interventi esterni. Questo perché i singoli team sono più focalizzati sul raggiungimento delle vittorie per soddisfare i propri tifosi e per conquistare introiti economici il più rapidamente possibile, quindi essi tendono ad avere un pensiero manageriale che si basa su un orizzonte temporale di breve periodo. Questo concetto espresso da Sloane trova propria caratterizzazione nel modello europeo di sport management, dove la componente sia irrazionale che emotiva giocano un ruolo fondamentale nella filosofia sportiva del Vecchio Continente ancora oggi.

Nel modello statunitense invece è sempre stato seguito il pensiero degli autori sopra citati, come Rottenberg e Neale, ovvero quello di una gestione sportiva che si basa maggiormente su un equilibrio competitivo tra le varie franchigie, di conseguenza un approccio incentrato su una gestione economico-finanziaria di medio-lungo periodo dell'evento sportivo.

In questa trattazione però non si può prescindere dal tenere conto anche di un altro aspetto fondamentale delle competizioni sportive, ovvero i diversi obiettivi delle squadre partecipanti al campionato. I team non sono tutti uguali, alcuni sorgono in città più importanti e nascono precedentemente rispetto ad altri che invece rappresentano città meno popolate e sono più recenti a livello di fondazione, quindi meno blasonati. Di conseguenza ci sono in tutti i campionati professionistici squadre che hanno un seguito maggiore, e quindi che possono godere di introiti più elevati, e squadre che invece sono caratterizzate da un seguito meno cospicuo di pubblico, le quali di conseguenza hanno meno entrate economiche.

Questo discorso porta ad una distinzione doverosa fra tifosi veri e propri di una squadra, i cosiddetti tifosi *committed*, e tifosi invece definiti *uncommitted* che non supportano un team in particolare, ma che preferiscono assistere ad una competizione che sia il più equilibrata possibile.

Non è corretto quindi dire che tutti desiderano un'alta incertezza del risultato in una competizione, le squadre più blasonate ed i tifosi *committed* di esse si ritengono soddisfatti quando il team riesce ad inanellare più vittorie possibili, per arrivare al successo nella competizione di riferimento, cosa che consentirà alla società sportiva di godere di ricavi

⁶⁵ P. J. Sloane, "The Economics Of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximize" (Journal of Political Economy, 1971).

ancora più elevati che nelle stagioni successive potranno essere reinvestiti per diventare ancora più forti, soddisfacendo ancor di più i propri tifosi.

Non è facile quindi stabilire un livello soddisfacente di competitive balance per i maggiori campionati professionistici e la dottrina su questo argomento è talvolta discorde.

Un contributo rilevante è quello di Gerrard⁶⁶, il quale sostiene che un campionato troppo prevedibile, con squadre molto più attrezzate tecnicamente e finanziariamente di altre, alla lunga finisce per danneggiare economicamente la lega di riferimento, e di conseguenza i team che la compongono. Questo a causa della perdita di interesse che il pubblico ha nel seguire un match o un campionato che, molto probabilmente, avrà un epilogo scontato. Questo concetto, come già detto in precedenza, è sostenuto anche da Rottenberg, Zimbalist e Szymanski, che sottolineano come la prima lega professionistica di baseball negli Stati Uniti d'America sia fallita intorno alla metà del '900 perché era rappresentata da franchigie che avevano disponibilità economiche molto diverse tra loro, e quindi il campionato risultava molto squilibrato. Essi sottolinearono inoltre che la lega di baseball fondata successivamente iniziò a ritenere fondamentale la costituzione di un competitive balance solido per tutti i match della competizione⁶⁷.

Un ulteriore contributo di rilievo è quello dello stesso Szymanski nel 2003, in cui egli conferisce una maggiore importanza al concetto di incertezza del risultato per il pubblico che segue l'evento sportivo da casa, attraverso le pay-tv, perché ritiene che per questa categoria di spettatori sia più importante assistere ad un match equilibrato, mentre per coloro i quali assistono alla partita direttamente dallo stadio, quindi i tifosi committed, l'autore reputa più rilevante per essi che si verifichi una vittoria della propria squadra, e che essa sia anche prevedibile prima dell'incontro⁶⁸.

Insomma, delineare una soddisfacente combinazione tra competitive balance e numero di vittorie delle squadre con più tifosi soprattutto non è affatto semplice, ma è stato, ed è tutt'oggi fondamentale, perché i campionati riescano ad avere un seguito mediatico sostanziale, come le leghe professionistiche americane e del calcio europeo oggetto di questo elaborato possiedono. Per gli organi governativi dello sport, in particolare quelli statunitensi,

⁶⁶ B. Gerrard, *"Team Sports as a Free-Market Commodity. New Political Economy"*, 1999.

⁶⁷ S. Szymanski and A. Zimbalist, *"Americans Play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer"* (Brooking, Institution Press, 2005).

⁶⁸ S. Szymanski, *"Incentives and Competitive Balance in Team Sports"* (European Sport Management Quarterly, 2003).

è stato di vitale importanza nel corso degli anni stabilire delle regolamentazioni sia strutturali che finanziarie che limitassero la predominanza di alcuni team più ricchi rispetto ad altri, per evitare che la competizione diventasse troppo prevedibile, e quindi meno attraente per il grande pubblico, soprattutto quello caratterizzante gli spettatori uncommitted.

Questi strumenti di sport management adottati dagli Stati Uniti per garantire un buon competitive balance nelle major leagues, i quali possono essere applicati sono nel mercato sportivo grazie ad alcune esenzioni alle regole antitrust, servono quindi per garantire la sopravvivenza sia tecnica sia finanziaria delle franchigie meno blasonate, le quali di conseguenza hanno meno introiti, questo perché esse sono di fondamentale rilevanza per l'appetibilità dei campionati di alto livello. Anche perché se le suddette regolamentazioni non esistessero, le squadre minori sarebbero soggiate ad un mercato libero governato sostanzialmente dalle franchigie più importanti, che le prime non riuscirebbero a sostenere dal punto di vista economico⁶⁹.

Per concludere il ragionamento sui concetti di incertezza del risultato e competitive balance in un evento sportivo, possiamo dire che sono ritenuti fondamentali dalla maggior parte degli autori ed economisti che negli anni si sono occupati di sport management, tanto che al giorno d'oggi rappresentano parte fondante della cultura sportiva americana, e probabilmente il motivo principale per cui le major leagues rappresentano le maggiori leghe sportive mondiali per introiti economici.

Nei paragrafi successivi verranno analizzati nel dettaglio gli strumenti di sport management messi in atto nel corso degli anni nelle leghe professionistiche americane per favorire il competitive balance nei rispettivi campionati a squadre, in particolare per le quattro big four del Paese, quindi NFL, MLB, NBA e NHL. Verranno delineati i meccanismi riguardanti l'equilibrio competitivo adottati negli Stati Uniti perché, come già evidenziato in precedenza, il competitive balance degli eventi sportivi si è sviluppato maggiormente in questo Paese rispetto all'Europa.

Questi strumenti possono andare ad agire sul competitive balance della competizione sportiva in vari modi, sia in via diretta sia in via indiretta. Quelli più significativi, applicati in USA, sono il salary cap, la luxury tax, il draft e il revenue sharing. Di seguito andremo ad analizzarli nel

⁶⁹ R. Fort and J. Quirk, "*Cross-Subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues*" (Journal of Economic Literature, 1995).

dettaglio, cercando di capire come queste regolamentazioni siano in grado di equilibrare, per quanto possibile, le maggiori competizioni sportive nordamericane.

2.1.1 Salary cap

Ognuna delle quattro major leagues del Nord America ha sviluppato una forma di restrizione salariale, caratterizzata da tetti salariali e tasse sul lusso per migliorare l'equilibrio competitivo delle leghe professionistiche.

Il tetto salariale è chiamato *salary cap* e consiste in una regola contrattuale che stabilisce un limite massimo rispetto alla cifra che un'impresa può spendere per pagare i propri dipendenti⁷⁰. Questo tetto è diverso in base alla industry di riferimento ed è stabilito da forze politiche o organizzazioni professionali di quel determinato settore.

Nel mercato sportivo il salary cap si riferisce al limite che una squadra può spendere per pagare i propri atleti. È stato introdotto perché le franchigie sono spesso in competizione per aggiudicarsi i giocatori migliori sul mercato, quindi per dare un freno alle squadre che hanno maggiori possibilità economiche e più appeal è stata instaurata questa regola per cui nessuna di esse può spendere cifre maggiori rispetto a questo limite prestabilito. Esso serve ad impedire che vengano creati "super team" e che le franchigie con minori possibilità finanziarie si vedano sistematicamente soffiate gli atleti migliori, in sostanza è utile per il miglioramento del competitive balance della lega.

Nello sport professionistico americano sono stati sviluppati negli anni sia tetti salariali che caratterizzano complessivamente l'intero team, sia salary caps riguardanti i singoli atleti.

Queste restrizioni salariali vengono stabilite ogni anno, considerando una percentuale dei ricavi complessivi della stagione sportiva precedente e viene stipulato un accordo tra l'organizzazione di riferimento ed il sindacato dei giocatori.

Come si può facilmente intuire queste regolamentazioni finanziarie hanno portato nel corso degli anni a svariati scioperi degli atleti, a causa del fatto che i giocatori, in particolare quelli migliori, si vedono imporre un tetto salariale quando invece potrebbero guadagnare molto di più.

⁷⁰ "What Is Salary Cap?," *Sports Management Degrees*, <https://www.sports-management-degrees.com/faq/what-is-a-salary-cap/>.

Nonostante quest'ultimo aspetto il salary cap ha più aspetti positivi che negativi, in particolare sono due i benefici che esso porta alle leghe sportive professionistiche che lo adottano: il primo, come già accennato in precedenza, consiste nell'impedire ad una squadra con maggiori potenzialità economiche rispetto ad un'altra di acquistare tutti i giocatori più forti sul mercato, quindi conferisce una migliore equità tra le diverse franchigie e di conseguenza un maggior equilibrio competitivo che appassiona molti spettatori; il secondo vantaggio importante della costituzione di un salary cap consiste nel fatto che esso sia un sistema molto efficace per contenere i costi delle squadre, perché evita che vengano stipulati contratti spropositati dal punto di vista salariale tra società sportiva ed atleta, volti alla ricerca del successo nel breve termine ma che poi alla lunga rischiano di creare problemi economici per le franchigie, i quali poi potrebbero mettere a repentaglio la sostenibilità finanziaria del campionato di riferimento nel lungo periodo, rendendolo instabile.

Il salary cap può essere di due tipologie, le quali cambiano rispetto alla lega che prendiamo come riferimento. Una è la tipologia "*hard*" e l'altra "*soft*". Per quanto riguarda il primo, ovvero l'*hard salary cap*, si intende un limite massimo che la squadra non può eccedere in nessun caso, pena sanzioni amministrative pecuniarie per la società sportiva e l'annullabilità dell'accordo contrattuale con gli atleti. Il *soft salary cap* invece è più permissivo nelle sue regolamentazioni, perché in presenza di esso la franchigia ha la possibilità di superare il limite prestabilito, anche se in situazioni particolari e comunque pagando una multa corrispondente all'entità del superamento del tetto salariale disponibile. Solitamente queste sanzioni sono di tipo pecuniario e quella più comune nelle major leagues è la cosiddetta "*Luxury Tax*", ovvero la tassa sul lusso. Essa può consistere in due regolamentazioni leggermente diverse, aventi comunque lo stesso obiettivo. Il primo metodo per applicare la luxury tax è quello di trattarla come una vera e propria imposta da far pagare alle squadre che eccedono il tetto salariale stabilito, il secondo metodo consiste invece in una sorta di supplemento che la franchigia deve pagare alla lega corrispondente ad un dollaro per ogni dollaro speso in eccedenza rispetto al tetto salariale stabilito. Queste somme entranti nelle casse della lega di riferimento grazie alla luxury tax verranno redistribuite fra i team che possiedono meno capacità finanziaria per l'acquisizione di atleti migliori, oppure, come nel caso della MLB, vengono reinvestite in progetti esterni alla lega, solitamente per migliorarne l'immagine.

Oltre a salary cap e luxury tax, quindi meccanismi per far rispettare alle squadre un tetto salariale massimo per il mantenimento di un competitive balance, negli Stati Uniti d'America è stata attuata anche una soglia minima che deve essere spesa da tutte le franchigie del campionato, il cosiddetto "Salary Floor". Con esso viene stabilita una spesa minima complessiva per gli stipendi degli atleti che la squadra vuole porre sotto contratto, questo per evitare che la proprietà si limiti a minimizzare i costi comprando giocatori al minimo salariale con scarse capacità tecniche esclusivamente per beneficiare degli aiuti economici della lega, come la corresponsione di una parte della luxury tax imposta alle squadre più abbienti, e quindi per massimizzare l'utile della franchigia.

Come si è in parte già evidenziato le quattro major leagues nordamericane applicano queste regolamentazioni in modo leggermente diverso, è opportuno quindi analizzare i meccanismi attuati da ognuna di esse separatamente, per capire i punti in comune, l'evoluzione storica e gli aspetti che provocano differenze nella gestione finanziaria di queste leghe sportive.

Salary cap NFL

Il salary cap venne introdotto nella National Football League nel 1994, con un valore limite di quasi 35 milioni di dollari grazie anche a delle alte offerte per la copertura mediatica dei match del campionato fatte da alcune compagnie televisive come Fox⁷¹. Esso venne introdotto nella lega a causa degli spropositati aumenti degli ingaggi degli atleti che iniziavano a creare squilibri tecnici sempre più grandi fra le squadre con diverse possibilità economiche.

Sia il salary cap sia il salary floor sono stabiliti ogni stagione in base ai ricavi della lega stessa e, come si può intuire dalla crescita del business della NFL, sono aumentati ogni anno. Durante l'ultima stagione caratterizzata dal primo accordo tra lega e sindacato giocatori stipulato nel 1994, ovvero la stagione 2008/09, il tetto salariale era di 123 milioni di dollari per ogni team, mentre il salary floor caratterizzava l'87,6% del salary cap, quindi circa 108 milioni.

Il nuovo Collective Bargaining Agreement (CBA)⁷² venne stipulato nel 2011, con un cap iniziale attorno ai 120 milioni di dollari. Mentre il precedente CBA era caratterizzato anche da un salary floor, questo non lo ebbe fino al 2013, stagione in cui venne stabilito che ogni team doveva spendere almeno l'88,8% del salary cap per gli stipendi dei propri atleti, percentuale

⁷¹ Joe Reedy, "How Fox's 25 Seasons of Covering the NFL Changed the Game" *Associated Press*, 2018.

⁷² Il CBA consiste in un accordo contrattuale tra la lega di riferimento e l'associazione giocatori.

che nelle stagioni successive sarebbe salita al 90%⁷³. È opportuno precisare che il salary floor si basa sulla spesa totale di denaro fatta da ogni franchigia nei due quadrienni stagionali, partendo dal 2013 per arrivare al 2020. Il primo quadriennio è quello 2013-2016, il secondo quello 2017-2020. Inoltre, un team ha la possibilità di non rispettare il *floor* per una o più stagioni del quadriennio senza violare il CBA, se però la sua spesa totale durante le quattro stagioni sportive raggiunge la percentuale richiesta del *cap*.

Negli anni del secondo CBA il tetto salariale ha continuato ad alzarsi, toccando il picco nel 2020 con 198,2 milioni di dollari e 40 milioni per ogni squadra destinati ai benefits dei giocatori⁷⁴. Nell'ultima stagione ha avuto un decremento solamente a causa del Covid-19, arrivando comunque a 182,5 milioni di dollari⁷⁵.

Sia il salary cap che il salary floor attuati nella NFL sono di tipo "hard", quindi le squadre non possono non rispettare le soglie stabilite. Le sanzioni in caso di violazione del *cap* includono multe anche superiori a cinque milioni di dollari per ogni violazione, la cancellazione dei contratti di alcuni atleti e/o la perdita di scelte future al draft. In caso invece di violazione del *floor* non si verificano multe pecuniarie per la squadra, ma l'ammontare di soldi mancante nel monte ingaggi viene distribuito fra i giocatori facenti parte del roster durante il ciclo quadriennale stagionale.

Nonostante l'hard cap, le squadre della NFL nel determinare l'ingaggio dei singoli giocatori attuano una serie di escamotage che permettono loro di avere dei vantaggi dal punto di vista economico. Per poterli spiegare bisogna prima evidenziare che lo stipendio di un atleta è suddivisibile in tre parti: il salario base, i bonus e gli incentivi.

Il salario base rappresenta ciò che spetta di diritto al giocatore per contratto, a prescindere dalle sue prestazioni in campo o dagli infortuni che possono verificarsi, ed ha un impatto diretto sul conteggio del salary cap della squadra. Lo stipendio base per gli atleti nella NFL non può essere rinegoziato prima della fine della seconda stagione, quindi in molte occasioni esso è variabile, tende ad alzarsi nel corso degli anni di contratto successivi. Questo può risultare un problema perché le squadre dopo il secondo anno cercano di rinegoziare nuovamente le cifre dello stipendio base per ridurre il peso economico che esse dovrebbero pagare nelle stagioni successive a causa dell'innalzamento del salario come stabilito dal contratto in essere.

⁷³ Mike Florio, "Per-Team Spending Minimum Doesn't Apply until 2013," *NBC Sports*, 2011.

⁷⁴ "How Can the NFL Prevent a Salary Cap Crisis?," *The Ringer*.

⁷⁵ www.nfl.com/news.

In questa situazione gli atleti sono in una posizione di svantaggio finanziario, perché vengono remunerati con cifre più alte verso gli ultimi anni dell'accordo, o potrebbero addirittura vedersi rinegoziare il salario in negativo, proprio quando potevano iniziare a percepire più soldi (dopo la seconda stagione). Proprio per questo sono stati definiti dei *bonus* per i giocatori, i quali sono elargiti sulla base delle prestazioni degli atleti sul campo e sono distribuibili fin dal primo anno di contratto. Nel conteggio del *salary cap* questi bonus possono essere classificati come "likely to be earned", quindi bonus che vengono conteggiati per il calcolo del *cap* di una singola stagione, oppure "not likely to be earned" che invece vengono spalmati lungo tutta la durata del contratto del singolo atleta. Questa regolamentazione permette alle franchigie NFL di poter decidere, in base al raggiungimento o meno del *salary cap* stagionale, se elargire bonus ai propri giocatori in quella stagione o in quelle successive, e di che tipologia proporli (se *likely* o *not likely*).

Esiste poi una terza componente dell'ingaggio totale di un giocatore della National Football League, gli incentivi. Essi sono molto simili ai bonus perché vengono messi a disposizione dei giocatori in seguito a determinate performance di essi stabilite in precedenza. La differenza risiede nel fatto che è stata creata una commissione che ha il compito di giudicare, basandosi su precise regolamentazioni, se questi incentivi dovranno essere conteggiati o meno nel calcolo del *salary cap* della squadra. Un esempio di incentivo potrebbe essere il numero di passaggi andati a buon fine del quarterback che portano ad un touchdown (meta).

Salary cap NBA

Il *salary cap* in NBA fu istituito definitivamente nel 1984 con un limite dato ad ogni squadra di 3,6 milioni di dollari per il monte ingaggi. Nel Collective Bargaining Agreement (CBA) del 2005 i salari degli atleti ricoprivano il 57% del *basketball-related income* (BRI)⁷⁶, percentuale che rimase fino al 2011. Il successivo CBA, attuato nella stagione 2011/12, fissò il *cap* al 51,2% del BRI.

Il tetto salariale per la stagione 2016/17 venne stabilito a circa 94 milioni di dollari, con un *salary floor* a quasi 85 milioni ed una *luxury tax* con un limite a 113 milioni di dollari per squadra⁷⁷. Questa stagione appena descritta rappresenta l'ultima prima dell'attuazione del

⁷⁶ Il Basketball-Related Income rappresenta la maggior parte dei ricavi generati dalla NBA e dalle sue organizzazioni sussidiarie.

⁷⁷ www.nba.com.

presente CBA, stipulato nel luglio 2017, che ha portato un continuo aumento del *cap* in relazione alla crescita degli introiti della lega fino ad arrivare ai 109 milioni di dollari della stagione 2019/20⁷⁸.

La NBA utilizza un salary cap di tipo “soft”, quindi alle squadre è concesso di superare di poco il limite stabilito in determinate situazioni, ad esempio per mantenere i diritti salariali di un giocatore che fa già parte del team da varie stagioni; questa regola è stata attuata dalla lega per facilitare la permanenza di giocatori molto rappresentativi di una squadra, come nel caso di Larry Bird ai Boston Celtics prima del suo ritiro, per cercare di accontentare anche i tifosi che troppo spesso devono subire trasferimenti di alcuni loro idoli. Un altro esempio importante riguardante la possibilità di superare il salary cap è la cosiddetta “Rookie Exception”, la quale permette di eccedere il *cap* per giocatori che provengono dal draft in quello stesso anno; ovviamente più la scelta al draft è alta più lo stipendio dovrà essere cospicuo⁷⁹.

La National Basketball Association è caratterizzata anche dal salary floor, fissato nelle ultime stagioni attorno al 90%, e da una luxury tax, la quale è fissata in diversi livelli basati sull’ammontare di denaro che il team eccede rispetto al *cap*.

La lega poi ha implementato anche un salario massimo per il singolo giocatore, a causa della forte crescita degli stipendi individuali che ha caratterizzato gli anni ’90. Il massimo salariale stabilito dal CBA è funzione degli anni di servizio nella lega. Per un atleta che ha cinque anni di esperienza alle spalle il tetto salariale individuale è composto dal 25% del salary cap, e per quelli con ancora più anni di servizio la percentuale può essere anche più alta, fino ad arrivare ad un 35% per gli atleti che giocano in NBA da dieci o più anni⁸⁰.

Salary cap NHL

Nel 2005 la NHL era l’unica major league nordamericana che non aveva salary cap e luxury tax, oltre ad un revenue sharing molto limitato. Fu il periodo in cui ci fu il lockout (sciopero dei giocatori) nell’intera stagione 2004/05 causato dalle trattative per il Collective Bargaining Agreement tra la lega di hockey e l’associazione giocatori, fu la prima volta che una major

⁷⁸ www.nba.com/news.

⁷⁹ <https://www.sportingcharts.com/dictionary/nba/rookie-exception.aspx>.

⁸⁰ www.ESPN.com/nba.

league del Nord America saltò una stagione completa di campionato per la contrattazione collettiva.

La situazione di lockout venne risolta quando la NHLPA (National Hockey League Players Association) si accordò con la lega per fissare un hard salary cap basato sui ricavi della lega stessa, a patto che la NHL implementasse un cospicuo revenue sharing per permettere un *cap* più elevato alle franchigie.

Quindi per la stagione 2005/06 venne stabilito un salary cap di tipo hard di 39 milioni di dollari per squadra, con un massimo salariale individuale di quasi 8 milioni, vale a dire il 20% del *cap* del team ed un salary floor di circa 21 milioni. Questo CBA ebbe valenza fino al 2012, portando il tetto salariale fino a più di 64 milioni di dollari, con un limite per il singolo di atleta di quasi 13 milioni. L’NHL inoltre, con questa contrattazione collettiva, istituì anche un salary floor, il quale inizialmente fu fissato al 55% del *cap*, per poi arrivare a 48 milioni di dollari⁸¹.

Dopo un altro lockout nella stagione 2012/13, venne stipulato un nuovo CBA avente una durata di dieci stagioni, il più lungo nella storia della NHL, che quindi è in vigore tutt’oggi. Esso è stato caratterizzato da un aumento degli introiti della lega e di conseguenza da un aumento del salary cap per le franchigie, anche se non così importante come la crescita dei *caps* avvenuta negli ultimi anni nelle altre leghe descritte in precedenza. La causa è attribuita alla perdita di valore del dollaro canadese rispetto a quello americano, essendo la NHL popolata anche da importanti franchigie canadesi. Nella presente stagione il salary cap della lega è fissato intorno agli 81,5 milioni di dollari, stessa cifra della stagione passata⁸².

Essendo la NHL caratterizzata da un salary cap di tipo hard, se le squadre lo superano incorrono in varie sanzioni come il pagamento di multe fino a cinque milioni di dollari, la cancellazione di alcuni contratti, la perdita di scelte future al draft, la sottrazione di punti in campionato e la perdita a tavolino dei match svolti in seguito alla violazione.

Salary cap MLB

Nella Major League Baseball non è presente un salary cap, bensì esclusivamente una luxury tax introdotta nel 1997, anche chiamata “competitive balance tax”. Con essa le squadre che superano una certa soglia di monte ingaggi stabilita annualmente dalla lega, devono pagare

⁸¹ www.nhl.com/news.

⁸² www.nhl.nbcsports.com.

una tassa sull'ammontare di denaro che eccede il tetto massimo. Questo chiaramente serve per scoraggiare i team a adottare un insieme di stipendi più elevato rispetto alla media del campionato⁸³.

Nel caso in cui una franchigia ecceda il limite stabilito di stipendi per i propri giocatori, l'MLB ha attuato diversi approcci in base al numero di volte che la squadra ha violato la regolamentazione. Se è la prima volta che il *cap* viene superato il team dovrà pagare alla lega un'imposta del 22,5% sulla somma di denaro in eccesso; se accade due volte verrà applicata una tassazione del 30%; mentre se il limite viene violato per tre o più stagioni, la franchigia si vedrà applicare un'aliquota del 50% sulla quantità di dollari spesi in eccesso.

Inoltre, se le squadre rimangono sotto il tetto salariale stabilito dalla lega, la percentuale della tassazione sul lusso scende in relazione al numero di stagioni nelle quali i team rispettano il suddetto limite: rispettivamente al 17,5% per un solo anno di violazione, 25% per due anni e 40% per tre stagioni in cui la squadra oltrepassa il *cap*. Questo meccanismo serve per incoraggiare le franchigie a rispettare la soglia stabilita dalla lega.

Il denaro raccolto dalla MLB proveniente dalla luxury tax non viene distribuito alle altre squadre come nel caso della NBA, ma viene reinvestito in diversi modi: il 50% dell'ammontare è utilizzato per formare il fondo per pagare i benefits dei giocatori, il 25% va al cosiddetto "Industry Growth Fund"⁸⁴, un fondo costituito dalla MLB per promuovere la lega stessa anche al di fuori degli Stati Uniti, ed il restante 25% viene utilizzato per contribuire alle obbligazioni che le squadre hanno per il pagamento ai propri atleti dei benefits loro spettanti⁸⁵.

Come per le altre leghe professionistiche americane, anche la MLB negli ultimi anni ha visto i suoi introiti crescere in modo sostanziale e questo ha portato un incremento costante della soglia massima stabilita dalla lega di baseball per il monte ingaggi totale. Con il presente CBA, che terminerà alla fine dell'anno corrente, il limite massimo è passato dai 195 milioni di dollari nel 2017, ai 210 milioni del 2021⁸⁶.

⁸³ www.espn.com/mlb.

⁸⁴ L'Industry Growth Fund ha tre obiettivi principali: accrescere l'interesse dei fan per il gioco, incrementare la popolarità del baseball nel mondo ed assicurare la crescita di tutto l'indotto per il 21esimo secolo.

⁸⁵ www.mlb.com.

⁸⁶ Maury Brown, "Breaking Down MLB's New 2017-21 Collective Bargaining Agreement," *Forbes*.

2.1.2 Draft

Il *draft* è un meccanismo attuato quasi esclusivamente negli Stati Uniti d'America e in Canada che serve ad allocare alle varie squadre nuovi talenti provenienti dai college statunitensi o dall'esterno del Paese, comunque giocatori che non hanno mai preso parte alla lega professionistica americana oggetto del draft. Questo strumento è stato ideato e sviluppato dalle quattro major leagues, infatti caratterizza e contribuisce ad accrescere la filosofia sportiva statunitense che poggia sul competitive balance dei campionati. Questo perché il draft consiste in una sorta di lotteria nella quale le franchigie possono scegliere i giocatori entranti nella lega, ma la possibilità di scelta è basata sui risultati del team nella stagione sportiva precedente. Più una squadra è stata vincente l'anno precedente, meno chance avrà durante il draft di aggiudicarsi un atleta promettente, viceversa più sconfitte una franchigia avrà subito nella stagione passata, maggiori possibilità avrà di mettere le mani su un giocatore forte. Si capisce facilmente come questo sistema sia stato adottato per cercare di equilibrare il più possibile le competizioni professionistiche negli Stati Uniti.

Spiegando in modo maggiormente dettagliato, i giocatori identificati come più forti, nella maggior parte dei casi uscenti dai college statunitensi, vengono definiti come eleggibili al draft per l'anno successivo e viene stilata una classifica in cui viene stabilita la prima scelta possibile per le squadre, quindi teoricamente il giocatore più talentuoso per quell'annata, poi la seconda scelta, poi la terza e così via. In sostanza gli atleti eletti per il draft vengono classificati dal numero uno in giù, e il numero totale di giocatori disponibili dipende dalla lega di riferimento.

Il draft quindi è stato creato per prevenire le dispute finanziarie tra squadre per aggiudicarsi gli atleti giovani migliori, e per evitare quindi che le franchigie più ricche acquistino tutti i giocatori teoricamente più talentuosi squilibrando il campionato.

Una considerazione importante riguardo al draft è che esso consiste in un meccanismo permesso dalla legislazione antitrust e da quella sulle restrizioni sugli scambi commerciali perché è incluso nei Collective Bargaining Agreements tra le quattro leghe sportive professionistiche americane e le associazioni dei giocatori dei rispettivi sport.

È doveroso sottolineare che, mentre in passato le scelte al draft erano decise solamente in base al piazzamento della squadra, quindi l'ultima classificata si aggiudicava la prima scelta, la penultima classificata la seconda scelta e così via, negli ultimi decenni alcune leghe hanno

introdotto una vera e propria lotteria, nella quale le ultime classificate hanno molte più probabilità di “pescare” giocatori forti rispetto alle prime classificate, ma non ne hanno la certezza. Questo perché ci sono stati nel corso degli anni squadre, nelle varie leghe, che perdevano partite volontariamente per potersi aggiudicare scelte alte al draft dell’anno successivo, è il caso ad esempio della franchigia NHL della città di Ottawa nel 1993.

A differenza di quanto fatto per la trattazione del salary cap, per il sistema del draft non è necessario descrivere separatamente, con appositi paragrafi, le regolamentazioni delle quattro major leagues perché questo meccanismo è molto simile in tutti e quattro i maggiori sport americani, con qualche sottile differenza.

La NFL ha introdotto il draft nel 1936 per cercare di aumentare il competitive balance del campionato, dando la possibilità all’ultima classificata di aggiudicarsi automaticamente la prima scelta e di fila le altre.⁸⁷ Questo sistema è rimasto tale fino ad oggi, infatti la squadra vincitrice del Super Bowl avrà l’ultima scelta, mentre l’ultima squadra per punti nella stagione appena conclusa si aggiudicherà la scelta più alta. Nel draft NFL ci sono sette round, ogni franchigia avrà una scelta per ogni round, quindi sette.⁸⁸ I giocatori presenti al draft arrivano ad un massimo di 256 e le squadre possono scegliere di scambiarsi le *picks*⁸⁹ che gli sono capitate oppure offrire altri atleti già professionisti, infatti questo sistema è riconducibile quasi ad un gioco d’azzardo, perché non è assicurato che le scelte più alte riservino necessariamente i giocatori più talentuosi.

L’NBA ha iniziato a servirsi del draft nel 1947, solamente un anno dopo la fondazione della lega stessa.⁹⁰ Esso è caratterizzato solo da due round e 60 giocatori, 30 di essi vengono scelti al primo giro o round e gli altri 30 al secondo. Solitamente gli atleti vengono selezionati dai vari college americani, ma la NBA, essendo comunque la lega più globale tra le big four, guarda con molto interesse anche al di fuori degli Stati Uniti, soprattutto in Europa e Africa. A differenza della NFL che garantisce automaticamente le scelte più alte alle squadre che hanno la classifica peggiore nella stagione precedente, la NBA ha istituito una “draft lottery” per determinare chi sceglierà prima, infatti dal 2019 le prime quattro scelte assolute possibili al draft sono estratte tra i 14 team che non prendono parte ai playoff della stagione. Le tre

⁸⁷ Max Retting, “Origins of Major Sports Drafts”, *STAFF WRITER*, 2016.

⁸⁸ “The Rules of the Draft,” 2016, www.opertions.nfl.com.

⁸⁹ Picks è il termine inglese usato per intendere le possibili scelte al draft, quindi i giocatori ottenibili.

⁹⁰ Max Retting, “Origins of Major Sports Drafts”, *STAFF WRITER*, 2016.

squadre con il peggior record vittorie-sconfitte hanno le stesse probabilità di aggiudicarsi la prima scelta, mentre la quarta peggiore ne ha leggermente meno e così via. Una volta determinate le prime quattro scelte, il resto delle squadre vengono sistemate in ordine inverso rispetto al rispettivo piazzamento in campionato. Quindi in NBA la franchigia che vince il titolo non è detto che si aggiudichi l'ultima scelta al draft, perché dipende dal record della stagione regolare.

Per quanto riguarda la NHL, essa è molto simile alla NBA come meccanismo per la selezione dei giocatori nel draft. La lega di hockey su ghiaccio instaurò il draft nel 1963 a causa della grossa problematica di allora riguardante il sistema di sponsorships, e nel 1995 venne introdotta una draft lottery molto simile a quella della NBA.⁹¹ Infatti, anche nella NHL le squadre non partecipanti ai playoff nella stagione passata sono oggetto della lottery per stabilire chi si aggiudicherà le prime tre scelte, mentre le successive vengono assegnate in base al record stagionale di ogni franchigia. La differenza con l'NBA riguarda i team partecipanti ai playoff, perché a questi non vengono assegnate le *picks* in base al piazzamento nella stagione regolare, ma conta quello risultante dalla fase finale del campionato (playoff). In sostanza la squadra che vince la *Stanley Cup* ha automaticamente diritto all'ultima scelta al draft. Come per la NFL anche il draft NHL è composto da sette round, con un numero massimo di giocatori partecipanti di 217.

Infine, la MLB istituì un proprio draft nel 1965 a causa delle disparità economiche fra le franchigie, come la NFL. La lega di baseball al giorno d'oggi è caratterizzata da due draft di diversa tipologia. Il primo viene effettuato nel mese di giugno, il cosiddetto "*First-Year Player Draft*" o "*MLB's entry draft*". Ad esso sono eleggibili solo i giocatori provenienti da Canada e Stati Uniti, mentre quelli provenienti da altri paesi sono considerati *free agents*⁹² e quindi acquistabili da qualsiasi team. Gli atleti che possono essere eletti al primo tipo di draft sono: giovani talenti appena diplomati che non hanno intenzione di andare al college, giocatori di baseball al quarto anno di college o che hanno almeno 21 anni e giocatori provenienti da junior college⁹³. Questo draft è caratterizzato da 40 round per ogni giornata della durata di esso, quindi molti di più rispetto agli altri sport già descritti. Infatti, gode di molta meno attenzione

⁹¹ Ibid.

⁹² Un atleta *free agent* è un giocatore che è in scadenza di contratto o non è sotto contratto con nessuna squadra, quindi è libero di firmare con chiunque.

⁹³ Un Junior College è una specie di università che offre la possibilità agli studenti di specializzarsi in un ambito preciso.

mediatica rispetto ai draft delle altre majors, anche perché molti giocatori selezionati finiscono poi per passare molti anni nelle squadre delle minor leagues⁹⁴ prima di entrare a tutti gli effetti nel team principale. Una precisazione interessante consiste nel fatto che questa tipologia di draft della MLB è l'unico che si svolge durante la stagione, mentre tutti quelli delle altre leghe si svolgono una volta che l'annata sportiva è conclusa.

Il secondo tipo di draft presente nella MLB si sviluppa in dicembre, il cosiddetto "*Rule 5 draft*". Esso serve nelle situazioni in cui una franchigia tiene un proprio giocatore nella squadra di minor league per un certo numero di stagioni, allora altre franchigie possono selezionare quel giocatore in questo tipo di draft, con l'obbligo di inserirlo nella propria squadra partecipante della Major League Baseball.

Per concludere la trattazione sul meccanismo statunitense del draft, possiamo dire che è uno strumento adottato principalmente per migliorare e consolidare il competitive balance nelle leghe di riferimento sopra citate, anche se non assicura alle squadre meno abbienti o meno vincenti di riuscire in poche stagioni a risollevarsi sia dal punto di vista tecnico sia dal punto di vista dell'interesse mediatico nei propri confronti. È comunque un sistema molto efficace per quantomeno cercare di indirizzare la competizione verso una strada caratterizzata da continui cambiamenti annuali nelle gerarchie delle major leagues, obiettivo che ormai si è capito essere quello principale per le organizzazioni americane che puntano moltissimo sull'equilibrio competitivo come fonte di business per il mercato sportivo.

2.1.3 Revenue Sharing

Nelle major leagues degli Stati Uniti, come in tutti i campionati sportivi del mondo, le squadre non sono tutte uguali, alcune hanno maggiori possibilità economiche di altre e quindi più chances di comporre team più competitivi per vincere, di conseguenza nel corso degli anni sono riuscite a costruirsi un blasone che gli ha permesso di avere un seguito di tifosi molto più cospicuo rispetto ad altre realtà, che a sua volta consente ad una società sportiva di realizzare

⁹⁴ Le minor leagues sono leghe inferiori per livello tecnico alla Major League Baseball, ogni squadra delle minors è affiliata ad una delle franchigie della MLB.

più facilmente introiti finanziari elevati. Insomma, è un circolo vizioso che ha creato negli anni una disparità di fondo tra i club dei vari campionati sportivi mondiali.

Oltre alle restrizioni finanziarie come *salary cap* e *luxury tax*, e meccanismi per facilitare il competitive balance come il draft, un altro sistema adottato dagli americani per tentare di risolvere la questione sul livello competitivo dei campionati è quello del “Revenue Sharing”. Questo termine inglese può essere tradotto nella nostra lingua come “spartizione dei ricavi” ed è strettamente collegato al concetto di *salary cap*, perché sono entrambi funzione dei ricavi totali della lega di riferimento. Mentre il *cap* viene determinato annualmente in base agli introiti complessivi, il *revenue sharing* consiste nella spartizione dei ricavi in parti uguali tra le squadre che compongono il campionato, a prescindere dal contributo economico di ognuna di esse per la lega stessa. Nella NBA ad esempio il Basketball Related Income, ovvero l’entità che comprende gli introiti della Lega e delle franchigie che ne fanno parte, è la base di partenza per definire sia il *salary cap* annuo sia l’equa suddivisione economica caratterizzante il revenue sharing.⁹⁵

Precisamente, il revenue sharing consiste in un meccanismo che rialloca le risorse finanziarie dalle franchigie più ricche, i cosiddetti “large market teams”, a quelle che possiedono un volume d’affari meno ampio, gli “small market teams”; ovviamente lo scopo di ciò è quello di consolidare il competitive balance.

Ogni major league utilizza questo meccanismo con regole leggermente diverse, ma che comunque hanno lo stesso obiettivo e risultati molto simili.

La NFL distingue i propri ricavi totali in due macrocategorie: quelli di tipo nazionale e quelli locali. La prima tipologia è la parte di introiti che viene divisa equamente grazie al revenue sharing tra le 32 franchigie del campionato e comprende: contratti per i diritti tv con le diverse compagnie televisive, merchandising, contratti di licensing (come ad esempio per gli sponsor ufficiali della NFL), il 40% delle vendite dei biglietti ed i servizi di comunicazione riservati solamente alla lega di football americano (come NFL.com o NFL Network).

La seconda tipologia, ovvero i ricavi locali, non viene suddivisa tra tutti i team della lega, ma rimangono alla franchigia che li produce, e comprendono: il 60% delle vendite dei biglietti, concessioni e parking (divisi fra squadra e proprietari dell’arena/stadio) e sponsorships delle imprese locali. Un aspetto da sottolineare è la divisione dei ricavi provocati dalla vendita dei

⁹⁵ Filippo Erba, “La Bundesliga Come Il Revenue Sharing in Nba,” *Calcio e Finanza*, 2020.

biglietti, 60% alla franchigia e 40% al fondo comune della NFL per il revenue sharing, questo aiuta a ridurre l'impatto negativo per le squadre che non godono di un ampio seguito di spettatori.⁹⁶

Quindi per la NFL solo la parte dei ricavi a respiro nazionale di ogni franchigia contribuisce a formare il bacino economico che poi verrà suddiviso equamente tra tutte le squadre del campionato.

Ci saranno team che daranno un contributo economico maggiore di altre al fondo a causa della entrate finanziarie maggiori di cui dispongono, quindi nel breve termine queste squadre ci perderanno dal punto di vista economico perché gli verrà corrisposta una quota di revenue sharing che risulta inferiore rispetto al contributo di esse messo a disposizione della lega. Bisogna sempre ricordarsi però che queste regolamentazioni sono volte alla sostenibilità economica di lungo termine delle major leagues statunitensi, e di ciò ne beneficeranno anche le franchigie più ricche, che apparentemente sono solamente danneggiate da queste misure di competitive balance.

Per dare una panoramica più dettagliata del revenue sharing dal punto di vista dei numeri, è stato stimato che nel 2018 la NFL ha suddiviso equamente tra le 32 franchigie 8,8 miliardi di dollari provenienti dai ricavi di tipo nazionale delle singole squadre, di questi 5,1 caratterizzano i contratti televisivi, 2,3 miliardi provengono da licensing e canali informativi dedicati alla lega, 1,4 miliardi di dollari dal merchandising ed infine 330 milioni dalla vendita dei biglietti. È stato calcolato che queste cifre hanno portato nelle casse di ogni singola squadra della NFL, grazie al revenue sharing, circa 274 milioni di dollari nel 2018.⁹⁷

Le regole della NBA invece sono leggermente diverse, le franchigie devono corrispondere alla lega una percentuale fissa annua dei propri ricavi totali, circa il 50% di essi, al netto di certe spese come i costi operativi della propria arena sportiva. Successivamente ogni squadra riceve una quota del fondo per il revenue sharing corrispondente al monte ingaggi stabilito dalla NBA per ogni team per quella stagione, ovvero il salary cap, il quale per la stagione 2020/21 è stato fissato a 109 milioni di dollari per squadra.⁹⁸

Se il contributo economico di una franchigia al fondo è inferiore alla cifra ottenuta grazie al revenue sharing, allora quella franchigia sarà avvantaggiata finanziariamente dall'utilizzo di

⁹⁶ Steve Thomas, "NFL Revenue Sharing," 2020.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Trevir Nath, "The NBA's Business Model," *Investopedia*, 2020.

questo meccanismo, viceversa una squadra caratterizzata da un percentuale di ricavi totali più alta della media salariale stabilita per il revenue sharing ci perderà economicamente nel breve termine, perché sostanzialmente è come se donasse denaro agli *small market teams*.⁹⁹

Una specificazione importante è che questo meccanismo richiede alle squadre meno abbienti di generare ricavi che siano almeno pari al 70% degli introiti medi di ogni franchigia NBA, se esse vogliono beneficiare al massimo del revenue sharing. Quest'ultimo aspetto è stato concordato per evitare che alcune squadre puntassero alla sola massimizzazione dei profitti, mantenendo al minimo indispensabile i costi a livello salariale, formando così un team non all'altezza della competizione che di conseguenza attirerebbe poco interesse mediatico e quindi gli introiti sarebbero limitati. Motivo per cui in NBA è stato istituito anche un salary floor.

Per quanto riguarda invece l'MLB, dove non è presente un salary floor, le squadre possono garantirsi ampi margini di ricavi economici mantenendo un livello salariale totale per i propri giocatori molto basso, sfruttando i benefici derivanti dal revenue sharing; anche se gli accordi del Collective Bargaining Agreement sono volti ad un utilizzo delle entrate provenienti dal revenue sharing da parte delle franchigie improntato sul miglioramento della percentuale di vittorie, e non sulla massimizzazione degli introiti.

Per questo motivo l'MLB ha adottato un sistema di condivisione dei ricavi molto articolato, di non facile comprensione.¹⁰⁰ Innanzitutto, come la NFL, divide in due parti le componenti per formare il fondo del revenue sharing: la prima è il "Central Fund", che incorpora i ricavi derivanti da fonti nazionali come i contratti per i diritti tv, il merchandising, il licensing e così via. Nel 2018 è stato stimato che sono stati distribuiti tra le varie franchigie circa 2,76 miliardi di dollari attraverso questo fondo.¹⁰¹

La seconda componente invece riguarda i ricavi locali delle squadre, ovvero i soldi che genera un team nel proprio mercato locale al netto di alcuni costi come quelli riguardanti lo stadio e di alcuni introiti come quelli derivanti dall'eventuale partecipazione ai playoff. Forbes ha stimato che per la stagione 2018 i ricavi locali delle squadre della MLB sono stati circa 7,3

⁹⁹ Aliyaho Pearce, "NBA Revenue Sharing: Small-Market Teams to Benefit from New Sharing Structure," *Bleacher Report*, 2012.

¹⁰⁰ Duane Rockerbie, "Revenue Sharing and Collusive Behavior in the Major League Baseball Posting System," 2020.

¹⁰¹ Forbes.

miliardi di dollari. Questa componente viene denominata “Net Local Revenue” e a differenza della NFL viene conteggiata per formare il fondo totale caratterizzante il revenue sharing.

Tuttavia, non basta semplicemente dividere l’ammontare totale del fondo tra le varie squadre della MLB, la formula per calcolare la quota di revenue sharing per le franchigie di questa lega è molto complessa.¹⁰² Infatti, vengono tenute in considerazione anche altre componenti, come ad esempio il *net local revenue* delle ultime tre stagioni di ogni squadra per avere una dimensione più veritiera della situazione economica delle franchigie, il quale forma il cosiddetto “Blended Net Local Revenue Pool”. Un’altra componente è il “Net Transfer Value” (NTV), ovvero la quota che di fatto i club più ricchi donano, per via del revenue sharing, ai club caratterizzati da un business meno ampio. L’NTV però è anche lo strumento sul quale l’MLB si basa per la determinazione di eventuali rimborsi per le squadre più abbienti che altrimenti avrebbero solamente ingenti svantaggi finanziari da questo sistema.

Insomma, nel corso degli anni il metodo di calcolo della quota di revenue sharing spettante ad ogni franchigia MLB è stato reso molto articolato. Non risulta fondamentale ai fini di questa trattazione dare tutti i dettagli al lettore relativamente alla formula di calcolo, è sufficiente averne delineato gli elementi principali ed il funzionamento di base, e che quindi venga compresa l’importanza, anche per la Major League Baseball, del revenue sharing per migliorare il più possibile il competitive balance della lega.

L’NHL infine è la lega statunitense che probabilmente ha attuato un modello di revenue sharing più unico e quindi maggiormente staccato dalle altre tre leghe. Infatti, solamente le squadre che hanno ricavi inferiori alla media della lega e i team classificati come *small market* hanno diritto a ricevere la condivisione degli introiti di tutte le franchigie della NHL.

Con il CBA del 2013, in vigore ancora oggi, la National Hockey League ha stabilito che il 6,05% dei ricavi di essa direttamente collegati all’hockey su ghiaccio è destinato alla redistribuzione a favore dei team meno ricchi. Inoltre, il fondo totale per il revenue sharing è composto anche dall’istituzione di un’imposta nei confronti delle migliori dieci squadre della lega per ricavi economici, dal ticketing dei playoff e da una porzione di introiti derivanti dai diritti tv della NHL stessa.

I soli team che possono godere del revenue sharing hanno diritto ad una quota che sia almeno pari al 70% del salary floor per quella stagione. È in base a questo che l’NHL valuta per ogni

¹⁰² William Juliano, “Looking Under the Hood of MLB’s Revenue Sharing Plan,” 2020.

stagione la percentuale di ricavi propri derivanti dai diritti televisivi da destinare al fondo per il revenue sharing.

Nel 2019 il fondo totale per il revenue sharing della NHL è arrivato a toccare 300 milioni di dollari, cifra che nel 2021, causa pandemia, si è ridotta moltissimo superando di poco i 100 milioni.¹⁰³

Per capire a fondo l'importanza del revenue sharing per le franchigie che hanno un business meno ampio rispetto ad altre concorrenti, si pensi che gli Ottawa Senators nel 2019 hanno avuto ricavi totali pari a 127 milioni di dollari, di essi circa il 15% è derivato dal fondo per il revenue sharing istituito dalla NHL.

Per concludere quindi il revenue sharing rappresenta un ulteriore strumento attuato dallo sport management degli Stati Uniti d'America per cercare di migliorare il più possibile la competitività delle major leagues, che secondo la filosofia americana porta alla creazione di un business sportivo molto più ampio, attirando un'attenzione mediatica e un interesse dell'opinione pubblica costanti nel tempo e, visti i dati degli ultimi anni, sempre maggiori introiti economici per le varie leghe.

In questi paragrafi appena descritti quindi è stata fornita un'analisi sui principali strumenti adottati dallo sport statunitense per equilibrare le proprie competizioni sportive, con lo scopo primario di accrescere sempre di più il business che c'è dietro all'evento o al match; aspetto che ormai si è capito essere quello più importante per la gestione del settore sportivo professionistico oltreoceano.

Nel continente europeo invece, come è stato descritto nel primo capitolo, l'approccio è diverso perché maggiormente incentrato sul risultato sportivo di breve termine. Ogni team, e quindi anche le leghe di riferimento, hanno come priorità il raggiungimento della vittoria nel più breve tempo possibile, a discapito del competitive balance dei campionati.

Come vedremo, nel calcio europeo i campionati sono vinti quasi sempre dagli stessi club, motivo per cui l'interesse del pubblico non è così forte come quello per le major leagues americane, aspetto che genera un business sportivo molto meno ampio per il maggiore sport del Vecchio Continente rispetto alle *big four* degli Stati Uniti d'America.

¹⁰³ James Bagnall, "Analysis: The NHL's Cruel New Math," 2021.

Nel successivo paragrafo di questo capitolo verrà fatta un'analisi più approfondita sul modello di sport management del calcio europeo, evidenziando le differenze principali di competitive balance rispetto al modello USA dei top cinque campionati di calcio del nostro continente.

2.2 Il competitive balance nel calcio europeo

Nel presente paragrafo verrà effettuata un'analisi sul modello di management dei cinque campionati di calcio più seguiti, e quindi più ricchi d'Europa, ovvero la English Premier League (EPL), la Liga spagnola, la Bundesliga tedesca, la Serie A italiana e la Ligue 1 francese. In particolare, verrà fatta una panoramica sul livello di competitive balance di queste leghe, per permettere un confronto con il paragrafo precedente in cui sono stati analizzati gli strumenti adottati dagli Stati Uniti per consolidare l'equilibrio competitivo delle major leagues.

L'obiettivo è quello di comprendere come le leghe del calcio europeo gestiscono le problematiche relative al competitive balance e quali meccanismi sono stati adottati, ammesso che ce ne siano, per ovviare allo squilibrio economico e tecnico che si è formato nel corso dei decenni tra i club dei top cinque campionati.

È doveroso innanzitutto riprendere alcuni concetti espressi nel primo capitolo concernenti lo sviluppo economico che ha caratterizzato il calcio europeo dagli anni '90 in poi.

Prima della fine del ventesimo secolo infatti il volume d'affari di questo sport non era neanche lontanamente paragonabile al business creatosi dopo la Sentenza Bosman e l'avvento del *pay per view*.

Successivamente al caso Bosman, nella metà degli anni '90, sparì qualsiasi limitazione alla possibilità di schierare atleti stranieri comunitari nelle leghe professionistiche e non fu più consentito ai club europei di calcio di richiedere il pagamento dell'IPP (Indennità di Preparazione e Promozione) per il trasferimento di un giocatore giunto a scadenza, di conseguenza il mercato calcistico divenne molto più libero e i giocatori poterono muoversi molto più liberamente tra le squadre ed i campionati di tutta Europa, aumentando l'interesse dei tifosi anche per le competizioni estere e quindi contribuendo ad innalzare tutto il business di questo sport.

Inoltre, Con lo sviluppo nel 1996 delle televisioni a pagamento e del livello tecnologico dei media (tv via cavo) venne aggiunto molto interesse al mercato calcistico europeo, attirando svariati sponsor, anche stranieri. Prima di ciò i club erano sponsorizzati solamente da imprese del territorio, come ad esempio la FIAT con la Juventus a Torino oppure Philips con il PSV ad Eindhoven.¹⁰⁴ Le compagnie televisive private provocarono quindi un aumento smisurato dei ricavi da diritti tv per le squadre, soprattutto quelle più blasonate e vincenti.

Queste due rivoluzioni appena descritte hanno dato il via allo sviluppo del calcio europeo come lo conosciamo oggi, quindi come un vero e proprio business, che ha generato nel 2019 28,9 miliardi di euro, 17 dei quali provenienti dai top cinque campionati.¹⁰⁵

Questa crescita però non è stata accompagnata da un altrettanto positiva gestione del volume d'affari e del business che il calcio ha generato negli ultimi due decenni. La filosofia sportiva europea incentrata sul risultato di breve periodo, sulla massimizzazione del numero di vittorie e, soprattutto fino a qualche anno fa, sul trattamento del settore calcistico come una semplice pratica sportiva e non come una vera e propria industria, ha portato ad uno sfruttamento parziale e poco oculato del potenziale economico di questo sport. Il sistema delle competizioni aperte europee, già spiegato nel primo capitolo, spinge i club verso il bisogno di raggiungere risultati in tempi brevi, per evitare la retrocessione, per qualificarsi per le coppe europee o per vincere il proprio campionato. Nel corso degli anni quindi essi hanno reinvestito i sempre maggiori ricavi derivanti dallo sviluppo economico-finanziario dell'intero indotto calcistico, soprattutto quelli derivanti dai diritti tv, nel monte ingaggi e nel pagamento dei cartellini per aggiudicarsi le prestazioni sportive dei giocatori migliori disponibili sul mercato, ovviamente a seconda delle diverse disponibilità economiche di ogni club. A tal proposito si pensi ad esempio che il calcio italiano, nonostante abbia sostanzialmente quadruplicato il proprio fatturato nei primi anni 2000 rispetto agli anni '80, divenne economicamente più instabile in seguito agli avvenimenti degli anni '90. Questo paradosso è dovuto proprio al fatto che le società sportive utilizzavano quasi interamente i propri introiti per pagare gli stipendi dei giocatori. Col passare degli anni la situazione è leggermente migliorata rispetto alla fine del ventesimo secolo e inizio del ventunesimo, ma non di tanto. A titolo di esempio, nella stagione 2018/19 l'Associazione Calcio Milan ha avuto ricavi totali pari a 228,5 milioni di euro, con un

¹⁰⁴ Wladimir Andreff, "The Evolving European Model of Professional Sports Finance," 2000.

¹⁰⁵ Deloitte, Annual Review of Football Finance 2020, *redatto dallo Sports Business Group di Deloitte*.

monte ingaggi che arrivava a quasi 130 milioni, vale a dire quasi il 60% degli introiti utilizzato solamente per pagare i salari degli atleti.¹⁰⁶

Questa caratteristica della gestione dei ricavi del calcio europeo basata sulla massimizzazione delle vittorie nel breve periodo, provocato dal modello delle competizioni aperte del nostro continente, determina la differenza principale di tale pensiero gestionale rispetto a quello presente negli Stati Uniti basato sulla massimizzazione dei profitti attraverso lo sport, ovvero sulla sostenibilità economica di lungo termine e sul competitive balance per attirare sempre maggiore interesse sugli eventi sportivi.

Un aspetto importante che ha contribuito negli anni ad accentuare ancor di più gli investimenti dei club di calcio nel monte salari per i propri giocatori e l'orientamento di essi alla massimizzazione delle vittorie è rappresentato dalla presenza di competizioni come l'Europa League (la vecchia Coppa Uefa) e la più importante Champions League. Quest'ultima verrà analizzata con maggiore dettaglio essendo quella che provoca di gran lunga più audience ed introiti per le squadre che vi prendono parte. Inoltre, le regole esistenti per le due competizioni sono molto simili, quindi la struttura dell'Europa League somiglia molto a quella della sua "sorella maggiore", con la differenza sostanziale che i club partecipanti sono quelli che in campionato si classificano subito dietro alle posizioni valide per entrare nella massima competizione calcistica a livello comunitario, ovvero la Champions League. (in Serie A le squadre che si posizionano dal quinto al settimo posto si guadagnano il diritto di partecipare all'Europa League, i club dal primo al quarto posto entrano nei gironi di Champions).

La Champions League è stata fondata nel 1955, tuttavia rinnovata nella sua struttura nel 1992 per cercare di conferire uno spettacolo maggiore al pubblico, introducendo dei piccoli gironi a quattro squadre, nei quali le prime due classificate si qualificano per una successiva fase ad eliminazione diretta attraverso match di andata e ritorno, che sanciscono la vincitrice della competizione tramite una partita di finale unica. Per partecipare a questa prestigiosa competizione le squadre di ogni campionato in Europa devono arrivare nelle prime posizioni della classifica della propria lega. Nelle cinque maggiori leghe sono le prime quattro classificate che si qualificano per la fase a gironi della Champions League, tranne per la Ligue

¹⁰⁶ Calcio e Finanza.

1 francese nella quale solo le prime tre in classifica hanno il diritto di prendere parte alla competizione, mentre per i campionati minori i posti sono più ridotti.¹⁰⁷

Se già prima degli anni '90 i campionati di calcio europei godevano di poco equilibrio competitivo a causa della già più volte citata propensione della nostra cultura manageriale sportiva verso la massimizzazione delle vittorie nel breve periodo della singola squadra, dopo la Sentenza Bosman e l'avvento del pay per view la Champions League ha acquisito un interesse mediatico e un fascino senza precedenti nel calcio a livello europeo, che hanno provocato una riduzione ulteriore del competitive balance nei top cinque campionati di calcio del Vecchio Continente e non solo.

Con la smisurata crescita del valore finanziario dei diritti tv da metà anni '90 in poi i top cinque campionati di calcio in Europa sono diventati ancor più squilibrati, perché le squadre più abbienti e vincenti hanno iniziato ad aggiudicarsi introiti sempre più cospicui a causa della grande mole di tifosi di cui godono rispetto ai club più piccoli dei rispettivi campionati. Le compagnie televisive private hanno iniziato a stringere accordi molto redditizi con le società sportive più blasonate, mentre con le altre le cifre risultavano molto più basse. A differenza degli Stati Uniti non era presente un sistema di revenue sharing totale nelle leghe calcistiche; mentre Francia, Germania e Inghilterra comunque destinavano parte dei ricavi da diritti tv al revenue sharing, in Italia e Spagna invece si vendevano i diritti televisivi individualmente per ogni squadra, minando la sostenibilità economica dei club minori (il sistema di ripartizione dei ricavi da diritti tv verrà spiegato più nel dettaglio nel corso del capitolo). Un parametro da sottolineare è il cosiddetto *First-to-Last*, ovvero il rapporto tra la società sportiva con i più alti ricavi da diritti tv del campionato e quella con gli introiti più bassi. Nei primi anni 2000 la Liga spagnola e la Serie A italiana erano nettamente le due leghe con il rapporto *First-to-Last* maggiore tra le top cinque. Ad esempio, nella stagione 2002/03 la Juventus si accordò con la compagnia televisiva privata Tele+ per un contratto di 54 milioni di euro, contro i 5,6 milioni del Piacenza, circa il 90% in più.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Trudo Dejonghe and Wim Van Opstal, "Competitive Balance between National Leagues in European Football after the Bosman Case," 2010.

¹⁰⁸ Sonia Falconieri, Frederic Palomino, and Jòzsef Sàkovics, "La Vendita Dei Diritti Televisivi Nel Calcio: Centralizzazione vs Decentralizzazione," 2005.

Grafico 4: Il rapporto First-to-Last nelle cinque maggiori leghe calcistiche europee (2001).¹⁰⁹

	Ligue 1	Bundesliga	EPL	Liga	Serie A
Rapporto First-to-Last	1,8	2,6	2,3	5,3	6,3

In sostanza i team più importanti di ogni campionato, successivamente agli avvenimenti degli anni '90, hanno iniziato a diventare ancora più ricchi e il divario economico e tecnico con le altre squadre ha iniziato ad accentuarsi.

La Champions League sotto questo punto di vista è stata, e lo è tutt'oggi, deleteria rispetto al competitive balance dei campionati di calcio in Europa perché i club che riescono a parteciparvi godono di introiti economici ulteriori rispetto alle squadre che partecipano solamente ai rispettivi campionati nazionali. Questo perché la Champions gode di un seguito mediatico impressionante e quindi le società sportive che riescono a qualificarsi per questa competizione possono godere di un giro d'affari enorme che gli permette di alzare di molto i propri introiti stagionali sotto vari punti di vista, dai ricavi da diritti tv al merchandising dovuto alla crescita di popolarità del club in tutto il mondo, dato che questo torneo è seguito in tutte le zone geografiche della terra che hanno a disposizione una tecnologia sufficiente per la copertura dell'evento.

Con lo sviluppo tecnologico dei mezzi di copertura mediatica per gli eventi sportivi degli ultimi anni e con l'avvento dei social networks, una competizione come la Champions League è cresciuta ulteriormente in popolarità e quindi nel business che interessa il torneo. Il nuovo ciclo commerciale 2018-21 è stato caratterizzato da un cospicuo aumento delle risorse finanziarie grazie ad un contratto di circa 500 milioni di euro in più rispetto al ciclo precedente, ovvero un aumento del 41%.¹¹⁰ Questi continui aumenti di risorse di cui dispone la UEFA Champions League determinano anche il sempre maggiore divario economico e quindi tecnico tra le squadre dei campionati nazionali che partecipano alla competizione europea e quelle che invece disputano solamente il proprio campionato di riferimento.

In sostanza si è creato un circolo vizioso, in cui sono sempre le stesse le squadre che si qualificano per la Champions nei rispettivi campionati nazionali e quindi questi club riescono

¹⁰⁹ Deloitte&Touche France 2001.

¹¹⁰ Calcio e Finanza.

ad incrementare i propri introiti ogni stagione, avendo così molte più risorse economiche per acquistare nuovi giocatori e diventare ancora più forti e vincenti. Questo circolo vizioso mina il competitive balance dei top cinque campionati di calcio europei, nei quali le società che si posizionano nei primissimi posti delle rispettive classifiche sono sempre quelli: la Juventus che ha vinto gli ultimi nove campionati di Serie A, la Liga spagnola dominata da Real Madrid e Barcellona, la Bundesliga tedesca vinta nove volte dal Bayern Monaco e due dal Borussia Dortmund nelle ultime undici edizioni, la Ligue 1 francese dominata dal Paris Saint-Germain che ha trionfato in sette delle ultime otto stagioni e la Premier League inglese, la più equilibrata tra questi campionati, nella quale si sono spartiti vittorie Manchester City, Liverpool, Manchester United e Chelsea dalla stagione 2004/05 in poi, con l'unica eccezione del Leicester nel 2016. Si noti che questi club sono anche quelli che di solito vincono la Champions League, o comunque che arrivano tra le ultime sedici che prendono parte alla fase ad eliminazione diretta. L'albo d'oro di questa competizione infatti recita nelle ultime dieci stagioni: 2 vittorie per Barcellona e Bayern Monaco, 4 del Real Madrid e 1 per Chelsea e Liverpool.

Questa analisi sul competitive balance dei cinque principali campionati di calcio europei verrà approfondita nel corso del terzo capitolo, quando verranno paragonati alle major leagues americane rispetto all'equilibrio competitivo.

2.2.1 La ripartizione dei ricavi da diritti tv nei top 5 campionati

La fonte di ricavi più determinante nel mercato calcistico europeo dei top campionati è rappresentata dalla voce degli introiti da diritti televisivi, i quali solcano le differenze economiche maggiori tra i vari club dei rispettivi campionati.

Prima Inghilterra, Francia e Germania, poi anche Spagna e Italia hanno applicato negli ultimi anni un sistema di ripartizione dei ricavi da diritti televisivi che prende spunto dal revenue sharing del modello statunitense, anche se quest'ultimo non suddivide equamente solamente gli introiti da diritti tv.

Tutti e cinque i campionati adesso concordano i termini per la corresponsione dei diritti televisivi con le tv private collettivamente, cioè ogni lega sottoscrive i contratti per le singole

squadre partecipanti al campionato di riferimento facendo anche gli interessi della competizione nel suo complesso, non solo quelli dei singoli club come avveniva ad esempio in Italia e Spagna fino a pochi anni fa, in cui erano le singole società ad accordarsi con le televisioni per raggiungere accordi finanziarie che fossero più redditizi possibili, a discapito dei team meno blasonati e con meno tifosi. Questo è un tentativo fatto dalle leghe per cercare di riequilibrare un minimo il competitive balance dei campionati nazionali di calcio.

Nel 2019 la Liga ha avuto il più alto rapporto First-to-Last tra i cinque campionati, con un valore di 3,6, Bundesliga e Ligue 1 uguale a 3,3, la Serie A di 2,3 e la Premier League di 1,6. Nello stesso anno le disparità economiche tra la squadra principale di ogni campionato e quella più povera sono state le seguenti: Premier League (£152m-97m), Serie A (€78m-33m), Ligue 1 (€54-17m), Bundesliga (€89m-27m) e Liga (€130m-37m).¹¹¹

Per quanto riguarda i meccanismi adottati dai vari stati per la ripartizione dei diritti tv esistono alcune differenze, anche se i cinque modelli sono simili come regolamentazioni su questo tema:

- La Liga spagnola basa il proprio modello di sharing dei ricavi da diritti tv su un 50% diviso equamente tra tutte le squadre del campionato, 25% in base alla performance delle squadre nelle ultime cinque stagioni e il restante 25% sulla popolarità del club (1/3 di essa basato sul reddito medio da match day e 2/3 sul numero di telespettatori).
- La Bundesliga tedesca divide il 70% fra tutti i club della prima e seconda divisione in base alla classifica delle ultime cinque stagioni di ciascuna delle due competizioni, il 23% viene suddiviso secondo la classifica ponderata delle ultime cinque stagioni di tutti i 36 club che giocano nelle due divisioni tedesche, il 5% sulla base della classifica complessiva di tutti le 36 squadre nelle ultime 20 stagioni sportive ed infine il 2% premia le squadre per l'utilizzo dei giocatori under 23 a seconda del minutaggio.
- La Ligue 1 francese utilizza la regola del 50-30-20, ovvero il 50% dei ricavi da diritti tv è diviso egualmente tra le squadre (di esso il 30% è fisso mentre il 20% è accordato in base alle licenze dei club), il 30% in base alla classifica (25% della stagione corrente e 5% delle stagioni passate) ed il 20% in relazione al profilo mediatico.

¹¹¹ Daniel Geey and Alex Harvey, "Football Broadcasting Deals across the Top 5 European Leagues", 2019.

- Nella Serie A italiana il 50% è diviso in quote uguali, il 30% in base alla performance della squadra (15% dell'ultima stagione, 10% delle ultime cinque annate sportive e 5% sull'intera storia sportiva della società) ed il restante 20% rispetto al numero di tifosi.
- L'English Premier League infine risulta quella più efficace nella suddivisione dei ricavi da diritti tv, non a caso è il campionato più ricco e seguito d'Europa che ha sviluppato un modello gestionale che si avvicina a quelli oltreoceano. Divide equamente il 50% degli accordi contrattuali domestici, di quelli internazionali e dei ricavi commerciali della lega. Il 25% dei ricavi da diritti tv nazionali sono basati sulla classifica della squadra mentre l'altro 25% sul numero di volte che i match del club vengono trasmessi live in televisione. I ricavi da diritti tv internazionali, dal triennio 2019-22, vengono suddivisi tra le squadre in parti uguali, se però si verificano incrementi finanziari di essi vengono distribuiti in base alla posizione di classifica a fine stagione.¹¹²

Grazie a questo sistema di ripartizione degli introiti derivanti dai diritti televisivi la Premier League inglese risulta essere la lega professionistica di calcio in Europa con il business meglio gestito, che fa da modello alle altre quattro nazioni principali.

Ogni squadra della lega inglese riceve in media circa 123 milioni di sterline l'anno da diritti tv, la Liga spagnola arriva ad una media di 56 milioni di euro, Serie A e Bundesliga a 52 milioni e Ligue 1 a 27 milioni di euro. Considerando i principali team in Europa, Manchester City e Liverpool sono al primo e secondo posto per introiti da diritti tv con, rispettivamente, 151 e 152 milioni di sterline; molto di più rispetto ai principali rivali europei come il Barcellona (€143m), il Real Madrid (€138m), Bayern Monaco (€98m), Juventus (€85m) e Paris Saint-Germain (€60m). Inoltre, i club che in Premier League si classificano negli ultimi posti guadagnano comunque di più dai diritti televisivi rispetto alla maggior parte delle squadre degli altri campionati, l'Huddersfield Town ad esempio, posizionato ultimo nella stagione 2019, ha avuto introiti da diritti televisivi per £97 milioni, più di Juventus e PSG.¹¹³

Come già detto in precedenza, la differenza economica tra le squadre di vertice e quelle che lottano per salvarsi del campionato inglese è più ridotta rispetto agli altri top campionati di calcio europei (rapporto First-to-Last), questo a causa di un sistema di introiti dalle compagnie

¹¹² Calcio e Finanza.

¹¹³ Geey and Harvey, "Football Broadcasting Deals across the Top 5 European Leagues", 2019.

televisive più equamente distribuiti. Questo aspetto è molto importante perché i club minori sono quasi esclusivamente dipendenti dai ricavi da diritti tv, mentre le società sportive più blasonate hanno altre importanti voci di ricavo. Infatti, i club più piccoli hanno possibilità molto imitate per quanto riguarda i ricavi da contratti di sponsorship, alti redditi commerciali e da matchday o dalla partecipazione a competizioni europee come la Champions League o l'Europa League.

Quindi, in una competizione come quella della Premier League in cui gli introiti televisivi godono di un sistema di ripartizione più equo, il competitive balance ne beneficia moltissimo perché le squadre meno blasonate riescono a reggere meglio il confronto economico, e quindi tecnico con le realtà più vincenti.

Il grafico seguente mostra gli introiti da diritti tv dei due club rispettivamente più alti e più bassi per la Premier League, la Liga e la Serie A nella stagione sportiva 2017/18, confrontandoli con i ricavi totali delle due squadre, calcolandone poi la percentuale.¹¹⁴

Grafico 5: Importanza dei ricavi da diritti tv per le piccole squadre (2017/18).¹¹⁵

Lega	Club	Ricavi da diritti tv	Ricavi totali	% ricavi da diritti tv sul totale
Premier League	Liverpool	248	514	48%
	Stoke City	114	144	79%
Liga	Real Madrid	264	743	36%
	Leganés	44	56	77%
Serie A	Juventus	200	402	50%
	Crotone	22	30	74%

Come si può evincere dal grafico le squadre piccole come Stoke City, Leganés e Crotone sono caratterizzate da ricavi da diritti tv che rappresentano più del 70% dei loro rispettivi introiti totali. Si capisce quindi la forte dipendenza di queste società dai diritti televisivi rispetto ai top team di ogni campionato, e di conseguenza risulta chiara l'importanza di attuare un

¹¹⁴ KPMG, "Broadcasting Revenue Landscape - Big Money in the 'Big Five' Leagues," 2019.

¹¹⁵ KPMG Football Benchmark.

meccanismo di sharing di questi introiti che sia il più possibile equo tra le squadre del proprio campionato, per cercare di ridurre il gap economico e tecnico tra esse, come sta facendo abbastanza efficacemente la Premier League.

La principale lega di calcio inglese quindi ha fondato la propria supremazia finanziaria rispetto agli altri quattro campionati sulla creazione di un modello di management che si ispira a quello statunitense, basato sul competitive balance e sul revenue sharing, anche se in una forma non così accentuata come quella presente oltreoceano. A differenza delle altre quattro leghe calcistiche principali, la Premier League ha fin da subito venduto i propri diritti televisivi collettivamente per fare gli interessi anche delle squadre meno blasonate. Come è stato in parte già evidenziato, essa è di gran lunga la più redditizia lega calcistica europea nella vendita di diritti tv a livello nazionale; i ricavi televisivi realizzati dalla Premier per un singolo match di campionato sono quasi il triplo rispetto alle altre competizioni.

Il prossimo grafico mostra l'entità degli ultimi accordi contrattuali triennali o quadriennali con le televisioni e i ricavi provenienti da essi per le top cinque leghe calcistiche europee. (Premier League 2019/20-2021/22, Liga 19/20-21/22, Bundesliga 17/18-20/21, Serie A 18/19-20/21, Ligue 1 20/21-23/24).

Grafico 6: Accordi contrattuali e ricavi domestici da diritti tv delle "Big Five".¹¹⁶

Lega	Match venduti (pay tv)	Milioni di €/stagione	Milioni di €/match
Premier League	200	1884	9,4
Liga	380	1140	3
Bundesliga	306	1160	3,8
Serie A	380	973	2,6
Ligue 1	380	1153	3

La Premier League è inoltre dominante anche per quanto riguarda i ricavi da diritti tv internazionali. Nel 2019 i ricavi stagionali di questa tipologia per la lega inglese sono stati gli unici a superare il miliardo di euro, per la precisione 1,582 miliardi, seguiti dalla Liga spagnola

¹¹⁶ Ibid.

con 897 milioni, la Serie A con 371 milioni, la Bundesliga con 240 milioni e la Ligue 1 con solamente 80 milioni di euro.¹¹⁷ Nel prossimo ciclo commerciale 2022/2025 è stato previsto addirittura che la Premier vedrà i propri ricavi da diritti tv internazionali superare gli introiti a livello domestico, cosa che non è mai successa nella storia dello sport business europeo.

Insomma, la principale lega calcistica inglese risulta essere quella che più si avvicina al modello di sport management degli Stati Uniti, concentrandosi su una spartizione abbastanza equa dei ricavi da diritti televisivi sia nazionali che internazionali, e che quindi gode di un competitive balance migliore rispetto alle altre quattro leghe concorrenti in Europa. Non a caso infatti essa rappresenta il campionato di calcio più redditizio e famoso al mondo, generando introiti molto superiori a Serie A, Bundesliga, Liga spagnola e Ligue 1.

Questa è un'ulteriore testimonianza di quanto una filosofia di sport management basata sulla sostenibilità economica di lungo periodo del campionato e su un equilibrio competitivo tra le squadre più alto possibile sia la chiave per rendere la competizione sportiva più avvincente per i tifosi e di conseguenza più remunerativa.

Il calcio è lo sport più seguito al mondo e l'Europa è la patria di esso, per questo motivo le potenzialità di business soprattutto dei top cinque campionati sono enormi, tuttavia nella maggior parte dei casi non vengono sfruttate a pieno per via del pensiero sportivo europeo basato sulla massimizzazione delle vittorie delle singole squadre nel breve termine, a sua volta causato dalla struttura delle leghe "aperte" caratterizzate da promozioni e retrocessioni.

Si è quindi capito che il calcio europeo è ancora molto distante dal modello americano; infatti, a parte la parziale divisione dei ricavi da diritti tv, non adotta altri sistemi per bilanciare la competizione, se non il Financial Fair Play di cui parleremo nel seguente paragrafo.

2.2.2 Fair Play Finanziario

Oltre alla ripartizione dei ricavi da diritti tv, l'unico strumento adottato nel calcio europeo per cercare di equilibrare la situazione economico-finanziaria delle squadre è il cosiddetto *Fair Play Finanziario (FPF)*. Esso è stato ideato nel 2009 da Michel Platini, allora presidente della

¹¹⁷ KPMG.

UEFA, ed introdotto ufficialmente nella legislazione calcistica europea nel 2011, salvo poi essere leggermente modificato nel corso del 2018.

Questo strumento è stato pensato per regolamentare dal punto di vista finanziario la possibilità di partecipazione delle squadre nelle due massime competizioni organizzate dalla UEFA, ovvero Champions League ed Europa League. Ogni club deve ottenere una licenza dalla propria organizzazione nazionale che certifica il rispetto di due criteri fondamentali:

- La società non può avere debiti insoluti nei confronti di altre squadre, atleti o enti fiscali.
- Dal 2013 deve rispettare i requisiti di **Break-Even**, ovvero il pareggio di bilancio. Ciò significa che un club dev'essere in grado di dimostrare che i propri ricavi "rilevanti" bilanciano i costi "rilevanti".

Il bilanciamento tra costi e ricavi viene calcolato nel cosiddetto periodo di verifica, ovvero in un periodo di tre anni e può essere caratterizzato da uno scostamento accettabile negativo di 5 milioni di euro stagionali. Si può inoltre sfiorare questa soglia nel caso in cui la perdita venga completamente coperta dagli azionisti, fino ad arrivare ad uno scostamento di 30 milioni di euro di perdita aggregata nel ciclo triennale.¹¹⁸

Il vincolo di break-even è articolato, ricavi e costi "rilevanti" non coincidono con le classiche definizioni del bilancio civilistico ma caratterizzano flussi in entrata e in uscita legati direttamente al calcio. Quindi i ricavi rilevanti sono quelli provenienti dalla vendita di biglietti per il match, merchandising, diritti tv, sponsorizzazioni, attività commerciali, operazioni di calcio mercato, proventi finanziari e altri ricavi operativi; mentre i costi rilevanti sono quelli derivanti dal pagamento di trasferimenti e stipendi dei giocatori, acquisizioni temporanee, ammortamenti dei diritti pluriennali degli atleti, costi dell'attività sportivo/amministrativa, oneri finanziari e dividendi.¹¹⁹

In sostanza i principali requisiti normativi di Break-Even da rispettare sono 4:

1. Il rispetto dei presupposti per la continuità aziendale;
2. L'assenza di un patrimonio netto negativo;
3. L'azzeramento di eventuali debiti scaduti;

¹¹⁸ Benedetto Giardina, "Come Funziona Il Fair Play Finanziario e Com'è Cambiato Dal 2011 a Oggi," *Fanpage*, 2020.

¹¹⁹ Thomas Peeters and Stefan Szymanski, "Financial Fair Play in European Football," *University of Michigan*, 2014.

4. Un risultato d'esercizio aggregato positivo oppure uguale al massimo scostamento accettabile per il triennio.¹²⁰

A causa del fatto che il successo sportivo di un club è sempre visto come una fonte di prestigio nazionale e quindi ci potrebbero essere degli interessi comuni tra gli enti nazionali che rilasciano la licenza e le società sportive, la UEFA ha introdotto il *Club Financial Control Body* (CFCB) per monitorare il soddisfacimento dei criteri fondamentali da parte delle squadre.

Se i club non rispettano le condizioni poste dal FPF incorrono in varie sanzioni a seconda della gravità della violazione. Quelle più utilizzate in questo decennio sono state multe pecuniarie, riduzione degli introiti dovuti alla partecipazione a Champions League o Europa League, limitazioni poste alle rose delle squadre, divieto di calciomercato o addirittura squalifica dalle competizioni a livello europeo.

L'ente che si occupa di eventuali impugnazioni delle decisioni prese dal CFCB è il *Tribunale Arbitrale dello Sport* di Losanna (TAS).

Il Fair Play Finanziario rappresenta un importante sviluppo nella regolamentazione del calcio del nostro continente, essendo il primo vero tentativo di incrementare la salute finanziaria dei club di calcio in Europa. Dalla sua introduzione nel 2011 l'ammontare dei risultati d'esercizio totali delle squadre partecipanti ai campionati di prima fascia del calcio europeo è passato da una perdita complessiva di €1,67 miliardi ad un utile di circa 140 milioni nel corso del 2018. Inoltre, nello stesso periodo temporale, il rapporto debito netto/fatturato ha avuto un decremento dal 53% al 40%.¹²¹

Rispetto alle major leagues statunitensi però, dove i proprietari delle franchigie hanno introdotto vari vincoli di tipo orizzontale, il FPF è stato istituito dalla UEFA, la quale opera simultaneamente come ente regolatore del settore e organizzatore di competizioni tra le varie leghe calcistiche d'Europa. Questo strumento quindi non è propriamente un meccanismo di tipo orizzontale, bensì deve essere visto come un vincolo che opera verticalmente, aiutando l'UEFA a rafforzare la sua posizione come ente regolatore non governativo ed allo stesso tempo a rendere i top club europei più profittevoli, per riuscire a soddisfare i requisiti per partecipare alle competizioni tra leghe organizzate dalla stessa UEFA.

¹²⁰ UEFA, <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>.

¹²¹ Calcio e Finanza, 2020.

I requisiti di Break-Even rappresentano l'elemento maggiormente caratterizzante il FPF, ma anche quello più controverso. Certamente, come il salary cap negli Stati Uniti, permette di ridurre la spesa dei top club nei salari dei giocatori e incrementa la profittabilità di essi, tuttavia è molto meno efficace riguardo al miglioramento del competitive balance perché protegge il successo delle squadre caratterizzate da ampie risorse economiche, riducendo la possibilità delle piccole squadre di farsi finanziare da proprietari molto ricchi, obbligandole quindi a spendere cifre proporzionali alle proprie risorse economiche, le quali non sono neanche lontanamente paragonabili a quelle dei club più facoltosi.¹²²

Un altro problema del Fair Play Finanziario consiste nel fatto che non sono state stabilite regolamentazioni finanziarie immuni dalle politiche cosiddette di "creative accounting", ovvero dall'utilizzo di metodi di registrazione delle informazioni finanziarie di una società che sono legali ma che non permettono di comprendere la reale situazione, solitamente mostrando l'impresa più profittevole di ciò che in realtà è in quel momento. I casi più eclatanti che hanno maggiormente messo in dubbio l'efficacia del FPF riguardano ad esempio il trasferimento del calciatore Kylian Mbappè al Paris Saint-Germain nel 2018, per il quale è stato utilizzato un metodo di dilazione nel tempo degli effetti dell'operazione finanziaria basato su un prestito con diritto di riscatto a 180 milioni di euro a salvezza raggiunta, obiettivo certamente irrisorio per il PSG che punta ogni anno a vincere il campionato francese.¹²³

Oppure, un altro caso molto famoso di contabilità creativa riguardante il Fair Play Finanziario è caratterizzato da contratti di sponsorizzazione tra "parti correlate", ovvero accordi di sponsorship tra un'impresa e un club sportivo che condividono la medesima proprietà. Un esempio da sottolineare ha caratterizzato il Manchester City, che ha stipulato con Etihad un accordo di sponsorizzazione del valore di 220 milioni di euro per il triennio dal 2012/13 al 2015/16 e un altro con l'agenzia di telecomunicazioni di Abu Dhabi Etisalat di valore sconosciuto. Entrambe queste società sono di proprietà dello sceicco Mansour, che è proprietario anche della società di calcio inglese sopra citata. In varie indagini svolte è emerso che la società ha volontariamente sopravvalutato gli introiti da sponsorship derivanti da questi accordi per coprire dei buchi finanziari.¹²⁴ Inizialmente il Manchester City venne

¹²² Thomas Peeters and Stefan Szymanski, "Financial Fair Play in European Football", *University of Michigan*, 2014.

¹²³ Il Sole 24 Ore, Sport & Business, 2018.

¹²⁴ Calcio e Finanza.

pesantemente sanzionato con una multa milionaria e il divieto di partecipazione alle coppe europee, ma nel corso dell'anno scorso le sanzioni sono state revocate per assenza di prove e per la caduta di esse in prescrizione. Tutto fa pensare ad una marcia indietro della UEFA per non estromettere il club dalla Champions League, evento che avrebbe fatto perdere appeal alla competizione.

Insomma, il Fair Play Finanziario è uno strumento che negli ultimi dieci anni ha migliorato la situazione patrimoniale dei top club del calcio europeo partecipanti alle competizioni UEFA, ma ha anche peggiorato la situazione riguardante il competitive balance dei cinque maggiori campionati per le ragioni esposte in precedenza, oltre a gettare ombra sull'organizzazione e sulla gestione del calcio europeo che privilegia le squadre più abbienti e di conseguenza penalizza quelle che hanno a disposizione meno risorse finanziarie.

Questo strumento infatti è stato oggetto di numerosissime critiche da parte dell'opinione pubblica, soprattutto negli ultimi anni, e con l'esplosione della pandemia da Covid-19 e della conseguente crisi economica di molte squadre, l'UEFA si è resa conto che i requisiti di Break-Even non sono più sostenibili, soprattutto per le società più piccole, e che il meccanismo non è così efficace come si pensava quando venne ideato nel 2011. Per questi motivi l'ente europeo sta pensando di cambiare, o addirittura eliminare le regolamentazioni concernenti il Fair Play Finanziario.¹²⁵

2.3 Conclusione

Per riassumere, in questo secondo capitolo è stata fatta un'analisi sul concetto di competitive balance nei due modelli di sport management di Stati Uniti ed Europa, dove è emerso che l'approccio americano è incentrato molto di più sul business e sulla sostenibilità economica nel lungo periodo delle 4 major leagues, quindi si cerca di incrementare il più possibile l'equilibrio competitivo e l'incertezza del risultato delle leghe sportive professionistiche attraverso l'attuazione di strumenti come il salary cap, il sistema di selezione del draft e il revenue sharing. Abbiamo visto come questi meccanismi di competitive balance sono caratterizzati da regolamentazioni leggermente diverse nei quattro maggiori sport

¹²⁵ UEFA, www.uefa.com.

statunitensi, a causa della differente struttura dei team e della storia di ogni lega; tuttavia ognuno di essi risulta efficace ed efficiente per soddisfare gli obiettivi comuni del pensiero oltreoceano concernente la gestione dell'evento sportivo come una vera e propria pratica di business che sia il più redditizia possibile.

Il modello del calcio europeo invece è legato maggiormente ad un concetto di sport in senso stretto, il competitive balance non viene considerato un elemento così importante per acquisire più audience e quindi per aumentare il volume d'affari derivante da questo sport, oppure semplicemente non si è in grado di attuare strumenti che migliorano sensibilmente l'equilibrio competitivo del calcio. Il potenziale finanziario dei top 5 campionati europei è immenso, essendo il calcio lo sport più popolare al mondo e l'Europa il luogo dove esso vede la propria massima espressione tecnica. Come è stato dimostrato però nel corso di questi due capitoli, le major leagues americane generano ricavi economici molto più alti rispetto alle maggiorileghe calcistiche del Vecchio Continente; una delle motivazioni è il fatto che l'approccio europeo allo sport non privilegia il competitive balance ma piuttosto i top club che partecipano alle coppe europee organizzate dalla UEFA, come la Champions League, e che di conseguenza diventano sempre più ricchi. L'assenza di strumenti per bilanciare la competizione e per renderla più sostenibile dal punto di vista economico per le squadre più piccole, a parte una parziale suddivisione dei ricavi da diritti tv e l'attuazione di un Fair Play Finanziario di dubbia efficacia, è sintomo di un modello di management che non ha come priorità l'incertezza del risultato come avviene negli Stati Uniti, e che quindi non sfrutta al massimo il potenziale di business dei cinque maggiori campionati di calcio in Europa. Come è emerso la Premier League inglese è la lega che più si avvicina al modello americano di gestione sportiva, infatti risulta essere il campionato di calcio più seguito e popolare al mondo, con introiti molto più elevati rispetto a Liga spagnola, Serie A, Bundesliga e Ligue 1.

Nel corso del terzo capitolo verrà fornita un'analisi pratica sulle differenze di competitive balance nei due modelli, mettendo a confronto da un punto di vista statistico l'equilibrio competitivo presente nelle leghe americane ed europee trattate nei precedenti capitoli. Con lo sviluppo di esso si vedrà se effettivamente le 4 major leagues statunitensi godono di un competitive balance migliore rispetto ai top 5 campionati di calcio europei grazie ai vari strumenti adottati dallo sport management USA, come è emerso nella trattazione teorica fatta fino a questo momento.

Capitolo 3: Analisi empirica del competitive balance nei due modelli

Introduzione

Questo capitolo ha l'obiettivo di misurare empiricamente il livello di competitive balance presente in entrambi i modelli di sport management analizzati finora, ovvero quello nordamericano e quello del calcio europeo. Per farlo verranno utilizzate diverse misure di equilibrio competitivo presenti in letteratura, che permetteranno di stabilire quale dei due modelli gode di un'incertezza del risultato maggiore nei rispettivi campionati sportivi.

Questi indici statistici possono essere suddivisi in due categorie differenti in base all'orientamento al breve o al lungo periodo, nel caso delle leghe sportive viene analizzato il singolo campionato oppure un insieme di stagioni consecutive¹²⁶:

1. Misure statiche (orientamento alla stagione singola):

- Deviazione standard;
- Range di vittorie;
- Indice di Herfindahl - Hirschman;
- Indice di concentrazione di Gini;
- Indice sorpresa di Groot.

2. Misure dinamiche (orientamento di lungo periodo):

- Numero di campionati vinti in un dato arco temporale;
- Top-K Ranking;
- Misura di Buzzacchi, Szymanski e Valletti (BSV).

¹²⁶ Goossens, 2006.

Tra queste misure appena elencate ce ne sono alcune applicabili ad entrambi gli scenari di valutazione, che si adattano ad analisi sia di breve periodo basate sul campionato unico sia di lungo periodo su un orizzonte di più stagioni sportive.

Ognuna di queste misure presenta aspetti positivi e negativi, nessuna di esse infatti può essere ritenuta efficace al cento per cento in una determinata analisi¹²⁷. Nello studio del competitive balance delle leghe sportive la dottrina è discorde e varia nell'applicazione di queste misure, non riconoscendo un metodo di analisi condiviso da tutti. Infatti, ogni studio sul competitive balance fatto negli anni è leggermente diverso nella sua impostazione di base, anche se alla fine conducono tutti a risultati simili.

3.1 Le misure statistiche utilizzate

In questo paragrafo verranno spiegati da un punto di vista teorico solamente tre di questi indici statistici, ovvero il Range di vittorie, l'indice di Herfindahl – Hirschman e il Top-K Ranking. Questo perché nell'analisi empirica che verrà sviluppata nel corso di questo capitolo saranno utilizzate solamente queste tre misure per studiare il competitive balance caratterizzante i due modelli di sport management, dal momento che sono state ritenute quelle più semplici da comprendere ma allo stesso tempo anche quelle più significative ed efficaci per determinare l'equilibrio competitivo delle leghe sportive oggetto della trattazione.

3.1.1 Il Range di vittorie

Il *Range* è uno dei metodi statistici di misurazione del competitive balance più intuitivo e semplice da attuare. Consiste nel calcolo della differenza tra la percentuale di vittorie della squadra prima in classifica di un campionato e la percentuale di vittorie della squadra ultima in classifica nella medesima competizione sportiva. Quindi, più alto è il valore del *Range* meno equilibrio competitivo caratterizzerà la stagione, viceversa meno ampio sarà il differenziale

¹²⁷ Halicioglu, 2006.

tra le due percentuali maggiore sarà il competitive balance della lega professionistica in quella determinata annata.

Questo indice, oltre alla semplicità di applicazione, ha il pregio di analizzare sia la squadra più vincente della stagione sia quella più perdente, quindi considera l'andamento di entrambi gli estremi della classifica misurando l'equilibrio competitivo a livello generale di tutto il torneo, a differenza della deviazione standard e dell'indice di Herfindahl – Hirschman che invece tengono in considerazione solo la zona alta della competizione per determinare l'incertezza del risultato.

Il difetto di questa misura risulta essere il tipo di competizione alla quale viene applicata, infatti essa è più adatta all'analisi di un campionato chiuso come quelli statunitensi, invece meno efficace se viene attuata in leghe aperte come quelle del calcio europeo, caratterizzate da retrocessioni per le quali ogni anno le squadre partecipanti al torneo cambiano (l'ultima in classifica non può essere quella della stagione precedente).

3.1.2 Indice di Herfindahl – Hirschman (HHI)

Questo indice serve ad analizzare la concentrazione di vittorie di un campionato in un arco di tempo esteso. Quindi misura la distribuzione delle squadre che hanno concluso la stagione al primo posto in classifica durante il periodo di tempo oggetto dell'analisi.

Può assumere valori compresi tra 0 e 1; più il risultato sarà tendente ad 1 meno equilibrio competitivo ci sarà stato nei campionati del periodo considerato, ovvero poche squadre si sono spartite la vittoria della competizione. Viceversa, se il risultato si avvicina a 0 allora significa che più squadre si sono aggiudicate il primo posto in classifica al termine di ogni stagione sportiva nell'arco di tempo preso in considerazione, quindi un maggiore competitive balance avrà caratterizzato la lega di riferimento.

La formula per calcolare l'indice di Herfindahl – Hirschman è la seguente:

$$HHI = \sum_{i=1}^n \frac{Y_i^{(2)}}{m}$$

Dove con Y_i viene indicato il numero di volte che le squadre, nel periodo in esame, hanno vinto il proprio campionato, con n il numero di team che prendono parte alla competizione e con m il numero di stagioni sportive oggetto dell'analisi del competitive balance.

Questo indice statistico è abbastanza semplice ed efficace per misurare il turnover nel primo posto in classifica e permette tranquillamente di comparare i risultati con altri campionati, anche di altre discipline sportive. Tuttavia, ha anche dei limiti perché non consente di capire l'equilibrio competitivo che caratterizza la zona retrocessione e neanche le posizioni della classifica che permettono la qualificazione per le coppe europee (Champions League ed Europa League). Inoltre, prendendo in considerazione solamente la prima classificata di ogni annata, non permette di analizzare se la competizione per la vittoria del campionato è stata equilibrata o meno, infatti la formula non cambia se la squadra vincitrice ha trionfato con venti punti di vantaggio sulla seconda o all'ultima giornata di campionato.

Per questi motivi verrà utilizzato nell'analisi empirica anche il successivo indice statistico, ovvero il Top-K Ranking.

3.1.3 Il Top-K Ranking

Questo strumento di misurazione del competitive balance di tipo dinamico consiste nell'individuazione del numero di team che, in un certo arco di tempo di più stagioni sportive, occupano un gruppo di posizioni K in classifica. In sostanza bisogna fare il rapporto tra il totale delle squadre che si posizionano nei posti K stabiliti e il totale dei team che avrebbero potuto potenzialmente arrivarci (quindi l'insieme di tutte le squadre che hanno partecipato alla competizione nell'arco di tempo scelto per la misurazione).

Ovviamente, maggiore sarà il numero di squadre che si posizionano nei posti utili, maggiore sarà l'equilibrio competitivo della lega di riferimento. Viceversa, meno team si classificheranno nelle posizioni K nel corso degli anni analizzati meno incertezza del risultato caratterizzerà la competizione.

Sia il numero di stagioni sportive oggetto della misurazione sia la scelta del gruppo di posizioni K in classifica sono totalmente arbitrari.

Lo studio più celebre che ha ad oggetto il Top-K Ranking è quello fatto da Goossens nel 2006 riguardo al calcio europeo.¹²⁸ Egli ha preso in considerazione un ciclo di cinque stagioni e le prime tre posizioni in classifica per ogni campionato. Assegnò un punteggio uguale a 3 nel caso in cui fossero sempre le stesse squadre ad arrivare nelle prime tre posizioni in ogni annata, mentre un punteggio uguale a 15 nel caso in cui ogni stagione fosse caratterizzata da tre squadre diverse nei primi tre posti. Il primo caso delineerebbe una situazione di equilibrio competitivo inesistente, la seconda invece un competitive balance perfetto (mai avvenuto nella realtà sportiva).

A differenza dell'indice di Herfindahl – Hirschman il Top-K Ranking può analizzare gruppi di squadre, sia di alta che di bassa classifica. Inoltre, è di semplice attuazione e consente di paragonare i risultati tra i diversi campionati di varie leghe nel corso di più stagioni sportive. Rispetto ai precedenti due strumenti di misurazione poi permette di cogliere il tipico meccanismo del calcio europeo di promozioni e retrocessioni.

3.2 Applicazione empirica del Range di vittorie

Come primo strumento di analisi verrà utilizzato il *Range di vittorie*, il quale verrà applicato sia alle quattro major leagues americane sia ai top cinque campionati del calcio europeo. In questo paragrafo quindi saranno studiati i differenziali di vittorie/punti esistenti tra prima ed ultima classificata di ogni lega oggetto della trattazione. Questo per analizzare il competitive balance presente tra i due estremi di ogni competizione e di conseguenza per fornire una caratterizzazione dell'equilibrio competitivo di tutto il campionato, non solo delle prime classificate come verrà svolto con i successivi indici statistici.

I dati presenti in questo capitolo per l'analisi delle varie classifiche dei campionati provengono tutti dal medesimo sito internet.¹²⁹

L'orizzonte temporale presa in analisi è di vent'anni sia per il modello europeo che nordamericano, iniziando quindi dalla stagione 2000/01 fino ad arrivare al 2019/20 (essa sarà la medesima per tutte e tre le misure statistiche utilizzate). È stato scelto questo intervallo di

¹²⁸ Goossens, "Competitive Balance in European Football: Comparison by Adopting Measures: National Measure of Competitive Imbalance and Top 3", 2006.

¹²⁹ www.flashscore.it.

tempo soprattutto a causa del calcio europeo, per iniziare l'analisi dagli anni subito successivi la sentenza Bosman e l'avvento delle *pay per view*, passando per le stagioni caratterizzate dall'introduzione del Fair Play Finanziario fino ad arrivare alla stagione appena trascorsa. Lo stesso orizzonte temporale verrà applicato per lo studio del competitive balance delle quattro major leagues statunitensi, chiaramente per coerenza empirica e comparabilità dei risultati. In particolare, per comparare il Range di vittorie tra i due modelli di sport management verrà applicato un metodo di misurazione di questo indice leggermente diverso a causa delle differenze strutturali nel comporre le classifiche dei due approcci. Infatti, mentre in NFL, NBA ed MLB la classifica per la stagione regolare¹³⁰ viene stabilita attraverso il numero di vittorie-sconfitte di ogni squadra, non essendoci possibilità di pareggio in un match, quindi risulta facile calcolare la percentuale dei successi di ogni team rispetto al totale di partite giocate; la NHL e i top cinque campionati di calcio in Europa invece costruiscono le proprie classifiche in base a punteggi assegnati relativamente alle vittorie di ogni singola squadra. Nel calcio europeo vengono attribuiti 3 punti per ogni vittoria ed 1 punto per ogni pareggio; mentre in NHL si guadagnano 2 punti per una vittoria (sia che venga ottenuta nei tempi regolamentari che supplementari) ed 1 punto per una sconfitta ai tempi supplementari o ai cosiddetti *shootout* (l'equivalente dei rigori nel calcio).

Quindi per la NHL e le cinque top leghe di calcio del Vecchio Continente verrà calcolato il rapporto fra i punti fatti ed i punti disponibili nella stagione di riferimento, per avere un valore percentuale comparabile con quello che caratterizza le altre tre major leagues nordamericane. Bisogna specificare inoltre che il Range di vittorie sarà applicato nelle classifiche delle *stagioni regolari* delle varie leghe statunitensi; per il calcio europeo non sussistono queste problematiche perché esso non prevede i playoff a fine stagione come l'approccio americano.

Di seguito vengono esposti i grafici inerenti alla misurazione del Range di vittorie dei vari campionati, prima quelli riguardanti le quattro major leagues degli Stati Uniti d'America e successivamente quelli concernenti English Premier League (EPL), Liga spagnola, Bundesliga, Serie A e Ligue 1.

¹³⁰ I campionati nordamericani sono strutturati in due fasi della competizione: la prima è la **regular season**, ovvero la stagione regolare, che consiste in un torneo uguale a quelli caratterizzanti il calcio europeo; la seconda fase è quella dei **playoff**, quindi una fase finale fatta per assegnare il titolo stagionale, nella quale partecipano le franchigie che si sono classificate nelle posizioni utili.

Questi grafici seguenti servono per avere una visione della differenza presente tra percentuale di vittorie o di punti fatti in una stagione tra prima ed ultima classificata di ogni lega, per poi fornire delle considerazioni sul livello di competitive balance complessivo del campionato di riferimento.

Chiaramente, maggiore distanza percentuale caratterizza le vittorie/punti di prima ed ultima classificata di ogni lega minore sarà il livello di competitive balance del campionato stesso, e viceversa.

Grafico 7: Percentuale vittorie su match totali di prima ed ultima classificata della NFL per ogni stagione.

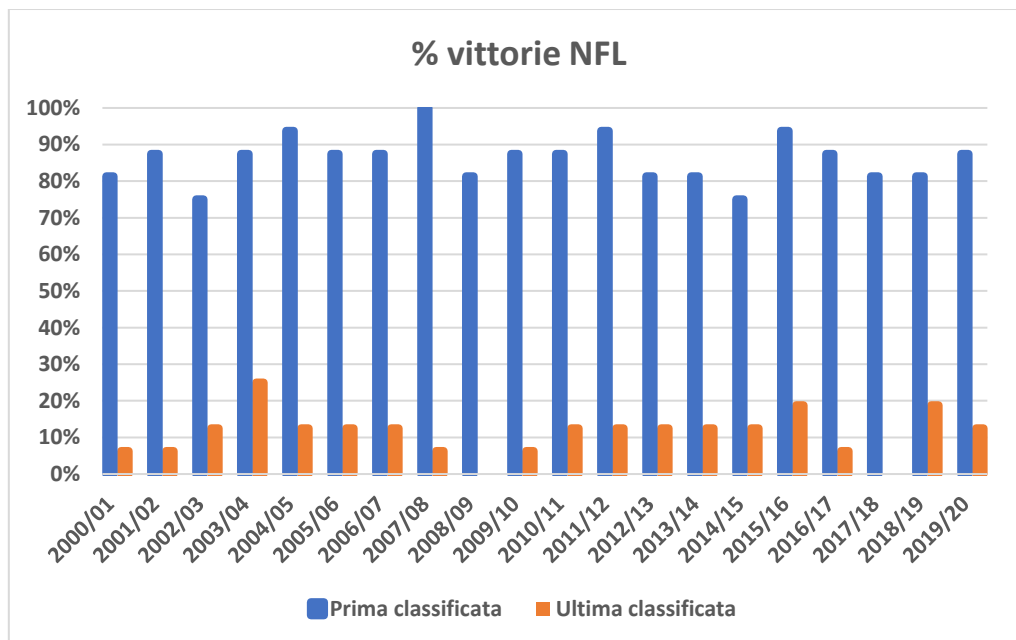


Grafico 8: Percentuale vittorie su match totali di prima ed ultima classificata della NBA per ogni stagione.

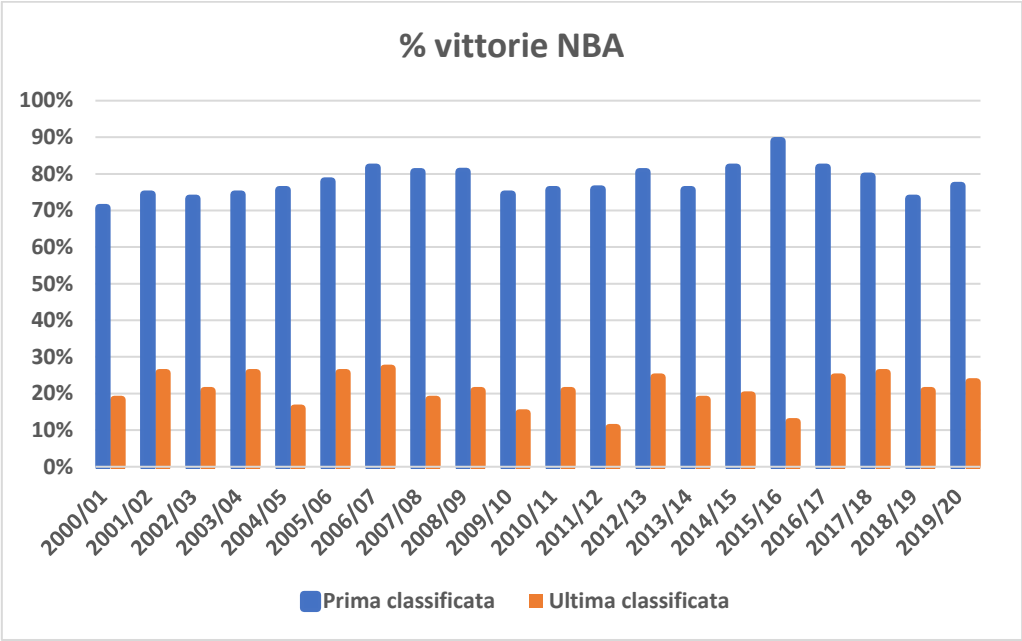


Grafico 9: Percentuale vittorie su match totali di prima ed ultima classificata della MLB per ogni stagione.

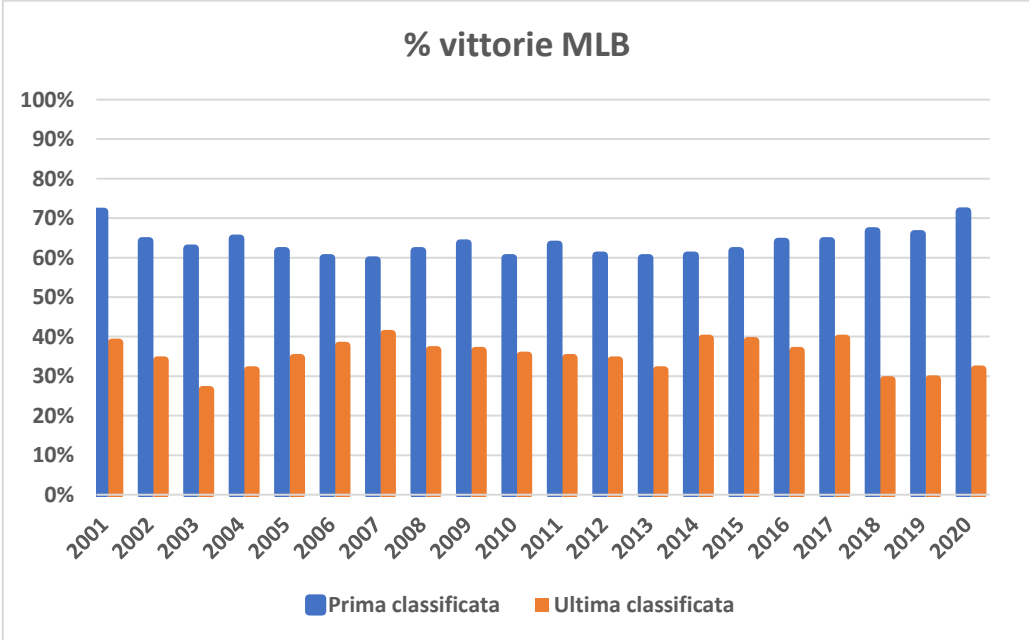
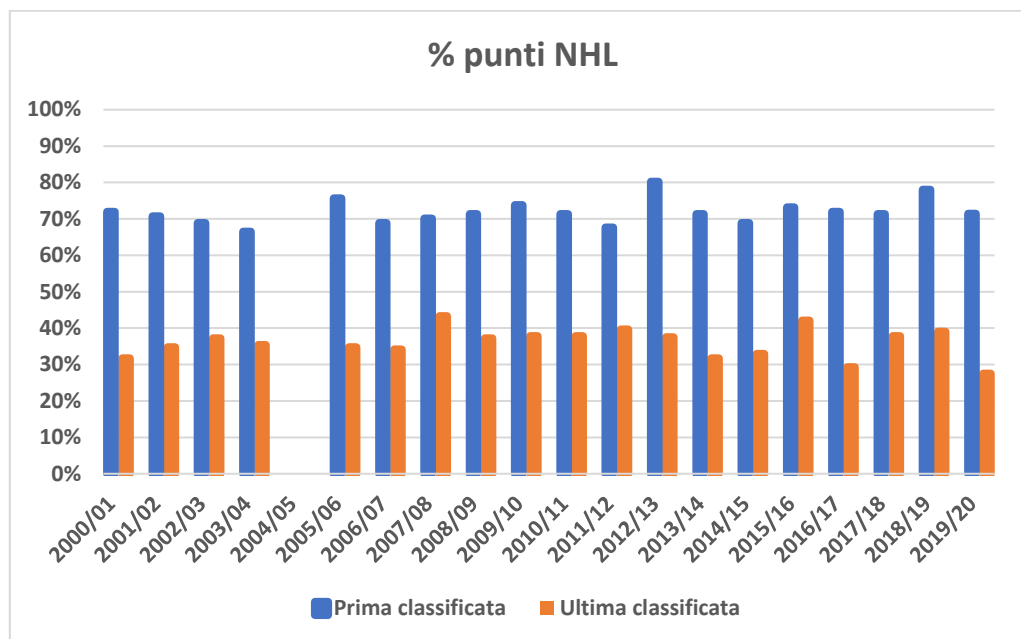


Grafico 10: Percentuale punti fatti su quelli disponibili di prima ed ultima classificata della NHL per ogni stagione.



*la stagione 2004/05 è assente per via del lockout.

Osservando questi grafici inerenti al Range di vittorie delle *Big Four* si nota come la NFL sia di gran lunga la lega sportiva statunitense più squilibrata durante la stagione regolare. Infatti, il grafico evidenzia una percentuale di vittorie delle squadre prime in classifica altissima: sulle venti stagioni analizzate otto volte è stato sfiorato il 90% di successi per il team che ha concluso il campionato in testa, in tre occasioni è stata superata questa soglia e addirittura nella stagione 2007/08 i New England Patriots hanno vinto il 100% delle partite della *regular season*.

Per le ultime classificate invece il discorso è opposto perché solamente in un'occasione è stata superata e due volte raggiunta la soglia del 20% di vittorie in una stagione; la percentuale più frequente corrisponde al 12,5% di successi sportivi per la franchigia che si è posizionata all'ultimo posto della classifica ed in cinque annate il team non è arrivato al 10%. Addirittura, nel 2008/09 e nel 2017/18 rispettivamente Detroit Lions e Cleveland Browns non sono riuscite a conquistare nemmeno una vittoria, concludendo quindi la stagione sportiva con una percentuale di vittorie dello 0%.

Bisogna sottolineare però che in NFL ogni franchigia disputa solamente sedici partite durante la stagione regolare, un numero molto inferiore rispetto alle altre tre major leagues e meno della metà rispetto alle leghe del calcio europeo. La stagione regolare inizia a settembre e finisce a fine dicembre, quindi ogni team disputa una partita a settimana, di conseguenza i match hanno molta meno frequenza rispetto a quella che caratterizza NBA, MLB ed NHL. Questo agevola molto soprattutto le squadre più forti che hanno molto più tempo per preparare le varie partite di campionato sia fisicamente che mentalmente e quindi hanno maggiori chance di raggiungere vittorie sfruttando il proprio talento a disposizione.¹³¹ Un alto numero di partite da disputare e quindi un'alta frequenza di esse provoca meno attenzione per il singolo match, quindi le franchigie meno forti hanno più chance di conquistare un successo sportivo, a differenza del campionato NFL in cui le possibilità di riscattarsi dal punto di vista sportivo sono molto limitate per le squadre più in difficoltà.

Il Range di vittorie quindi non è molto adatto per comparare il differenziale di vittorie tra prima ed ultima classificata della NFL rispetto alle altre leghe esaminate proprio a causa del ristretto numero di match disputati in *regular season*. Tramite i due indici statistici che verranno utilizzati successivamente verrà analizzato il turnover nelle prime posizioni per verificare più realisticamente il livello di equilibrio competitivo di questa lega, ovvero la più redditizia al mondo dal punto di vista economico.

Per quanto riguarda invece l'NBA si può notare dal grafico 8 che le prime classificate per la stagione regolare di ogni annata raggiungono una percentuale di vittorie compresa tra il 70 e l'82%, tranne nella stagione 2015/16 nella quale i Golden State Warriors stabilirono il nuovo record all-time di vittorie-sconfitte, ovvero 73 vittorie e soltanto 9 sconfitte negli 82 match di *regular season*.

Dall'altro lato le ultime classificate per ogni stagione NBA conquistano vittorie in una percentuale che va da circa il 15% al 27%, solamente in due occasioni essa è scesa di poco sotto il 15%.

Questi valori caratterizzanti l'NBA evidenziano come il Range di vittorie indichi un competitive balance migliore rispetto alla NFL, anche se come detto in precedenza il numero di partite giocate fa molta differenza, 16 in NFL e 82 in NBA. Vedremo nel proseguo del paragrafo come

¹³¹ Rodney Fort, "Competitive Balance in the NFL", 2012.

i dati riscontrati per il Range della National Basketball Association siano molto simili a quelli delle leghe calcistiche europee.

Osservando i grafici 9 e 10 inerenti all'analisi del Range di vittorie di MLB ed NHL si notano subito valori molto più equilibrati rispetto alle due leghe precedenti.

L'MLB è la major league nordamericana caratterizzata dal miglior competitive balance rispetto a questo indice statistico, perché le prime classificate raggiungono una percentuale di vittorie tra il 60% ed il 71%, mentre le franchigie che si posizionano all'ultimo posto in classifica conquistano tra il 30% ed il 40% di successi sportivi, tranne nella stagione 2003 in cui i Detroit Tigers chiusero l'annata con il 26,5% di vittorie.

È doveroso sottolineare che in questa lega vengono disputate 162 partite in ogni stagione regolare, quindi il discorso fatto in precedenza caratterizzante NFL ed NBA sulla maggior quantità di partite che agevola l'equilibrio competitivo vale ancor di più per la MLB, visto il notevolissimo numero di match disputati.

La NHL infine ha numeri simili alla MLB come si può notare dal grafico 10, essa però è caratterizzata da un numero di partite di stagione regolare pari ad 82, come in NBA. Nella National Hockey League le prime classificate conquistano vittorie in una percentuale a cavallo del 70%, arrivando solamente in un paio di stagioni analizzate a sfiorare l'80%, quindi un livello di punti fatti non di molto superiore rispetto alla lega di baseball; mentre le ultime classificate della lega di hockey raggiungono percentuali di successo molto simili alla MLB, ovvero tra il 30% e il 40%.

Rapportando quindi i dati affiorati dall'applicazione del Range di vittorie alla NHL al numero di partite giocate in *regular season*, si nota come probabilmente questa sia la lega sportiva statunitense con il miglior competitive balance assieme alla MLB secondo questo indice statistico. Infatti, seppur il differenziale di vittorie meno ampio sia presente in MLB, l'NHL si avvicina molto ad esso nonostante vengano disputati quasi la metà dei match rispetto alla lega di baseball.

Come già evidenziato in precedenza però si nota come il Range di vittorie non sia perfettamente adatto all'analisi del competitive balance delle major leagues statunitensi a causa del diverso numero di partite giocate in stagione regolare tra le *Big Four*, si passa dai 16 match della NFL, agli 82 di NBA ed NHL, per finire con i 162 della MBL.

Questo indice è comunque molto importante per capire la differenza dei risultati nelle leghe americane nei due estremi della classifica, perché conferisce un'idea generale dell'andamento della competizione tra tutte le franchigie del campionato.

L'analisi che caratterizza i precedenti grafici è molto utile anche per comprendere l'evoluzione stagione per stagione delle major leagues; si può notare in tal senso come il differenziale tra la percentuale di vittorie di prime ed ultime classificate negli anni non sia cambiato molto, infatti l'andamento del competitive balance sotto il profilo del Range non è stato caratterizzato da cambiamenti significativi negli ultimi vent'anni. Questo prova che lo sport management nordamericano non ha dovuto attuare rivoluzioni finanziarie o sportive per ovviare a problematiche particolari, come invece è successo nel calcio europeo con il Fair Play Finanziario ad esempio. Vedremo infatti successivamente se le top cinque leghe calcistiche d'Europa sono state caratterizzate da cambiamenti nell'equilibrio competitivo rispetto al Range di vittorie durante gli ultimi vent'anni.

Di seguito vengono riportati i grafici che descrivono l'analisi del Range di vittorie dei cinque campionati di calcio più redditizi in Europa, per poi paragonare i dati emersi con quelli relativi alle major leagues statunitensi. Come per i quattro grafici precedenti verranno riportate le percentuali di vittorie/punti fatti stagione per stagione, dal 2000/01 al 2019/20.

Come già spiegato, e come eseguito anche per la NHL, le percentuali proposte di seguito sono calcolate rapportando il numero di punti fatti su quelli totali disponibili in quella stagione sportiva.

Grafico 11: Percentuale punti fatti su quelli disponibili di prima ed ultima classificata della Premier League inglese per ogni stagione.

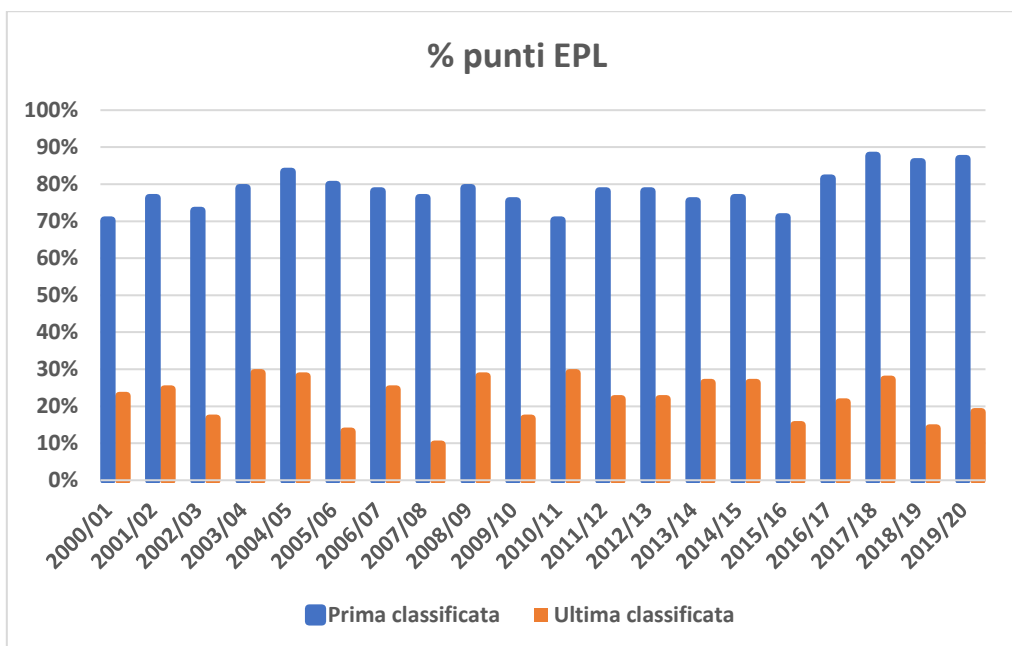


Grafico 12: Percentuale punti fatti su quelli disponibili di prima ed ultima classificata della Liga spagnola per ogni stagione.

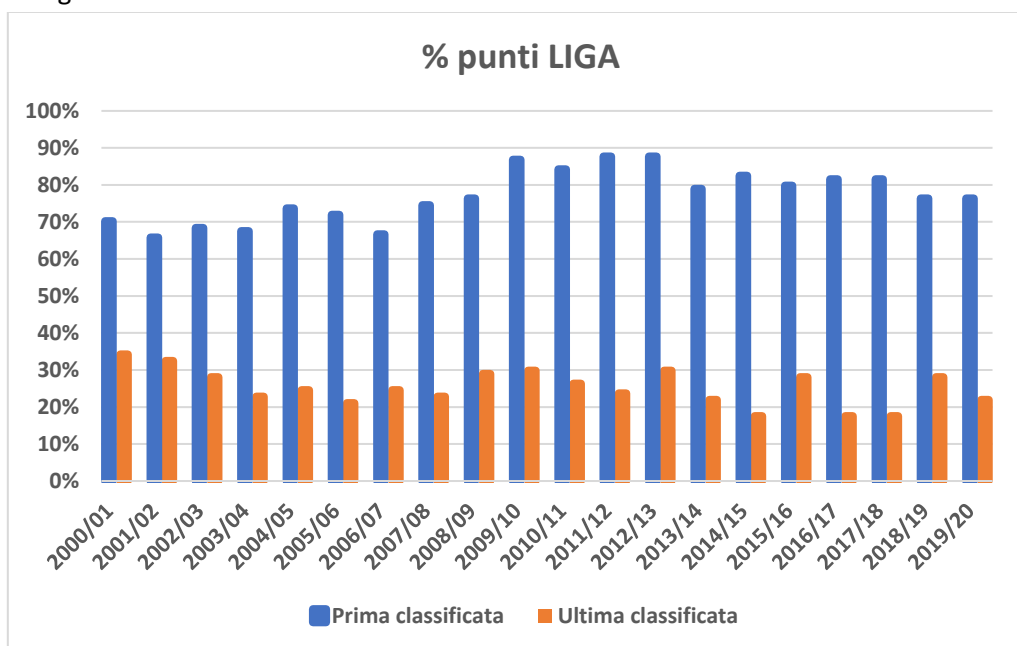


Grafico 13: Percentuale punti fatti su quelli disponibili di prima ed ultima classificata della Bundesliga tedesca per ogni stagione.

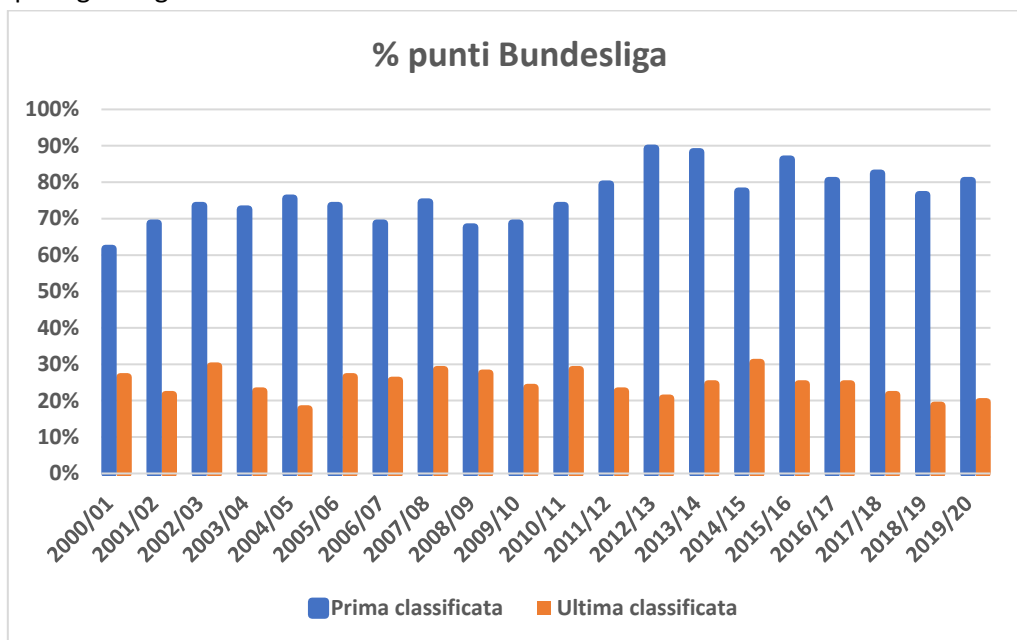
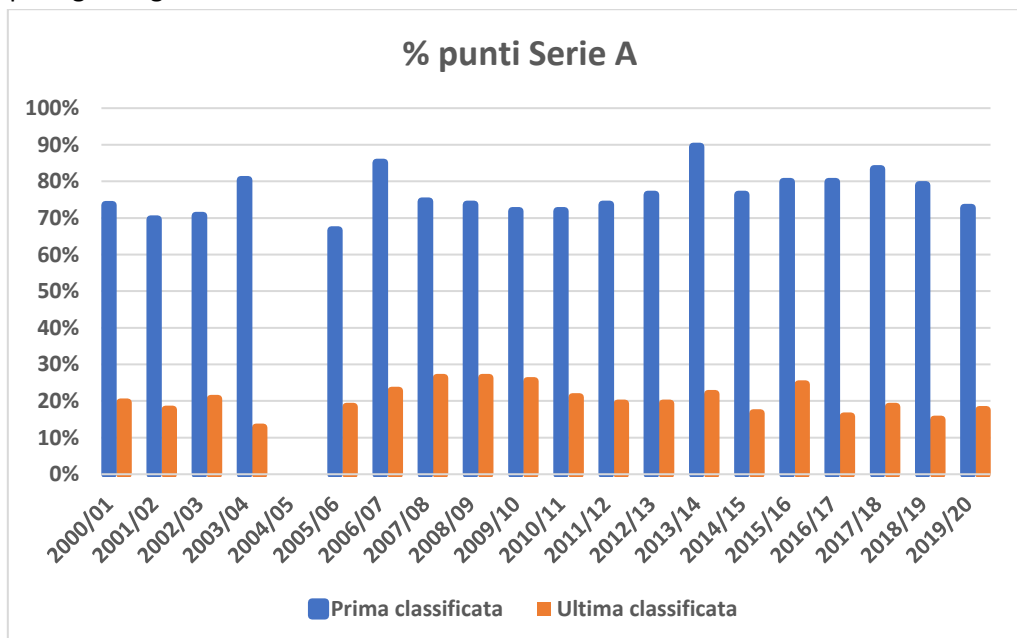
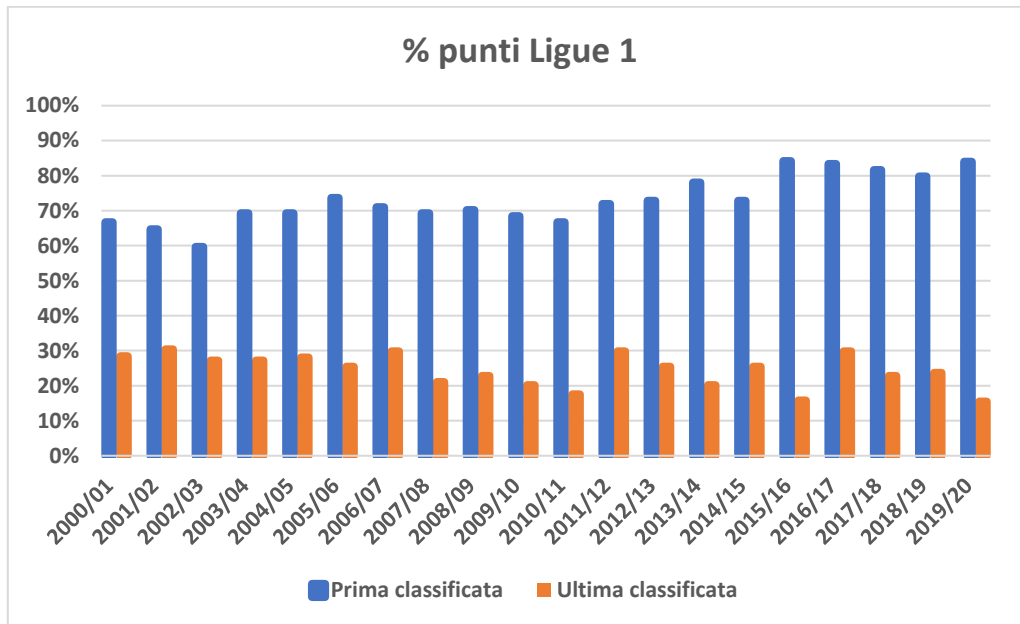


Grafico 14: Percentuale punti fatti su quelli disponibili di prima ed ultima classificata della Serie A italiana per ogni stagione.



*Stagione 2004/05 assente a causa della vicenda Calciopoli.

Grafico 15: Percentuale punti fatti su quelli disponibili di prima ed ultima classificata della Ligue 1 francese per ogni stagione.



Osservando questi ultimi grafici che delineano il Range di vittorie per i top cinque campionati di calcio in Europa la prima cosa che si nota risiede nel fatto che le percentuali di punti fatti rispetto a quelli disponibili sia delle prime che delle ultime classificate di ogni campionato non si discostano molto tra le cinque leghe, anzi sono molto simili.

La percentuale di punti fatti dalle prime in classifica di ogni stagione sportiva si colloca sempre tra il 70% ed un massimo del 90% in tutte le competizioni, salvo rarissimi casi in cui scende a circa il 65%. Un aspetto rilevante è caratterizzato dal fatto che le uniche volte che la percentuale di punti conquistati dalla prima classificata è inferiore al 70% sono collocate nella prima decade oggetto di studio, quindi dal 2001 al 2011. Questo aspetto verrà approfondito nel seguito del paragrafo.

Vale lo stesso discorso anche per i punti conquistati dalle ultime classificate di ogni campionato; la percentuale di essi infatti rimane sempre dentro ad un intervallo compreso tra il 10% ed il 30%, anche se sono molto più frequenti le stagioni sportive in cui vengono guadagnati punti disponibili da un minimo del 20% ad un massimo del 30%. Soprattutto in Liga, Bundesliga e Ligue 1 sono quasi assenti le annate in cui la percentuale dell'ultima classificata scende sotto il 20%.

Queste cinque leghe a differenza delle major leagues analizzate in precedenza non sono caratterizzate da problematiche legate al numero di partite giocate in stagione, perché nel calcio europeo il numero di esse è uguale o molto simile in tutti i campionati. In particolare, i match stagionali di campionato sono 38 per tutte le leghe tranne la Bundesliga in cui ne vengono disputati 34. Fanno eccezione la Serie A fino alla stagione 2003/04 compresa e la Ligue 1 fino al 2001/02, nelle quali come nella lega tedesca venivano disputate 34 giornate di campionato a livello nazionale.

Non sussistono quindi problemi di comparazione tra le top cinque leghe calcistiche d'Europa come invece accade per le major leagues americane in relazione al Range di vittorie, anche perché i cinque campionati di calcio sono caratterizzati da valori percentuali molto vicini tra loro per tutti e due gli estremi della classifica.

Se confrontiamo i grafici dall'11 al 15 con il grafico 8 relativo alla National Basketball Association si nota che i dati espressi sono simili. L'NBA infatti risulta paragonabile a livello percentuale di vittorie/punti stagionali a Premier League, Liga, Bundesliga, Serie A e Ligue 1, con una percentuale media di vittorie della prima classificata che si avvicina all'80% ed un valore di vittorie medio dell'ultima in classifica che si aggira attorno al 20%, valori che si riscontrano anche nei top cinque campionati di calcio del Vecchio Continente. Come già espresso però questo confronto non può essere considerato totalmente realistico a causa del differente numero di partite stagionali disputate in Europa e Stati Uniti. Sarebbe di conseguenza azzardato sostenere che i livelli di competitive balance di NBA e calcio europeo sono uguali; nel corso dell'analisi di questo capitolo, tramite anche i successivi due indici statistici che andremo ad applicare, verrà approfondito maggiormente il discorso per fornire un'analisi completa dell'equilibrio competitivo delle varie leghe.

Un aspetto molto importante da sottolineare che emerge dall'osservazione di questi grafici sul Range di vittorie è la differenza sui valori percentuali delle prime classificate tra i primi dieci anni analizzati (2000-2010) e l'ultima decade 2010-2020.

La Premier League inglese è la lega in cui questo si nota meno, anche se è evidente dal grafico 11 come la percentuale di punti guadagnati dalla prima in classifica fino alla stagione 2015/16 non arrivi mai all'80%, salvo durante l'annata 2004/05 nella quale il Chelsea conquistò l'83,3% dei punti; dalla stagione sportiva 2016/17 invece i punti guadagnati dalla prima squadra classificata in EPL sono sistematicamente superiori alla soglia dell'80% e addirittura nelle

ultime tre annate la percentuale è superiore all'86%, sintomo che il competitive balance della lega è peggiorato in relazione al team vincente del campionato inglese negli ultimi anni.

Per quanto riguarda poi le altre quattro leghe calcistiche si nota come questo discorso sia più accentuato.

Nella Liga spagnola fino al 2009 la percentuale di punti della prima classificata non è mai arrivata a toccare il 75%, mentre nelle dodici stagioni sportive successive essa non è mai scesa sotto il 76,3% e soprattutto in otto di queste è stata superata la soglia dell'80%.

Un discorso molto simile si può fare osservando il grafico 13 riguardante la Bundesliga tedesca, infatti fino al 2010/11 la percentuale di punti fatti su quelli disponibili dalla prima in classifica non è mai arrivata ad un valore maggiore del 75,5%, mentre dalla stagione successiva il medesimo valore ha sempre raggiunto almeno il 76,5% e in sei annate sulle ultime nove fino al 2019/20 la percentuale ha superato l'80%.

In Serie A dal 2012/13, ovvero da quando la Juventus ha dominato il campionato arrivando sempre prima in classifica, la percentuale di punti guadagnati è sempre superiore al 76%; a differenza delle stagioni precedenti nelle quali invece è inferiore al 75%, con l'eccezione delle stagioni 2003/04 e 2006/07 nelle quali viene superato l'80% di punti totali a disposizione.

Infine, anche nella Ligue 1 francese si può notare un andamento crescente dei punti fatti dalla prima in classifica nelle ultime stagioni disputate. In sei delle ultime sette annate sportive del campionato di calcio francese la prima classificata ha ottenuto almeno il 78% dei punti a disposizione, mentre in quelle precedenti il valore massimo è stato del 73%. Come nel caso della Serie A con la Juventus, anche in Ligue 1 ciò coincide con il dominio recente del Paris Saint-Germain.

Il medesimo discorso non può essere fatto per le ultime classificate perché dai grafici è evidente come l'andamento nella percentuale dei punti fatti rispetto ai totali a disposizione di ogni squadra non è né crescente né decrescente, ma è caratterizzato da uno sviluppo ondulato e non costante negli anni. Per le ultime posizioni in classifica quindi non si possono fare considerazioni riguardo a cambiamenti degni di nota nel livello di competitive balance nei campionati delle top cinque leghe calcistiche europee.

Come già evidenziato da un punto di vista teorico nel paragrafo 2.2.2, il competitive balance delle cinque competizioni europee maggiori è peggiorato con l'introduzione del Fair Play Finanziario, che ha in un certo senso aumentato il divario economico e tecnico tra grandi e

piccoli club, e con lo sviluppo mediatico sempre più cospicuo delle coppe europee, in particolar modo la Champions League, che hanno provocato un circolo vizioso per le squadre partecipanti che riescono ad aggiudicarsi introiti finanziari sempre maggiori, a discapito dei team minori che vedono ampliarsi sempre di più il gap sotto tutti i punti di vista.

Quest'analisi sul Range di vittorie delle leghe calcistiche ha conferito un'evidenza empirica su ciò, evidenziando come nell'ultima decade la percentuale di punti guadagnati dalle prime classificate di ogni campionato è aumentata in modo abbastanza considerevole. Chiaramente questo aspetto è andato ad incidere negativamente sull'equilibrio competitivo di ogni torneo, anche se non in misura identica tra essi; la Premier League è la lega che riesce a mantenere un'incertezza del risultato leggermente più alta rispetto agli altri quattro campionati europei durante gli ultimi dieci anni. In ogni caso un'idea molto più precisa del livello di competitive balance si avrà alla fine di questo capitolo quando saranno stati applicati tutti e tre gli indici statistici oggetto dell'analisi empirica.

Ora, per completezza di informazione sullo studio del Range di vittorie vengono proposti due ulteriori grafici che indicano la percentuale media di vittorie o punti fatti nelle venti stagioni analizzate per ogni lega, sia delle prime che delle ultime classificate. Un grafico sarà dedicato alle major leagues americane, mentre l'altro è riservato ai top cinque campionati di calcio d'Europa.

Grafico 16: Percentuale media di vittorie o punti conquistati da prima ed ultima classificata nelle 20 stagioni per ogni lega nordamericana.

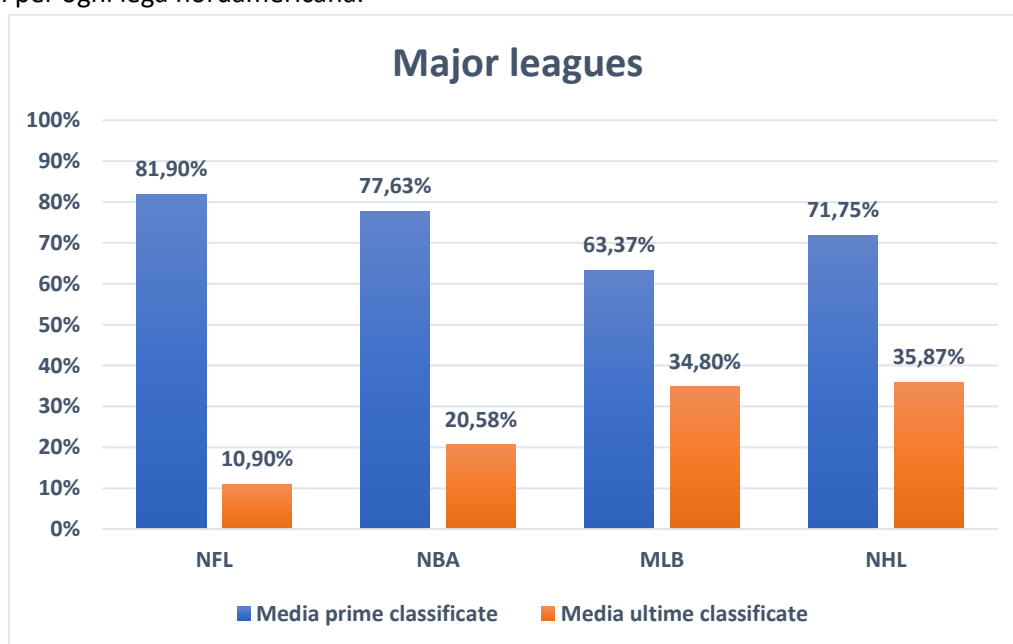
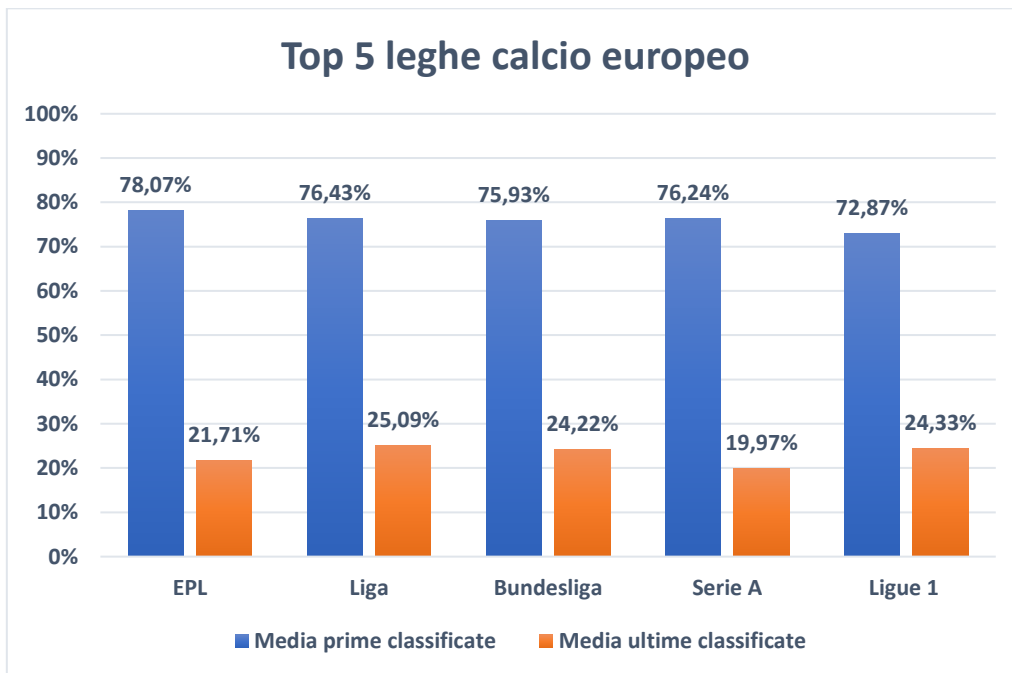


Grafico 17: Percentuale media di punti conquistati da prima ed ultima classificata nelle 20 stagioni per ogni lega calcistica europea.



Come si può notare da questi due grafici l’NFL è la lega sportiva caratterizzata dal Range di vittorie più ampio, con un differenziale medio percentuale tra prima ed ultima classificata circa del 70%. Essa quindi, secondo questo indice statistico, è la più squilibrata, anche se come è già stato spiegato in precedenza il numero di partite giocate in *regular season* sono molto minori rispetto a tutte le altre leghe professionistiche analizzate.

L’NBA ha un gap medio intorno al 57%, il quale è molto simile a quello caratterizzante i campionati di calcio europei. Infatti, Premier League e Serie A hanno un differenziale praticamente identico, Liga e Bundesliga circa del 51% ed infine la Ligue 1 è quella con il range meno ampio con circa il 48%. Inoltre, sia l’NBA che le altre leghe calcistiche hanno una percentuale media di vittorie/punti delle prime classificate che si aggira attorno al 75%, e una percentuale media di vittorie/punti aggiudicati dalle ultime in classifica di circa il 20-25%.

Per quanto riguarda invece MLB ed NHL è evidente dal grafico 16 che, secondo il Range di vittorie, sono le due leghe con il competitive balance migliore. L’MLB ha un differenziale medio percentuale tra prima ed ultima in classifica che non arriva neanche al 30%, mentre l’NHL ha un gap con un valore di poco superiore al 35%.

Secondo l'analisi di questa prima misura statistica quindi è emerso che baseball ed hockey sono i due sport, tra quelli oggetto di questa trattazione, con più equilibrio competitivo negli ultimi vent'anni, quindi quelli caratterizzati da meno distanza a livello di risultati tra prima ed ultima nella classifica della stagione regolare.

Come però è già stato evidenziato nel corso di questo paragrafo il Range di vittorie non tiene conto del numero di partite giocate e soprattutto del turnover tra le squadre ai vertici di ogni campionato. Di conseguenza sarebbe un'analisi empirica soltanto parziale se ci fermassimo alla misura del competitive balance esclusivamente tramite questo indice. È per questo motivo che nei prossimi paragrafi verranno applicati prima l'indice di Herfindahl – Hirschman e per ultimo il Top-K Ranking.

3.3 Applicazione empirica dell'indice di Herfindahl – Hirschman

Questo paragrafo è riservato all'applicazione dell'indice di Herfindahl – Hirschman (HHI) per analizzare il competitive balance delle leghe sportive trattate finora. Questa misura statistica, diversamente dal Range di vittorie, compara il turnover caratterizzante solo la squadra prima classificata per ogni stagione sportiva di ogni lega. Quindi analizza il numero di volte in cui si è verificato un ricambio nel club vincente del campionato, ricavando un numero compreso tra 0 e 1 che indicherà il livello di equilibrio competitivo presente nell'arco di tempo misurato per quella lega. Come già spiegato nel paragrafo 3.1.2, più il risultato tende ad 1 meno incertezza caratterizzerà la competizione, viceversa più esso tende a 0 migliore sarà il competitive balance del torneo.

Questo indice va ad arricchire l'analisi fatta fino adesso tramite il Range di vittorie, evidenziando con quale frequenza una lega viene conquistata da squadre diverse; un aspetto che sicuramente conferisce un'idea ulteriore sull'equilibrio delle singole competizioni in un arco di tempo esteso.

L'orizzonte temporale di analisi sarà come in precedenza di vent'anni, dalla stagione sportiva 2000/01 al 2019/20.

A differenza dell'analisi del Range di vittorie, qui per le leghe statunitensi verranno misurate le vittorie delle franchigie dei rispettivi titoli, quindi alla fine dei playoff, non alla conclusione delle stagioni regolari.

Di seguito viene applicata la formula dell'indice di Herfindahl – Hirschman vista nel paragrafo 3.1.2, prima per le quattro major leagues nordamericane e successivamente per i top cinque campionati di calcio europei.

- **NFL** $\left(\frac{6}{20}\right)^2 + 3 * \left(\frac{2}{20}\right)^2 + 8 * \left(\frac{1}{20}\right)^2 = \mathbf{0,140}$
- **NBA** $\left(\frac{5}{20}\right)^2 + \left(\frac{4}{20}\right)^2 + 2 * \left(\frac{3}{20}\right)^2 + 5 * \left(\frac{1}{20}\right)^2 = \mathbf{0,160}$
- **MLB** $\left(\frac{4}{20}\right)^2 + \left(\frac{3}{20}\right)^2 + \left(\frac{2}{20}\right)^2 + 11 * \left(\frac{1}{20}\right)^2 = \mathbf{0,100}$
- **NHL*** $2 * \left(\frac{3}{19}\right)^2 + 3 * \left(\frac{2}{19}\right)^2 + 7 * \left(\frac{1}{19}\right)^2 = \mathbf{0,1025}$

*L'indice per l'NHL è stato calcolato sulla base di 19 stagioni per via del lockout che ha caratterizzato la stagione 2004/05, nella quale non è stato assegnato il titolo.

Queste quattro equazioni indicano il risultato dell'indice di Herfindahl – Hirschman per le *Big Four* statunitensi. Come si può notare tutti i valori sono molto più tendenti a 0 che ad 1, quindi le leghe statunitensi sono caratterizzate da un ottimo turnover delle franchigie vincitrici del titolo del proprio campionato di riferimento.

In particolare, l'NBA risulta essere il torneo che presenta l'indice più alto con un valore pari a 0,160. Ciò significa che tra le major leagues è la meno equilibrata al vertice, con un ricambio di squadre vincenti il titolo comunque molto buono, infatti sono stati nove i team differenti che hanno vinto il trofeo della NBA nelle ultime venti stagioni. I Los Angeles Lakers sono la franchigia più di successo in questo arco di tempo con cinque titoli, i San Antonio Spurs se ne sono aggiudicati quattro, Miami e Golden State tre e poi cinque team diversi hanno vinto il trofeo una sola volta.

L'NFL non si discosta molto dal valore risultato per la lega di basket, esso è di poco inferiore al precedente essendo uguale a 0,140. Qui le franchigie che hanno vinto il *Super Bowl* una sola volta dal 2000/01 ad oggi sono ben otto, tre squadre lo hanno conquistato in due occasioni ed

invece l'unico team che è riuscito a creare una sorta di dinastia sono stati i New England Patriots di Tom Brady, i quali hanno vinto il titolo NFL in sei stagioni.

Le altre due major leagues hanno un valore dell'indice di Herfindahl – Hirschman che invece è abbastanza più basso e molto simile l'uno all'altro.

L'MLB ha un indice di 0,100, mentre l'NHL ha un valore pari a 0,1025. Questi due risultati indicano un livello di competitive balance molto elevato per le franchigie vincenti i titoli delle due leghe, infatti il tasso di turnover di esse è elevatissimo, evidenziando che in quasi ogni stagione sportiva il titolo viene conquistato da una squadra diversa dalle stagioni sportive precedenti.

In MLB sono stati undici i team diversi che hanno vinto le *World Series* una volta negli ultimi vent'anni e quattordici quelli totali che si sono spartiti la vittoria del titolo; i Boston Red Sox sono risultati essere la franchigia più vincente in questo arco temporale con solo quattro trofei, un numero molto più basso rispetto ai club che dominano i campionati di calcio in Europa e che nel corso del paragrafo saranno analizzati.

Addirittura, in NHL le squadre che hanno vinto più spesso la *Stanley Cup* sono i Pittsburgh Penguins ed i Chicago Blackhawks con soli tre successi ciascuno, mentre in sette franchigie diverse hanno conquistato il titolo una sola volta.

Per avere un metro di paragone per questi valori dell'indice di Herfindahl – Hirschman andiamo ora a calcolare quelli relativi ai top cinque campionati di calcio europei, per analizzare in quale dei due modelli di sport management ci sia maggiore equilibrio competitivo al vertice delle classifiche.

Di seguito quindi sono esposte le formule per il calcolo dell'indice HHI per l'English Premier League (EPL), la Liga spagnola, la Bundesliga, la Serie A e la Ligue 1.

- **Premier League** $\left(\frac{7}{20}\right)^2 + \left(\frac{5}{20}\right)^2 + \left(\frac{4}{20}\right)^2 + \left(\frac{2}{20}\right)^2 + 2 * \left(\frac{1}{20}\right)^2 = \mathbf{0,240}$

- **Liga** $\left(\frac{10}{20}\right)^2 + \left(\frac{7}{20}\right)^2 + \left(\frac{2}{20}\right)^2 + \left(\frac{1}{20}\right)^2 = \mathbf{0,385}$

- **Bundesliga** $\left(\frac{14}{20}\right)^2 + \left(\frac{3}{20}\right)^2 + 3 * \left(\frac{1}{20}\right)^2 = \mathbf{0,520}$

- **Serie A*** $\left(\frac{11}{19}\right)^2 + \left(\frac{5}{19}\right)^2 + \left(\frac{2}{19}\right)^2 + \left(\frac{1}{19}\right)^2 = \mathbf{0,418}$

- **Ligue 1** $2 * \left(\frac{7}{20}\right)^2 + 6 * \left(\frac{1}{20}\right)^2 = \mathbf{0,260}$

*L'indice per la Serie A è stato calcolato sulla base di 19 stagioni per via della vicenda Calciopoli che ha caratterizzato la stagione 2004/05, nella quale non è stato assegnato il titolo.

I valori risultanti dall'applicazione dell'indice di Herfindahl – Hirschman alle leghe calcistiche europee sono significativamente diversi da quelli calcolati in precedenza relativamente ai campionati nordamericani.

Si nota immediatamente come questi siano molto più elevati rispetto ai precedenti, soprattutto quelli di Liga, Bundesliga e Serie A; di conseguenza in linea generale è palese come l'indice di Herfindahl – Hirschman indichi un livello di competitive balance in riferimento al turnover della prima classificata di ogni campionato molto minore per il calcio europeo rispetto alle major leagues perché questi ultimi valori calcolati si distanziano molto di più dal valore 0 rispetto ai precedenti.

In particolare, la Premier League inglese è la lega che, secondo questa misura statistica, mostra un miglior equilibrio competitivo al vertice della classifica, con un valore uguale a 0,240. Nel corso delle venti stagioni analizzate sono state sei le squadre diverse che si sono aggiudicate il trofeo. Il club più vincente tra questi risulta essere il Manchester United con sette titoli, a seguire il Chelsea con cinque, il Manchester City con quattro, l'Arsenal con due ed infine Liverpool e Leicester con uno. È doveroso sottolineare che osservando l'albo d'oro di questo campionato si nota come i vari titoli non siano distribuiti uniformemente nel tempo, ma ci sia un predominio del Manchester United fino al 2012, mentre una prevalenza di vittorie del Manchester City (4) negli ultimi otto campionati. L'unico club che ha ottenuto vittorie abbastanza equidistribuite in Premier League è stato il Chelsea, vincente nel 2005, 2006, 2010, 2015 e 2017.

Un valore molto simile a quello inglese caratterizza la Ligue 1 francese, con un risultato di 0,260. Esso è di poco superiore al precedente, quindi sulla carta il livello di competitive balance del campionato francese è leggermente peggiore. È molto interessante approfondire la distribuzione delle vittorie di questo torneo perché due club, Lione e Paris Saint-Germain, si sono aggiudicati equamente quattordici titoli su venti disponibili. Ad un prima riflessione quindi sembra una lega molto squilibrata, ma è vero anche che nelle rimanenti sei annate

sportive il trofeo è stato conquistato da altrettante società diverse. La Ligue 1 di conseguenza è il campionato calcistico più particolare da questo punto di vista, perché negli ultimi vent'anni c'è stato sia un dominio solamente di due squadre, ma nelle altre stagioni si è verificato un perfetto turnover nel team vincitore del campionato. Un'altra precisazione doverosa riguarda il fatto che il Lione ha vinto i propri sette campionati di fila, dal 2002 al 2008, mentre il PSG si è classificato al primo posto in sette delle ultime otto edizioni della Ligue 1.

Al terzo posto nella classifica dei risultati dell'indice di Herfindahl – Hirschman si posiziona la Liga spagnola, con un valore pari a 0,385. Qui l'equilibrio competitivo è molto minore rispetto alle due leghe appena descritte e ciò è dovuto al dominio di due club nel campionato spagnolo, il Real Madrid e il Barcellona. Queste due società sportive infatti si sono aggiudicate rispettivamente sette e dieci titoli nelle ultime venti stagioni. Sono solamente due i team che hanno conquistato la Liga oltre a questi due colossi in questo arco di tempo, l'Atletico Madrid nel 2013/14 ed il Valencia nelle annate 2001/02 e 2003/04.

Per la Serie A italiana è risultato un indice pari a 0,418, quindi di poco superiore a quello calcolato per la Liga spagnola. Il ridotto equilibrio competitivo che si deduce da questo valore è causa dei cinque titoli consecutivi vinti dall'Inter tra il 2006 ed il 2010, ma soprattutto dal dominio della Juventus lungo tutta la storia del campionato di calcio italiano; in particolare nelle stagioni analizzate in questa trattazione questo club è risultato vincitore in ben undici edizioni. Ma il dato più rilevante ed allo stesso tempo più negativo in relazione al competitive balance riguarda il fatto che la Juventus si è aggiudicata gli ultimi nove Scudetti di fila, rendendo pressoché nullo il turnover riguardante la prima classificata nell'ultimo decennio del massimo campionato di calcio in Italia.

Infine, la Bundesliga tedesca presenta il valore più negativo dell'indice di Herfindahl – Hirschman nelle venti stagioni oggetto di questa analisi. Esso infatti è risultato essere uguale a 0,520, quindi un numero che è più tendente ad 1 che a 0; di conseguenza risulta evidente che la Bundesliga sia la lega meno equilibrata tra quelle analizzate nella lotta al titolo.

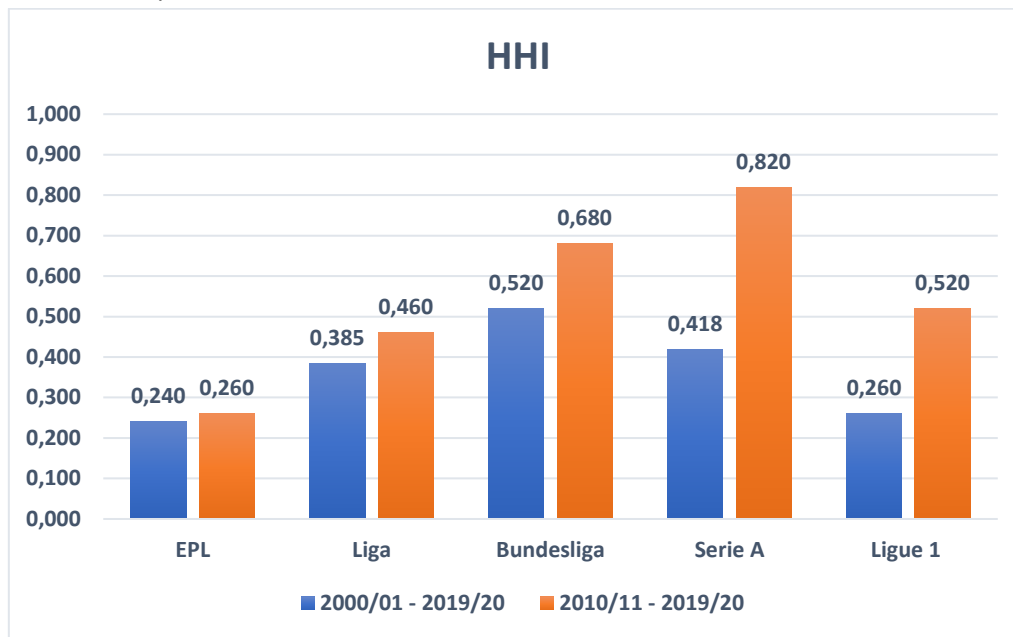
Questa lega storicamente è sempre stata dominata da una squadra, ovvero il Bayern Monaco, che nell'orizzonte temporale studiata ha vinto quattordici delle venti edizioni del campionato. Questo club inoltre si è aggiudicato le ultime otto competizioni nazionali, suffragando il trend che già si è notato soprattutto in Serie A con la Juventus ed in Ligue 1 con il PSG.

Viste le considerazioni accennate in questo paragrafo relativamente ad un dominio di alcune squadre nelle leghe calcistiche analizzate che appare più netto nell'ultima decade rispetto all'arco di tempo ventennale misurato finora, risulta rilevante ai fini di questa trattazione fornire un'applicazione empirica dell'indice di Herfindahl – Hirschman specificatamente per le ultime dieci stagioni dei top cinque campionati di calcio, per verificare se i valori che risulteranno sono simili o diversi rispetto a quelli già calcolati. Quindi per analizzare se le ultime stagioni sportive sono state caratterizzate da un livello di competitive balance migliore o peggiore rispetto alle precedenti.

Questa misurazione acquista importanza a causa del fatto che l'ultima decade del calcio europeo coincide con l'attuazione del Fair Play Finanziario che, come già evidenziato nel capitolo 2, potrebbe aver avuto un effetto più positivo per i grandi club rispetto ai piccoli, aumentando il divario sia tecnico che economico tra essi. Questo combinato con la crescente importanza mediatica delle coppe europee e di conseguenza con l'accrescimento degli introiti per le squadre partecipanti, potrebbe aver ulteriormente peggiorato la situazione competitiva dei campionati di calcio, con un dominio sempre degli stessi club nei rispettivi campionati nazionali.

Di seguito quindi verrà applicato l'indice di Herfindahl – Hirschman all'ultima decade di ognuno dei cinque campionati di calcio, ovvero dalla stagione 2010/11 fino al 2019/20, fornendo una comparazione con i valori già calcolati in precedenza per l'orizzonte ventennale di analisi.

Grafico 18: Comparazione tramite l'indice di Herfindahl – Hirschman del competitive balance nei due diversi orizzonti temporali analizzati.



Da questo grafico si evince che i valori dell'indice statistico sono significativamente più alti nelle ultime dieci stagioni sportive del calcio europeo. Di conseguenza si capisce come l'ultimo periodo sia stato caratterizzato da un ulteriore decadimento dell'equilibrio competitivo per i cinque massimi campionati di calcio del continente.

Nello specifico, la Serie A è la peggiore con un valore di 0,820, vale a dire che nelle ultime dieci stagioni la Juventus ha vinto lo Scudetto nove volte e il Milan una, tra l'altro nella stagione 2010/11. In questa lega quindi il turnover per la prima posizione della classifica è stato praticamente nullo e guarda caso il club di Torino in questi anni ha sempre partecipato alla Champions League, aumentando ogni stagione il proprio potere economico e di conseguenza il proprio valore tecnico.

Un discorso molto simile si deve fare per la Bundesliga che presenta un valore pari a 0,680; nelle ultime otto stagioni il Bayern Monaco ha concluso l'annata al primo posto, mentre solamente nei primi due anni di questa analisi decennale il Borussia Dortmund ha conquistato il titolo. Anche in questo caso vale il discorso relativo alla partecipazione alla Champions League, nella quale il Bayern è risultato vincitore nel 2013 e nel 2020 e il Borussia Dortmund comunque vi ha quasi sempre preso parte ultimamente.

La Ligue 1 francese ha visto addirittura raddoppiare il proprio risultato dell'indice, dallo 0,260 del periodo 2000/01 – 2019/20 allo 0,520 dell'arco temporale 2010/11 – 2019/20. Questo è dovuto al fatto che il Paris Saint-Germain ha conquistato sette delle ultime otto edizioni del campionato. Come per i precedenti due casi anche qui la situazione di turnover per il primo posto della classifica è molto negativa perché il PSG è entrato in un circolo vizioso per cui, tramite la partecipazione continuativa alla Champions League, continua ad aumentare il proprio appeal internazionale, il proprio potere economico e di conseguenza anche quello qualitativo, distanziandosi sempre di più dalla concorrenza a livello di campionato nazionale. Per quanto riguarda la Liga spagnola, essa è caratterizzata da un valore dell'indice di Herfindahl – Hirschman nelle ultime dieci stagioni di 0,460. Questo non è un risultato molto più elevato rispetto a quello calcolato in precedenza perché in questa lega Barcellona e Real Madrid hanno sempre dominato la competizione, anche prima della stagione 2010/11. Anche se bisogna dire che comunque la situazione anche in Spagna è ulteriormente peggiorata dal punto di vista del competitive balance. A tal proposito si pensi che in questa decade il Real Madrid ha vinto la Champions League quattro volte, mentre il Barcellona è risultato vittorioso in due stagioni, vale a dire che insieme hanno conquistato il 60% delle edizioni della coppa europea più ambita in questo arco temporale.

Infine, la Premier League inglese è l'unico campionato di calcio europeo che presenta un valore dell'indice abbastanza buono, ovvero di 0,260, un risultato di poco superiore rispetto a quello calcolato per l'orizzonte ventennale di analisi fatta in precedenza che risulta essere di 0,240. L'EPL quindi non ha subito grossi cambiamenti nel competitive balance durante gli ultimi anni rispetto alle stagioni precedenti, mantenendo un valore relativo all'HHI non eccessivamente più elevato rispetto alle major leagues nordamericane.

Questo perché la lega inglese è, tra i top cinque campionati di calcio, quella che si avvicina maggiormente alla mentalità che caratterizza lo sport management statunitense, avendo sviluppato misure più efficaci per mantenere un buon equilibrio competitivo. Come già sottolineato nel paragrafo 2.2.1 infatti la Premier League è l'organizzazione che meglio spartisce i ricavi da diritti tv tra i club del proprio campionato, favorendo così un bilanciamento più efficace tra squadre piccole e squadre più potenti dal punto di vista finanziario.

Per concludere l'analisi dell'indice di Herfindahl – Hirschman, è emerso che le leghe americane godono di un turnover al vertice molto consistente, che assume valori compresi tra lo 0,160 della NBA allo 0,100 della MLB. Risultati che sottolineano come queste competizioni siano caratterizzate da molta incertezza a livello di possibilità di ogni franchigia di conquistare il titolo stagionale.

Dall'altra parte il calcio europeo vede un turnover al vertice molto meno consistente a livello generale. Se la Premier League inglese presenta comunque dei valori buoni sia nell'orizzonte ventennale sia nell'analisi statistica relativa all'ultimo decennio, gli altri quattro campionati sono caratterizzati da valori per l'HHI molto superiori rispetto alle *Big Four* nordamericane, in particolar modo nelle ultime dieci stagioni dove per Serie A, Bundesliga e Ligue 1 sono stati riscontrati valori superiori a 0,500, quindi maggiormente tendenti ad 1 che a 0, elemento che fa capire la tendenza del calcio europeo verso un livello di competitive balance sempre più negativo per quanto riguarda la squadra vincitrice del rispettivo campionato nazionale.

L'applicazione dell'indice di Herfindahl – Hirschman quindi ha permesso di analizzare efficacemente l'equilibrio competitivo in relazione alla squadra vincente il rispettivo titolo nazionale, tuttavia questa misura statistica non consente di capire se la lotta per la testa della classifica, o nel caso delle competizioni statunitensi per la vittoria dei playoff, sia stata equilibrata o meno. Perché ci possono essere situazioni in cui per qualche stagione consecutiva vince il campionato/titolo lo stesso team, tuttavia la lotta per la vittoria potrebbe essere stata molto agguerrita fino all'ultima giornata e di conseguenza la competizione risulterebbe comunque molto equilibrata.

Questo è il motivo per cui dopo l'applicazione del Range di vittorie e dell'indice di Herfindahl – Hirschman serve misurare il competitive balance di un gruppo di squadre per ogni annata sportiva, ed è qui che entra in gioco l'ultimo indice statistico che verrà applicato in questa trattazione, ovvero il Top-K Ranking.

3.4 Applicazione empirica del Top-K Ranking

Finora è stato analizzato il competitive balance che caratterizza i due modelli di sport management con due indici, ovvero il Range di vittorie con il quale è stato misurato l'equilibrio esistente tra prima ed ultima classificata di ogni lega sportiva, e l'HHI attraverso cui è stato analizzato il turnover delle squadre per la vittoria del proprio campionato.

Per completare questa analisi verrà applicato nel corso di questo paragrafo l'indice Top-K Ranking, per capire se la competizione per le prime posizioni della classifica sia stata equilibrata o meno nel corso delle ultime venti stagioni.

In particolare, questa misura statistica sarà applicata alle prime quattro squadre classificate per ogni annata sportiva nei top cinque campionati di calcio in Europa, per quanto riguarda invece le major leagues americane l'indice verrà applicato alle franchigie che sono arrivate nella rispettiva finale di conference o semifinale, quindi i quattro team che sono arrivati più in fondo nei playoff in ogni stagione.

Il Top-K Ranking consiste nel calcolare il rapporto fra il numero di club diversi che effettivamente arrivano nelle posizioni k stabilite, nel nostro caso 4, e il numero di squadre totali che avrebbero potuto arrivarci nell'arco di tempo ventennale, ovvero tutti i team che hanno partecipato alla competizione durante le venti stagioni analizzate.

Al contrario dell'HHI, più il valore si avvicina a 0 meno equilibrio competitivo ci sarà stato nella lega per la qualificazione nelle prime 4 posizioni, viceversa più il risultato tende ad 1 maggiore sarà stato il competitive balance che ha caratterizzato il torneo nelle stagioni sportive oggetto della misurazione.

Per calcolare i due numeri oggetto del rapporto sono state analizzate nel dettaglio le classifiche delle varie leghe dal 2000/01 al 2019/20.

Per il calcolo del numeratore è stato analizzato il totale dei team che hanno effettivamente raggiunto almeno una volta una delle prime 4 posizioni in classifica per quanto riguarda il calcio europeo oppure che sono arrivati fino alle semifinali dei playoff in almeno una stagione sportiva per quanto concerne le major leagues nordamericane.

Per il calcolo del denominatore invece sono state conteggiate tutte le squadre che hanno partecipato almeno una volta negli ultimi vent'anni al rispettivo campionato, quindi tutti i

club/franchigie che hanno avuto almeno una possibilità di arrivare nelle prime 4 posizioni del torneo o nelle semifinali dei playoff.

È doveroso sottolineare che le major leagues statunitensi sono leghe chiuse, come già spiegato nei precedenti capitoli, di conseguenza non sono caratterizzate da promozioni/retrocessioni e quindi le franchigie totali che hanno avuto una chance di arrivare tra le ultime 4 nei playoff sono sempre le stesse nelle ultime venti stagioni sportive. In particolare, NFL ed NHL sono composte da 32 team totali mentre NBA ed MLB da 30 franchigie partecipanti alla competizione nell'arco temporale analizzato; questi saranno i valori al denominatore per le quattro leghe americane.

Discorso diverso invece per il calcio europeo, caratterizzato da campionati aperti con promozioni e retrocessioni, qui di conseguenza i club che in queste venti stagioni hanno avuto almeno una possibilità di arrivare tra le prime 4 in classifica sono per forza di cose di più. Nello specifico è stato calcolato che Premier League e Serie A sono state caratterizzate dalla partecipazione al campionato di 45 squadre diverse in questo arco di tempo, la Liga spagnola da 43, la Ligue 1 francese da 41 ed infine la Bundesliga tedesca da 38 club differenti.

Di seguito vengono presentate le formule per il calcolo dell'indice Top-K Ranking, prima quelle inerenti alle quattro major leagues statunitensi e successivamente quelle relative ai top cinque campionati del calcio europeo, per poi sviluppare un confronto riguardo ai diversi valori emersi dall'applicazione di questa misura statistica nei due modelli di sport management.

- **NFL** $24/32 = 0,750$
- **NBA** $25/30 = 0,833$
- **MLB** $27/30 = 0,900$
- **NHL** $30/32 = 0,937$

Come si può facilmente notare i quattro valori emersi risultano essere tendenti ad 1, nel caso di questo indice quindi significa che le quattro leghe americane sono caratterizzate da un ottimo competitive balance per le franchigie che arrivano ogni stagione fino alle semifinali playoff.

L'NFL è quella con il risultato più basso, uguale a 0,750. Esso è dato dal rapporto tra le 24 squadre diverse che sono arrivate almeno una volta in semifinale durante le ultime venti

stagioni e i 32 team totali che hanno partecipato alla competizione di football americano nello stesso arco di tempo. Ciò indica che soltanto 8 franchigie NFL non hanno mai raggiunto le semifinali playoff in questi vent'anni, dato che fa comprendere il grande livello di turnover per queste posizioni prese in esame.

L'NBA ha un valore pari a 0,833 quindi ancora più tendente ad 1 rispetto al precedente, sulle 30 franchigie totali 25 sono arrivate almeno in una stagione tra le ultime 4 dei playoff. Solamente Los Angeles Clippers, New Orleans Pelicans, New York Knicks, Washington Wizards e Charlotte Hornets non sono mai riuscite a raggiungere questo traguardo nelle ultime venti stagioni, anche se comunque hanno partecipato ai playoff più volte, sintomo che non sono relegate ai margini della classifica dall'annata 2000/01.

Per quanto riguarda i risultati per il Top-K Ranking di MLB ed NHL, come si è verificato anche per il Range di vittorie e l'indice di Herfindahl – Hirschman, queste due leghe hanno i valori migliori tra le major leagues, ed essi sono molto vicini tra loro. L'MLB ha un dato uguale a 0,900 mentre per l'NHL è risultato un valore di addirittura 0,937. Questi numeri mostrano come il competitive balance di queste due leghe riguardo alle prime quattro squadre di ogni stagione sia quasi perfetto, essendo i due valori praticamente uguali ad 1. L'MLB su un totale di 30 franchigie ha visto partecipare alle semifinali playoff in queste venti stagioni 27 di esse, mentre in NHL 30 team diversi su 32 hanno raggiunto questo livello della competizione nell'arco di tempo considerato.

Insomma, questi numeri dimostrano che le major leagues americane e più in generale lo sport management statunitense sono caratterizzati da un competitive balance straordinario, secondo la misurazione attraverso l'indice Top-K Ranking inerente alle quattro semifinaliste di ogni fase finale ancora di più rispetto ai due indici precedentemente applicati.

Ora andiamo a calcolare il medesimo rapporto per i top cinque campionati di calcio europei, e successivamente verranno comparati i valori risultanti con quelli caratterizzanti le leghe nordamericane.

- **Premier League** $10/45 = 0,222$
- **Liga** $14/43 = 0,326$
- **Bundesliga** $13/38 = 0,342$

- **Serie A** **12/45 = 0,266**
- **Ligue 1** **15/41 = 0,366**

Come già specificato in precedenza i denominatori hanno valori più alti a causa del fatto che, essendo leghe aperte, si verificano cambiamenti di squadre partecipanti ad un campionato da una stagione all'altra, e di conseguenza aumentano i club che potenzialmente avrebbero potuto arrivare tra le prime 4 classificate.

Ad una prima occhiata si notano subito valori molto differenti rispetto a quelli risultati in precedenza, molto più vicini allo 0 rispetto che all'1. Tutti e cinque i risultati infatti sono inferiori a 0,400, dato che fa capire come il livello di turnover dei primi quattro club classificati per ogni lega sia molto basso e di conseguenza come il competitive balance del calcio europeo concernente la lotta per le prime posizioni sia molto negativo in generale, se poi confrontiamo i valori con quelli delle major leagues nordamericane il paragone risulta totalmente sbilanciato a favore degli Stati Uniti.

La premier League in particolare è risultata essere la peggiore, con un valore pari a 0,222 dato dal rapporto tra le sole 10 squadre diverse che si sono classificate tra le prime quattro nelle venti stagioni analizzate e dalle 45 totali che hanno partecipato a questa competizione nel medesimo arco temporale.

Mentre con l'applicazione dei due indici precedenti la Premier League è risultata essere la lega europea che più si avvicina al modello nordamericano, soprattutto per quanto riguarda l'HHI, con il Top-K Ranking invece essa non si distingue dagli altri quattro campionati, anzi addirittura risulta essere la meno equilibrata, anche se comunque i club al numeratore di ogni campionato cambiano di pochissime unità. La nota leggermente positiva per la Premier League risiede nel fatto che è la lega, insieme alla Serie A, che presenta il maggior numero di squadre totali partecipanti alla competizione negli ultimi vent'anni, ovvero 45, dato che chiaramente fa diminuire il valore del rapporto del Top-K Ranking avvicinandolo allo 0.

Discorso molto simile per la Serie A italiana, caratterizzata appunto da 45 squadre totali e 12 club che in queste venti stagioni sono arrivati nelle prime quattro posizioni della classifica almeno una volta. Quindi appena due squadre in più rispetto alla lega inglese, numero che porta al risultato di 0,266 dell'indice Top-K Ranking per la Serie A.

La situazione è leggermente migliore negli altri tre campionati calcistici analizzati, ovvero Liga, Bundesliga e Ligue 1. I risultati dell'indice sono rispettivamente 0,326, 0,342 e 0,366. Questi tre valori sono molto vicini tra loro, le squadre totali che hanno partecipato almeno una volta al campionato di riferimento nelle venti stagioni vanno da un minimo di 38 per la Bundesliga ad un massimo di 43 per la Liga spagnola. I club diversi invece che si sono posizionati tra le prime quattro in almeno una stagione sportiva sono stati 13 nel campionato tedesco, 14 in quello spagnolo ed infine 15 nella Ligue 1 francese.

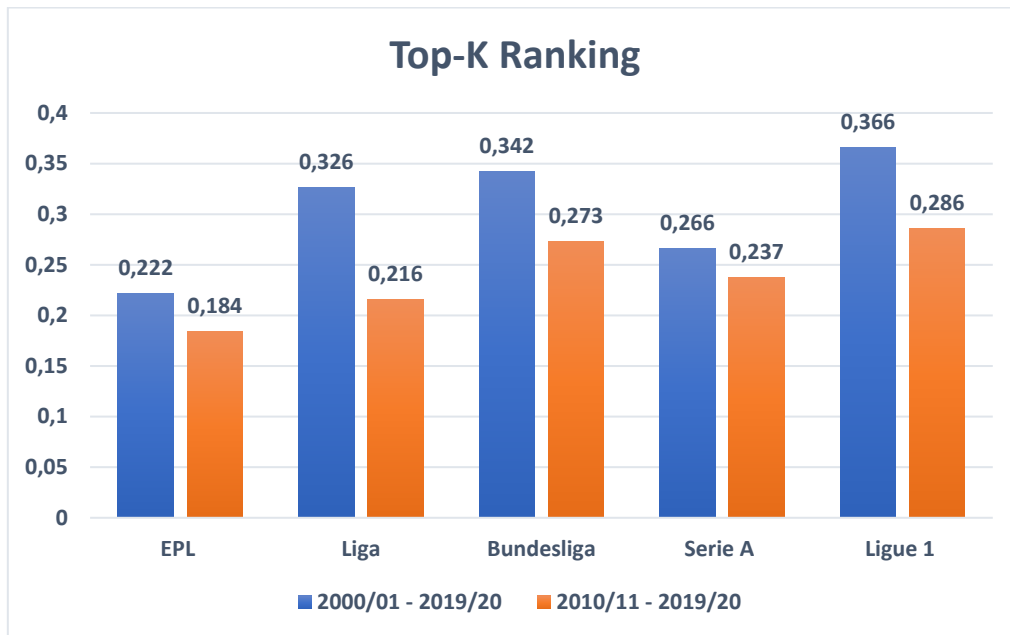
Questi valori dell'indice Top-K Ranking per le cinque leghe calcistiche d'Europa evidenziano il bassissimo livello di turnover caratterizzante la lotta per le prime quattro posizioni della classifica dei rispettivi campionati di ogni nazione. Se si vanno ad analizzare le singole squadre che sistematicamente si posizionano tra le prime quattro, si nota immediatamente come esse siano poi anche quelle che partecipano alle coppe europee, creando il circolo vizioso di cui abbiamo già ampiamente discusso in precedenza.

Se poi andiamo a confrontare i valori per questo indice delle major leagues nordamericane con quelli del calcio europeo il paragone risulta impietoso in favore del modello statunitense. Se da un lato il risultato più basso tra le *Big Four* è quello della NFL con 0,750, fino ad arrivare allo 0,937 della NHL, quello più alto tra i top cinque campionati di calcio risulta essere quello della Ligue 1 francese con lo 0,366, vale a dire neanche la metà rispetto all'indice della lega di football americano.

Questi numeri parlano da soli e fanno ben comprendere le enormi differenze tra il livello di competitive balance che caratterizza la struttura del modello di sport management statunitense rispetto a quella del calcio europeo, a maggior ragione in relazione all'equilibrio competitivo per arrivare nelle prime quattro posizioni della classifica o dei playoff.

Come fatto in precedenza per l'indice Herfindahl – Hirschman andiamo ad analizzare se nell'ultima decade, ovvero quella caratterizzata dal Fair Play Finanziario nel calcio europeo, la situazione migliora o peggiora in relazione al Top-K Ranking. Di seguito quindi verrà proposto un grafico che riassume i valori di questo indice statistico sia per il ventennio 2000 – 2020 sia per l'ultima decade 2010 – 2020, per vedere se il FFP ha migliorato la situazione oppure no.

Grafico 19: Comparazione tramite l'indice Top-K Ranking del *competitive balance* nei due diversi orizzonti temporali analizzati.



Dal grafico 19 è evidente come nell'ultima decade la situazione del *competitive balance* sia ulteriormente peggiorata per tutte e cinque le maggiori leghe calcistiche europee, a testimonianza che le regole poco efficaci del Fair Play Finanziario e la sempre crescente popolarità delle competizioni europee che fanno accrescere gli introiti delle squadre partecipanti hanno provocato uno squilibrio economico e tecnico tra grandi e piccoli *club* ancora più marcato, provocando un circolo ancor più vizioso negli ultimi dieci anni in cui sono sempre le solite le società che si posizionano tra le prime quattro del rispettivo campionato nazionale.

3.5 Conclusione

Questo capitolo è servito per dare un'evidenza empirica sul livello di *competitive balance* caratterizzante i due modelli di sport management, quindi per calcolare tramite alcune misure statistiche le differenze di equilibrio competitivo presenti nelle major leagues nordamericane e nelle maggiori leghe del calcio europeo nelle ultime venti stagioni sportive, ovvero dall'annata 2000/01 al 2019/20.

In particolare, gli indici applicati sono stati tre: il primo è stato il Range di vittorie che ha permesso un'analisi sull'equilibrio fra prima ed ultima classificata di ogni competizione, per verificare il competitive balance concernente vittorie/punti fatti in ogni lega in entrambi gli estremi della classifica.

Il secondo è stato l'indice di Herfindahl – Hirschman, attraverso il quale è stato verificato il tasso di turnover della squadra prima classificata per ogni campionato del calcio europeo, oppure per ogni franchigia vincitrice del titolo in ognuna delle quattro leghe statunitensi.

Come terza misura statistica è stato applicato empiricamente l'indice Top-K Ranking che ha consentito il completamento di questo studio sul grado di competitive balance nei due modelli, analizzando per ogni competizione le prime quattro squadre classificate per ogni stagione, oppure nel caso delle major leagues le franchigie che almeno una volta negli ultimi vent'anni sono arrivate fino alle semifinali dei rispettivi playoff.

Dall'applicazione di questi tre indici è emerso che, in generale, le *Big Four* degli Stati Uniti sono caratterizzate da un competitive balance molto più efficace ed efficiente rispetto alle cinque leghe del calcio europeo oggetto della trattazione.

Tutti e tre gli indici statistici hanno evidenziato che MLB ed NHL sono le due leghe professionistiche più equilibrate tra quelle analizzate, infatti i valori risultanti dall'analisi empirica sono di gran lunga i più positivi, sia per quanto riguarda la differenza percentuale di vittorie/punti fatti da prima ed ultima classificata sia per il tasso di turnover inerente alle franchigie vincitrici dei rispettivi titoli e a quelle che si classificano per le semifinali playoff delle proprie competizioni di appartenenza.

Anche NFL ed NBA sono risultate essere molto più equilibrate rispetto al calcio europeo, soprattutto in relazione all'applicazione dell'HHI e del Top-K Ranking dove si sono riscontrati valori nettamente più positivi se paragonati con quelli del modello europeo. L'unica misura che per queste due leghe ha mostrato numeri non eccezionali da questo punto di vista è il Range di vittorie, il quale ha presentato valori molto simili al calcio per quanto concerne l'NBA, mentre risultati molto elevati per la NFL, facendola risultare come la lega più squilibrata tra quelle analizzate in relazione alla differenza di vittorie tra prima ed ultima classificata del campionato; anche se è già stato evidenziato come il numero di partite giocate nel football americano sia molto inferiore rispetto alle altre leghe e quindi i valori emersi riguardo al Range sono distorti se paragonati con quelli degli altri campionati.

Per quanto riguarda il calcio europeo è emerso che i top cinque campionati analizzati sono caratterizzati da un livello di competitive balance generale molto inferiore rispetto alle leghe statunitensi, andando a confermare quanto descritto nei due capitoli precedenti sulle differenze di gestione dello sport tra modello europeo e nordamericano.

In particolare, se il Range di vittorie calcolato per le cinque leghe calcistiche è molto simile a quello della NBA, quindi valori relativamente buoni di equilibrio competitivo tra prima ed ultima classificata di ogni competizione, i risultati inerenti all'HHI e al Top-K Ranking hanno evidenziato un livello di competitive balance molto scarso, soprattutto se paragonato con le competizioni Oltreoceano. I club vincitori dei campionati di calcio infatti sono risultati essere sempre gli stessi, negli ultimi dieci anni addirittura si sono verificati dei domini incontrastati in alcune leghe di una singola squadra. Stesso discorso per i team che si classificano nelle prime quattro posizioni che sono stati all'incirca una dozzina in tutti e cinque i top campionati nelle ultime venti stagioni, al contrario delle major leagues in cui quasi la totalità delle franchigie ha partecipato almeno una volta alle semifinali playoff nel medesimo arco temporale oggetto di questa analisi empirica.

È emerso inoltre, a conferma di quanto descritto nel capitolo due, che la Premier League è la lega che si avvicina maggiormente al modello statunitense di sport management. Ciò si è manifestato soprattutto in seguito all'applicazione dell'indice di Herfindahl – Hirschman, in cui è risultato un valore non troppo dissimile da quelli riscontrati per le major leagues, ed in particolare è stato verificato come la Premier sia stata l'unica lega calcistica a mantenere il medesimo tasso di turnover della prima classificata anche nell'ultima decade, la quale è risultata essere per il calcio europeo deleteria in termini di competitive balance per la prima posizione delle varie classifiche nazionali.

Insomma, la parte teorica relativa ai diversi livelli di competitive balance dei due modelli di sport management fornita nei primi due capitoli è stata provata empiricamente in questo terzo capitolo, dove attraverso l'applicazione di questi tre indici statistici di tipo sia statico che dinamico è stato possibile attuare un'analisi completa che ha reso possibile un paragone soddisfacente tra le due strutture sportive principali del mondo in relazione all'equilibrio competitivo di esse.

Capitolo 4: Analisi economico-finanziaria dei due modelli di sport business

Introduzione

Nei capitoli precedenti sono state analizzate le differenze sia culturali che strutturali caratterizzanti i due modelli di sport *management*, evidenziando in particolare l'importanza del concetto di *competitive balance* per il *business* di una lega sportiva.

Nel secondo capitolo sono stati trattati i meccanismi e gli strumenti attraverso i quali le leghe sportive degli Stati Uniti mantengono un ottimo equilibrio economico-finanziario, grazie ad esempio ai sistemi del *salary cap* e del *revenue sharing*, e quindi anche un *competitive balance* solido nei vari campionati. È già stato evidenziato infatti come un buon equilibrio economico tra le franchigie partecipanti alla stessa competizione sia causa anche di un equilibrio efficace dal punto di vista tecnico, aspetto fondamentale per fare *business* attraverso lo sport.¹³² La letteratura a questo proposito è sostanzialmente concorde nell'affermare che l'equilibrio economico/competitivo e l'incertezza del risultato siano gli elementi principali che determinano maggior *appeal* per una competizione e di conseguenza un volume d'affari più significativo.

Nel terzo capitolo è stato analizzato empiricamente il livello di *competitive balance* che ha caratterizzato le ultime stagioni dei top cinque campionati di calcio in Europa e delle quattro *major leagues* statunitensi, ed è emerso che queste ultime sono molto più equilibrate tecnicamente rispetto alle leghe calcistiche europee.

Nel presente capitolo quindi verrà analizzato il volume di *business* generato dai due modelli di sport *management* ed il livello di sostenibilità economico-finanziaria nel medio-lungo periodo di essi, per capire quanto cultura, struttura e regolamentazioni del mondo sportivo statunitense comportino la generazione di un volume d'affari più ampio e lo sviluppo di un

¹³² Simon Rottenberg, 1956.

settore che si autosostiene e che risulta essere sostenibile finanziariamente, a differenza della situazione del calcio europeo negli ultimi anni.

Questo quarto capitolo ha quindi lo scopo di confrontare dal punto di vista prettamente economico-finanziario i club appartenenti ai due modelli di sport *management*, quello statunitense e quello del calcio europeo.

Nella prima parte verranno analizzati il volume di *business* generato dalle varie leghe sportive, quindi il fatturato totale che ognuna di esse ha prodotto nelle ultime stagioni, e la quantità di investimenti che si verificano nelle varie leghe sportive, come ad esempio quelli in infrastrutture. Questo per capire quanta differenza c'è tra i due mondi grazie alle regolamentazioni differenti ed alla cultura di essi, quella nordamericana basata sull'evento sportivo come evento di *entertainment* per fare business e quella europea basata prettamente sul singolo risultato sportivo e sull'evento sportivo in senso più stretto.

Nella seconda parte del capitolo l'analisi si concentrerà su un aspetto imprescindibile di ogni impresa, ovvero la sostenibilità economica nel medio-lungo periodo. Questo aspetto non è sempre rispettato dalle società che operano nel mercato sportivo, essendo esso molto più particolare rispetto a quelli tradizionali; quindi, andremo a verificare attraverso degli indicatori finanziari come *l'ebitda* e l'incidenza del costo del lavoro sui ricavi la situazione presente nelle varie leghe sportive dei due modelli di sport *management*. Ciò che si vuole dimostrare è che regole e struttura presenti nel modello statunitense sono molto più efficaci ed efficienti nel tenere sotto controllo questo aspetto, garantendo a tutto il sistema un livello di sostenibilità economica soddisfacente che permette alle franchigie, e di conseguenza alle quattro leghe, di autosostenersi nel medio-lungo termine, senza bisogno di continue ricapitalizzazioni, come avviene invece molto frequentemente nei club del calcio europeo, soprattutto quelli più abbienti.

L'analisi oggetto di questo capitolo si basa sulle ultime stagioni precedenti al 2020, ovvero l'anno in cui il mondo è stato colpito dall'emergenza Covid-19, la quale ha distorto sia le voci concernenti i ricavi sia quelle riguardanti i costi di ogni società e lega sportiva, rendendo difficile e poco utile il confronto con le stagioni antecedenti. In particolare, la voce di ricavo che ha subito quasi un azzeramento è quella degli introiti da *matchday*, ovvero quelli riguardanti la vendita dei biglietti per assistere alla partita allo stadio e tutti i ricavi provenienti

dalla presenza dei tifosi nell'impianto sportivo, dalla vendita del *merchandising* nei negozi all'interno della struttura alla vendita di prodotti alimentari durante l'evento.

Lo studio dei prossimi paragrafi quindi si concentra sulla stagione 2018/19 e in alcuni casi sulle annate precedenti.

Tutti i dati che verranno forniti in questo capitolo saranno espressi in euro per rendere l'analisi più efficace e per facilitare la comparabilità di essi. Per coerenza i valori in dollari sono stati calcolati al tasso di cambio dollaro-euro caratterizzante la stagione oggetto dell'analisi.

4.1 Analisi del volume d'affari generato dalle 4 *major leagues* e dai top 5 campionati del calcio europeo

Questo paragrafo è dedicato all'analisi e al confronto del volume di *business* generato dalle *Big Four* statunitensi, quindi NFL, NBA, MLB ed NHL, e dai top 5 campionati sportivi europei, quindi English Premier League, Liga spagnola, Bundesliga tedesca, Serie A italiana e Ligue 1 francese.

Il primo elemento fondamentale per farsi un'idea della quantità di denaro prodotto da queste leghe professionistiche risiede nell'analisi del fatturato totale di esse. Delle considerazioni relative a questo aspetto sono già state accennate nei primi due capitoli della trattazione, tuttavia in questo paragrafo verranno analizzate nel dettaglio le voci principali di ricavo per un club professionistico e verranno sviluppate considerazioni approfondite sui dati relativi agli introiti totali caratterizzanti i due modelli di *sport management*.

Come già evidenziato nel primo capitolo le società sportive professionistiche in generale non sono paragonabili alle imprese classiche, questo perché l'industria sportiva è caratterizzata da regole e aspetti che negli altri settori non esistono. In materia civilistica le principali voci relative a stato patrimoniale e conto economico dei club sono molto diverse rispetto a quelle tradizionali delle aziende operanti nei mercati classici. In particolare, per quanto riguarda le voci di ricavo più significative dei conti economici delle società sportive, esse si discostano da quelle che risultano essere presenti ed importanti in un'impresa tradizionale.

Prima di tutto bisogna sottolineare che tra Stati Uniti ed Europa ci sono delle differenze nella redazione del bilancio d'esercizio. La prima importante differenza riguarda alcune regole contabili, esistono infatti sia i principi contabili nazionali, nel caso dell'Italia si chiamano OIC, cioè i principi fissati dall'Organismo Italiano di Contabilità, che quelli internazionali, cioè gli IAS (*International Accounting Standards*) e gli IFRS (*International Financial Reporting Standards*). L'altra importante differenza da sottolineare riguarda la composizione di una parte dei ricavi delle società sportive europee, che non esiste per le franchigie nordamericane, ovvero tutte le componenti concernenti vendite o acquisti dei cartellini dei giocatori, ad esempio plus/minusvalenze che ne derivano e ricavi da cessione temporanea degli atleti (prestiti) e i contributi delle leghe per l'eventuale partecipazione alle coppe europee come Champions League ed Europa League. Questi ultimi aspetti non sono presenti nei bilanci delle franchigie USA perché il mercato degli atleti oltreoceano non prevede il pagamento di un prezzo per l'acquisto di un giocatore e di conseguenza non ci possono essere plusvalenze da cessione, non sono previste cessioni temporanee dei propri atleti e non sono presenti organizzazioni ulteriori rispetto alle singole *major leagues*, quindi le franchigie NBA ad esempio partecipano solamente al proprio campionato senza prendere parte a competizioni aggiuntive.

Andando ad approfondire il modello europeo, i conti economici di ogni impresa dei settori tradizionali sono formati da quattro sezioni principali: A) Valore della produzione, B) Costi della produzione, C) Proventi e oneri finanziari e D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie.

Per quanto riguarda le componenti di ricavo, la voce A) è quella di riferimento, nella quale sono inserite 5 sottosezioni che formano il totale del valore della produzione, poi le voci C) e D) possono essere componenti positive o negative di reddito, dipende dall'azienda presa in considerazione. La voce B) invece comprende solo componenti negative, ovvero tutte le voci di costo aziendali.

Concentrandosi sulle voci di ricavo, per le imprese tradizionali possono essere rilevanti tutte e 5 le sottosezioni della voce A) Valore della produzione, invece per i club sportivi le sezioni rilevanti sono solamente la numero 1) e la numero 5).

La numero 1) è definita "Ricavi delle vendite e delle prestazioni", dove sono inseriti i ricavi da gare, quindi gli introiti derivanti dal matchday che può essere di campionato nazionale, di coppa nazionale o internazionale e altre gare.

La voce numero 5) è definita “Altri ricavi e proventi”, mentre nelle aziende tradizionali è solitamente residuale, nelle società sportive professionistiche è la più significativa. In essa sono racchiusi i proventi televisivi, quindi i ricavi da diritti tv che da soli compongono più della metà degli introiti totali di una società sportiva, i ricavi da cessioni temporanee degli atleti (prestati), gli introiti per la partecipazione alle coppe europee, le sponsorizzazioni e il merchandising.

Per quanto riguarda invece le fonti di ricavo principali di qualsiasi impresa sportiva professionistica, quindi sia le società del calcio europeo sia le franchigie delle *major leagues* statunitensi, si possono individuare 3 voci fondamentali. Queste componenti caratterizzano tutti i club a prescindere dalle regolamentazioni diverse che ci possono essere tra zone geografiche differenti. Di seguito viene proposto l’elenco di queste 3 fonti di introiti economici per il settore sportivo fondamentali per qualsiasi lega professionistica:

- **Ricavi da diritti tv:** questa è la voce di introiti finanziari più significativa per una società sportiva professionistica in qualsiasi zona del mondo. Essa consiste nei ricavi derivanti dalla vendita dei diritti per consentire alle televisioni sia nazionali che internazionali di trasmettere nei propri canali le partite relative ad una determinata squadra/lega sportiva. Questa componente di ricavi produce più della metà degli introiti totali di qualsiasi club sportivo. Ogni lega stipula contratti con le compagnie televisive della durata di più stagioni per poi suddividere gli introiti tra le squadre in base a regolamentazioni differenti. Nel secondo capitolo sono state spiegate le differenze di suddivisione dei ricavi da diritti tv nel modello nordamericano ed europeo di sport management ed anche le differenze di approccio tra i top cinque campionati di calcio d’Europa relativamente a questo tema.
- **Ricavi da *sponsorship* ed altre attività commerciali:** questa è la seconda voce di ricavi per importanza di una società sportiva, comprende gli introiti derivanti dagli accordi commerciali come le *sponsorships*, i contratti pubblicitari e la vendita del *merchandising*, ovvero di tutti i prodotti correlati con il club che i tifosi decidono di acquistare. Questa tipologia di ricavi operativi produce circa il 25-30% di tutti gli introiti economici per ogni società sportiva professionistica.

- **Ricavi da gare:** questa è la terza componente fondamentale dei ricavi di qualsiasi società sportiva mondiale. In questa voce sono raggruppati gli introiti da *matchday*, quindi quelli derivanti dalla vendita di biglietti e abbonamenti ai tifosi. Questa tipologia di ricavo partecipa a circa il 15% del valore della produzione per una società sportiva europea, mentre per le franchigie nordamericane ricopre una percentuale più significativa.

Bisogna sottolineare come questa sia la componente di reddito che ha sofferto maggiormente in seguito all'avvento della pandemia da Covid-19 l'anno scorso, non essendoci più stata la possibilità per le squadre di ospitare i propri tifosi allo stadio, infatti essa ha subito praticamente un azzeramento nella presente stagione sportiva e per parte della scorsa annata 2019/20.

Prima di andare ad analizzare i dati sui ricavi totali delle 4 *major leagues* statunitensi e dei top 5 campionati del calcio europeo è doveroso sottolineare la popolarità e l'ampiezza del business del calcio rispetto agli altri sport mondiali. A tal proposito si pensi che nel 2019 il calcio ha rappresentato quasi il 30% del business sportivo mondiale, con un valore di circa 42 miliardi di euro.¹³³ Questo dato fa comprendere come il calcio sia la pratica sportiva nettamente più seguita, praticata e quindi popolare di tutto il panorama sportivo, e l'Europa risulta essere il luogo dove questo sport raggiunge la propria massima espressione tecnica. Infatti, dei 42 miliardi di euro totali 29 sono prodotti dal calcio europeo e 17 di questi, vale a dire quasi il 60%, sono generati solamente da English Premier League, Liga spagnola, Bundesliga tedesca, Serie A italiana e Ligue 1 francese.

Il *football americano* ha generato un *business* mondiale di 19,6 miliardi di euro, il *baseball* circa 13 miliardi e il *basket* 11,5 miliardi di euro totali nel 2019. Questi dati rappresentano il volume di business generato dallo sport in questione praticato e seguito in tutto il mondo, quindi non solamente negli Stati Uniti.

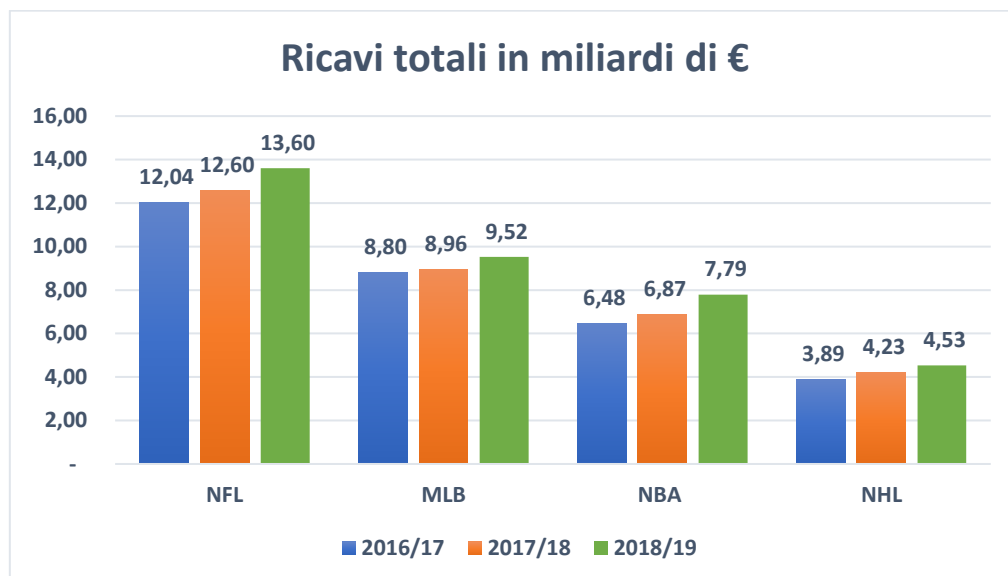
Da questi numeri si capisce come il calcio sia lo sport per eccellenza nel mondo, e come detto l'Europa è la massima espressione di esso quindi le top 5 leghe hanno un potenziale enorme, il quale però non è sfruttato a pieno, o quanto meno non è stato sviluppato come il *business* delle 4 *major leagues* nordamericane.

¹³³ PricewaterhouseCoopers, "Report Calcio (10° Edizione)", 2020.

Per approfondire questo tema andiamo a confrontare con i seguenti grafici gli introiti totali delle maggiori leghe dei due modelli di sport *management* oggetto di questa trattazione. In particolare, saranno presentati i dati relativi alle ultime 3 stagioni sportive precedenti al 2020, ovvero le annate sportive che non sono state colpite dalla crisi dovuta alla pandemia da Covid-19, quindi le stagioni 2016/17, 2017/18 e 2018/19.

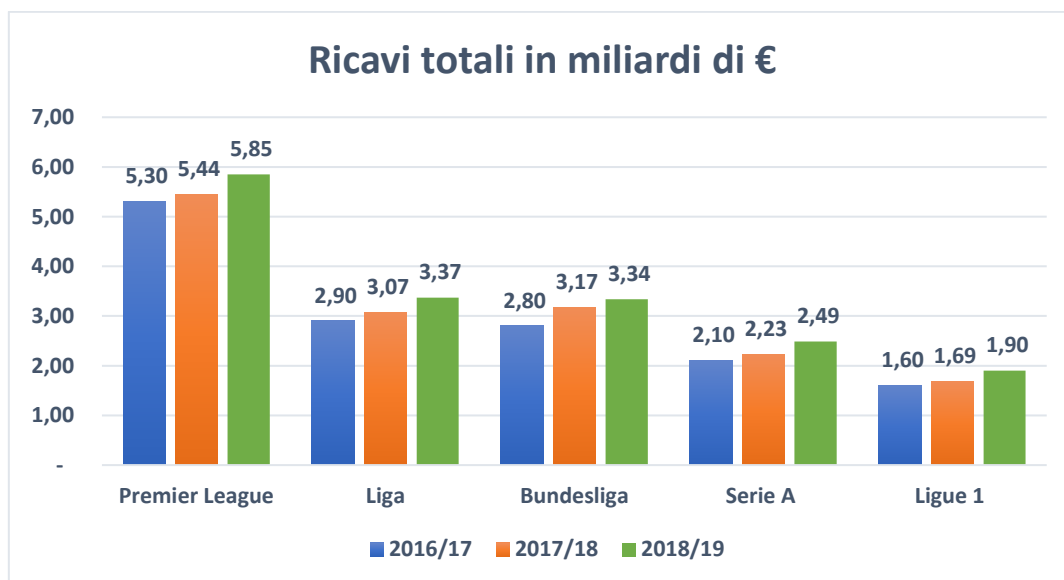
I ricavi forniti sono quelli aggregati di ogni club delle varie leghe e contengono le tre voci principali di introiti economici spiegate in precedenza, comuni ad ogni società sportiva professionistica, quindi i ricavi dalla vendita di diritti televisivi, i ricavi da stadio e i ricavi da sponsorships e altri ricavi commerciali, come il *merchandising*.

Grafico 20: Ricavi totali *Big Four* statunitensi.¹³⁴



¹³⁴ Ibid.

Grafico 21: Ricavi totali top 5 campionati di calcio in Europa (fonte PWC report).



Osservando i due grafici si nota innanzitutto un elemento in comune, ovvero il fatto che tutte e nove le competizioni sono caratterizzate da un aumento dei propri ricavi economici nel corso delle tre stagioni sportive analizzate. Inoltre, l'aumento percentuale rispetto all'annata precedente è molto simile in ognuno di essi, in un range che va da un minimo del 6% ad un massimo del 13%, quindi tutti valori molto vicini al 10%. Questo aumento condiviso e costante del business legato all'attività sportiva fa comprendere il potenziale di questo settore, che negli ultimi anni con lo sviluppo mediatico, tecnologico e soprattutto dei *social network* ha reso molto più semplice la fruizione di partite ed informazioni di ogni tipo sugli atleti e le squadre, attirando sempre più interesse per questo mondo.

Per dare un'idea concreta della percentuale di ricavi occupata dalle tre voci diverse che formano i dati dei due grafici prendiamo a esempio il caso della Serie A italiana, nella quale i ricavi totali nella stagione 2018/19, ovvero 2,49 miliardi di euro, sono divisi: per il 59% da introiti da diritti televisivi, quindi essi generano 1,47 miliardi; per il 30% da sponsorizzazioni e

altri ricavi di tipo commerciale, vale a dire circa 750 milioni di euro; ed infine per l'11% da introiti derivanti dal *matchday*, quindi i restanti 284 milioni.¹³⁵

Come per la Serie A anche gli altri campionati generano percentuali simili, con i ricavi da diritti tv che ricoprono spesso più della metà del fatturato di una società sportiva, i ricavi da *sponsorship*/altre attività commerciali ne ricoprono dal 20 al 30% in media e quelli da stadio intorno al 15%, anche se questi ultimi nei campionati nordamericani risultano essere più alti in percentuale. In MLB ad esempio viene sfiorato il 30% per i ricavi da stadio, mentre in NHL addirittura questa soglia è stata superata nel 2019.¹³⁶

L'aspetto sostanziale che balza subito all'occhio se si confrontano i grafici 19 e 20 è la differenza importante tra i ricavi aggregati delle *major leagues* nordamericane e quelli dei top 5 campionati di calcio.

Le leghe statunitensi generano introiti molto superiori rispetto al calcio europeo, l'NFL spicca con i suoi 13,6 miliardi di euro nella stagione 2018/19, seguita da MLB ed NBA con rispettivamente 9,52 e 7,79 miliardi nella medesima annata sportiva. Tra NBA ed NHL si inserisce la Premier League inglese con un fatturato di 5,85 miliardi di euro, non distante da quest'ultima si posiziona appunto l'NFL con 4,53 miliardi e completano la classifica le altre quattro leghe calcistiche, fino ad arrivare alla Ligue 1 francese che ha generato solamente 1,9 miliardi di euro nel 2019.

Queste cifre sono emblematiche del volume d'affari che le *major leagues* sono riuscite a creare negli ultimi anni, molto superiore rispetto a quello delle più popolari leghe calcistiche europee e quindi mondiali, e questo risulta essere anomalo per quanto già detto in precedenza, in quanto il calcio risulta essere lo sport più popolare e praticato del mondo e per questo motivo le leghe maggiormente rappresentative dovrebbero essere anche quelle che generano il giro di business più cospicuo.

Si verifica invece una situazione in cui l'NFL produce ricavi aggregati che risultano essere più del doppio rispetto a quelli generati dalla Premier League inglese nel 2019, la lega sportiva probabilmente più famosa al mondo. Addirittura, la NFL rispetto alle altre quattro leghe calcistiche europee produce introiti maggiori di almeno il 75%, rispetto a Serie A e Ligue 1 il delta percentuale è ancora più sostanziale, a testimonianza che i ricavi della lega di football

¹³⁵ Deloitte, "Annual Review of Football Finance," 2020.

¹³⁶ PricewaterhouseCoopers, "Report Calcio (10° Edizione)", 2020.

americano non sono neanche paragonabili con quelli del mondo del calcio europeo, fatta eccezione per la massima lega inglese.

Anche MLB ed NBA producono ricavi aggregati sostanzialmente superiori alle leghe europee, soprattutto se si esclude la Premier League. Rispetto agli altri quattro campionati d'Europa infatti le due leghe americane generano introiti più che doppi. L'MLB è arrivata quasi a triplicare i volumi di business di Liga e Bundesliga nel 2018/19 che sono appaiati a 3,35 miliardi di euro circa, rispetto poi a Serie A e Ligue 1 la differenza di fatturato totale è ancora più netta. Un discorso simile può essere fatto per l'NBA, che ha prodotto nel 2019 ricavi un po' più bassi rispetto al baseball ma che comunque è risultata essere ampiamente più redditizia dei cinque campionati di calcio europei.

Il dato che probabilmente sorprende di più però è quello relativo agli introiti della NHL, che seppur inferiori a quelli della Premier League inglese, sono superiori a tutti e quattro gli altri campionati di calcio. Pensare infatti che l'hockey su ghiaccio americano/canadese abbia generato negli anni introiti finanziari più cospicui rispetto alla Liga spagnola o alla Serie A italiana è un dato che fa molto riflettere sulla capacità e la cultura nordamericana di fare business, molto più efficace ed efficiente rispetto a quella europea. Andando a calcolare la differenza percentuale per la stagione 2018/19 tra NHL e Serie A ad esempio, risulta che la prima ha prodotto introiti maggiori del 45% rispetto alla seconda, e rispetto a Bundesliga tedesca e Liga spagnola una differenza in positivo di circa un 25% in favore della lega di hockey su ghiaccio.

Andando infine a calcolare il dato aggregato delle 4 *Big Four* statunitensi e quello dei top 5 campionati calcistici europei emerge che le prime hanno generato nella stagione sportiva 2018/19 35,44 miliardi di euro di fatturato totale, mentre le leghe europee ne hanno prodotti 16,95 nella stessa annata. Questa considerazione fa comprendere come le principali competizioni oltreoceano riescano a produrre un volume d'affari molto superiore rispetto a quelle europee, nonostante il calcio sia lo sport più popolare al mondo. Addirittura, le major leagues generano più del doppio dei ricavi rispetto alle top 5 del calcio europeo, tra l'altro essendo anche una di meno rispetto a queste ultime.

Insomma, questi numeri danno una prima indicazione del volume d'affari generato dalle competizioni prese in esame appartenenti ai due modelli di sport management oggetto di questa trattazione, evidenziando come la cultura e la struttura gestionale sportiva americana

siano molto più efficaci nello sviluppo del business rispetto al mondo europeo. Anche in un settore particolare come quello sportivo, e forse qui emerge ancora di più, gli Stati Uniti provano che la loro cultura è sempre orientata al profitto, all'entertainment e quindi alla generazione di business sempre più redditizi. Il calcio europeo invece dimostra con questi dati sui propri ricavi la scarsa propensione a trattare lo sport come un vero e proprio mercato nel quale sfruttare le potenzialità economiche, ragionando quasi esclusivamente in termini di risultato sportivo invece che considerare il match come vero e proprio evento di entertainment. Oltre a questo, l'aspetto probabilmente più rilevante risulta essere la mancanza di competitive balance nelle leghe europee, il quale è già stato sottolineato essere fondamentale per creare maggiore interesse per la competizione sportiva e quindi un business più ampio. Di conseguenza è un problema principalmente culturale e poi tecnico/strutturale quello che riguarda il calcio europeo, sennò non si spiegano le enormi differenze in relazione al volume d'affari generato dai due modelli sportivi, essendo il calcio la pratica sportiva più globale in assoluto.

Questo grande gap concernente i ricavi delle leghe sportive più significative di Stati Uniti ed Europa ha conseguenze anche su altri aspetti economico-finanziari ovviamente, ed uno dei più importanti è sicuramente il mondo degli investimenti.

Più un mercato è in espansione e genera possibilità e maggiori introiti economici, più ci saranno persone ed imprese che vorranno farne parte. È chiaro quindi che le major leagues nordamericane, avendo generato un così elevato volume d'affari nelle ultime stagioni, hanno attirato molti investitori, sia nel campo delle sponsorizzazioni; che nell'acquisto di franchigie valutate a cifre molto alte, come nel caso dell'acquisizione dei Brooklyn Nets nel 2019 per la cifra di 3,3 miliardi di dollari, dato che se comparato con il precedente acquisto della stessa franchigia nel 2010 che era stato di 200 milioni di dollari fa capire la crescita verticale del mercato sportivo statunitense, in particolare quello delle major leagues;¹³⁷ che anche nell'investimento in infrastrutture, per fornire al tifoso un'esperienza unica quando va allo stadio per tifare la propria squadra, aspetto che permette alle franchigie nordamericane di poter vendere i biglietti e gli abbonamenti a prezzi molto più alti rispetto a quanto succede

¹³⁷ Kurt Badenhausen, "Alibaba's Joe Tsai Buying Brooklyn Nets and Barclays Center For Record \$3.3 Billion", *Forbes*, 2019.

nel calcio europeo, dove soprattutto nella nostra Serie A gli stadi in molti casi risultano fatiscenti e poco sicuri.

A tal proposito, di seguito verranno proposte un'analisi sul livello di investimento in infrastrutture sportive nei due modelli di sport management. In particolare, verrà confrontato l'ammontare degli investimenti fatti negli ultimi anni in stadi ed arene sportive in Europa e Stati Uniti, ovviamente in relazione al calcio europeo ed alle *Big Four* statunitensi. Successivamente verranno forniti i dati riguardanti i ricavi inerenti alla vendita di biglietti/abbonamenti delle nove leghe oggetto della trattazione, per capire se gli investimenti fatti nelle infrastrutture danno effettivamente modo alle società sportive di alzare i prezzi e di avere maggiore affluenza allo stadio e di conseguenza maggiori introiti da *matchday*.

I dati inerenti alla quantità di denaro investita in arene per i club saranno quelli caratterizzanti ognuna delle 4 *major leagues* nordamericane ed il calcio europeo professionistico in generale, quindi non solamente le squadre delle top 5 competizioni, bensì tutte le società sportive militanti nei massimi campionati calcistici rappresentati dalla Uefa (*Union of European Football Associations*).

Le cifre sono state elaborate dalla società di consulenza multinazionale PwC (*PricewaterhouseCoopers*), la quale ha fornito nel proprio report annuale sul calcio europeo i dati relativi agli investimenti in nuove infrastrutture sportive nel periodo che va dal 2009 al 2019, fornendo l'ammontare totale, il numero dei nuovi stadi costruiti ed infine la cifra media spesa per ogni impianto. Sarà proprio quest'ultimo dato quello maggiormente significativo perché, per forza di cose, il numero di stadi costruiti negli ultimi dieci anni è molto superiore in Europa se si considerano tutte le massime leghe del calcio europeo rispetto alle 4 *major leagues*. Il dato aggregato quindi sarà sostanzialmente superiore per il calcio rispetto alle *Big Four* statunitensi prese singolarmente a causa del numero molto più elevato di nuove infrastrutture prese in considerazione per il modello europeo.

Di seguito quindi viene fornita una tabella contenente i dati economici appena esplicitati inerenti all'ultima decade, fino ad arrivare al 2019, l'ultima stagione sportiva non segnata dalla pandemia da Covid-19.

Grafico 22: Ammontare investimenti in infrastrutture nei due modelli di sport management.¹³⁸

Investimenti in nuovi impianti sportivi dal 2009 al 2019	Investimento	Numero stadi	Investimento medio per stadio
Calcio europeo	20.287.840.900 €	160	126.799.006 €
NFL	5.823.891.743 €	6	970.648.624 €
NBA	3.277.299.168 €	6	546.216.528 €
MLB	3.635.810.984 €	5	727.162.197 €
NHL	2.411.724.600 €	5	482.344.920 €

Nella prima colonna del grafico 21 è indicato l'ammontare totale degli investimenti fatti in nuovi stadi, il calcio europeo è stato caratterizzato dalla costruzione di 160 nuovi impianti sportivi dal 2009 al 2019, per una spesa totale di circa 20 miliardi di euro. Nonostante sia una cifra che può sembrare molto alta, in realtà non è eccessivamente superiore rispetto a quelle caratterizzanti NFL, NBA, MLB ed NHL. Con soli 5 o 6 impianti sportivi costruiti nello stesso periodo di tempo infatti, l'ammontare totale di investimento per tutte e 4 le *major leagues* nordamericane prese singolarmente è comunque nell'ordine dei miliardi di euro.

Se le 4 leghe statunitensi prese in esame vengono aggregate, la cifra totale ammonta a più di 15 miliardi di euro, dato non troppo inferiore rispetto a quello inerente al calcio europeo preso nella sua interezza. Risulta sorprendente quindi come le sole quattro principali leghe sportive nordamericane riescano ad essere oggetto di un investimento tale in infrastrutture da essere comparabili con la spesa totale per le leghe calcistiche in Europa, e anzi riescano quasi ad avere il medesimo ammontare di queste ultime.

Ma il dato che risulta essere veramente significativo della situazione economico-finanziaria e soprattutto dell'enorme giro d'affari di cui godono gli sport nordamericani è quello relativo all'investimento medio per impianto. Il calcio europeo è caratterizzato da una spesa media per stadio di quasi 127 milioni di euro, mentre le 4 major leagues vedono investite cifre molto più elevate. In NHL, la lega che ha il dato più basso tra le quattro, sono stati spesi circa 482 milioni di euro in media ad impianto, vale a dire quasi il quadruplo rispetto al calcio in Europa. Le altre tre leghe fanno ancora meglio, con l'MLB che nella decade analizzata ha raggiunto un investimento medio di 727 milioni e addirittura l'NFL è stata caratterizzata da un spesa che

¹³⁸ PricewaterhouseCoopers, "Report Calcio (10° Edizione)", 2020.

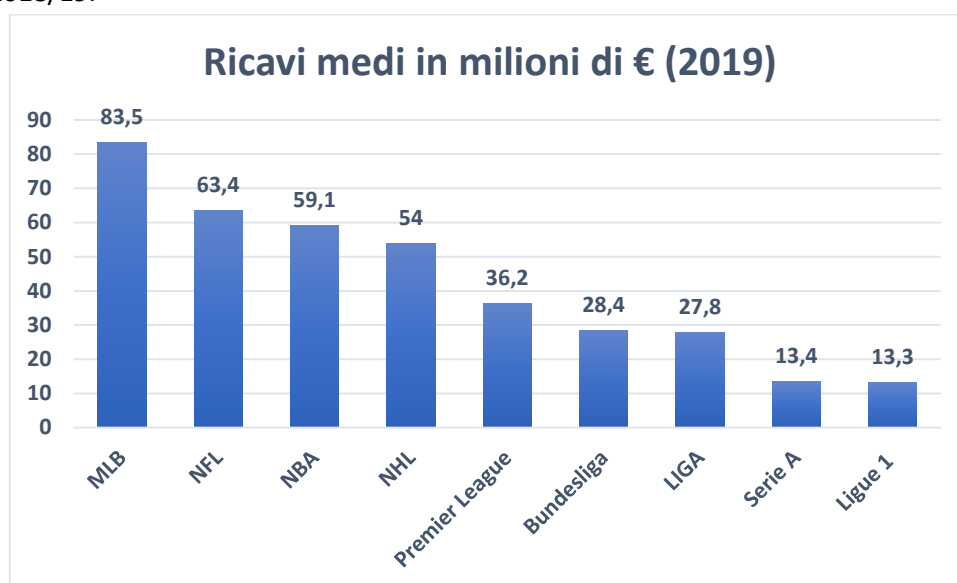
quasi raggiunge il miliardo di euro, per la precisione 970 milioni, una cifra neanche paragonabile con le leghe calcistiche europee.

Questi numeri danno un'ulteriore misura del volume d'affari e del business generato dalle major leagues nordamericane rispetto alle leghe del calcio europeo, sottolineando come il circolo virtuoso che parte principalmente dall'equilibrio competitivo sia economico che tecnico delle competizioni oltreoceano, il quale produce maggiore appeal ed interesse per i campionati statunitensi, ha portato negli anni uno sviluppo del mercato sportivo incredibile, molto superiore rispetto a quello concernente il calcio europeo, nonostante quest'ultimo, come già evidenziato in precedenza, sia lo sport più popolare e praticato al mondo, e che quindi dovrebbe generare un business più ampio rispetto alle leghe di altre pratiche sportive professionistiche.

Risulta importante ora analizzare se questi significativi investimenti in infrastrutture sportive per le *Big Four* statunitensi consentono alle franchigie oltreoceano di produrre ricavi maggiori da matchday rispetto alle top 5 leghe del calcio europeo, che hanno visto nell'ultima decade investimenti molto inferiori in termini di spesa media per i singoli stadi.

Di seguito quindi viene proposto un grafico che mostra i ricavi medi dalla vendita di biglietti e abbonamenti stagionali delle 4 major leagues e dei 5 principali campionati di calcio europei durante l'annata 2018/19.

Grafico 23: Ricavi medi provenienti dalla vendita di biglietti/abbonamenti di ogni lega per la stagione sportiva 2018/19.¹³⁹



Osservando il grafico 22 si nota immediatamente come delle nove leghe, le prime quattro che hanno i ricavi più alti siano proprio le 4 major leagues, dato che subito conferma come gli alti livelli di investimento medio per impianto analizzati nella tabella precedente abbiano dato i loro frutti in termini economico-finanziari. I dati medi relativi agli introiti dalla vendita di biglietti/abbonamenti infatti risultano significativamente superiori per le leghe nordamericane rispetto ai top 5 campionati di calcio.

La Premier League, il campionato europeo che in qualsiasi voce economica si avvicina maggiormente ai numeri statunitensi, ha generato 36,2 milioni di euro in media per ogni suo club nel 2019, cifra che risulta essere meno della metà rispetto a quanto prodotto dalla MLB, la lega più redditizia della classifica, e comunque inferiore di quasi 20 milioni di euro rispetto alla NHL, la competizione nordamericana meno efficace in relazione a questa componente di ricavo. Le altre quattro leghe europee risultano essere ancora più indietro rispetto al massimo campionato inglese, con Liga spagnola e Bundesliga tedesca appaiate attorno ai 28 milioni e Serie A italiana e Ligue 1 francese entrambe di poco superiori ai 13 milioni di euro.

¹³⁹ Ibid.

Dall'altro lato le major leagues risultano essere molto più redditizie, con valori sempre superiori ai 50 milioni di euro, con l'NBA che sfiora i 60 milioni, l'NFL che li supera e l'MLB che svetta con la notevole cifra di 83,5 milioni di euro nel 2019.

Il grafico 22 quindi dimostra come gli investimenti cospicui fatti oltreoceano per fornire agli spettatori delle vere e proprie esperienze all'interno di impianti sportivi spettacolari dotati di molte attrazioni oltre al singolo match, involino fans e non solo a partecipare dal vivo ad eventi di entertainment in tutti i sensi, dal momento in cui lo spettatore entra nell'arena fino a quando esce dalla stessa.

Questo aspetto relativo agli investimenti in infrastrutture ed ai ricavi provenienti dalla vendita di biglietti/abbonamenti contribuisce ad alimentare il circolo virtuoso che le major leagues sono riuscite a creare nel corso delle stagioni sportive, arrivando negli ultimi anni a sovrastare dal punto di vista del volume d'affari e del business generato le principali leghe del calcio europeo, le quali invece, forse al di fuori della sola Premier League, ragionano ancora troppo in termini di risultato sportivo, senza dare la giusta importanza ad un elemento fondamentale per una competizione di successo dal punto di vista economico, il competitive balance, che come è già stato sottolineato in precedenza è fondamentale per sviluppare un business più cospicuo dietro all'evento sportivo.

4.2 Analisi della sostenibilità economico-finanziaria nel medio-lungo termine dei due modelli di sport management

Una volta fornita un'analisi del volume d'affari generato dalle principali leghe professionistiche dei due modelli di sport *management* oggetto di questo elaborato, questo paragrafo ha l'obiettivo di sviluppare delle considerazioni su un altro aspetto fondamentale per qualsiasi impresa, che risulta basilare per analizzare la salute di un'azienda, ovvero la sostenibilità economico-finanziaria di un'attività.

Osservare il fatturato totale di una società conferisce sicuramente un dato importante sul volume di business generato da un'impresa, ma da solo non potrà mai fornire un'analisi completa sulla situazione economica e patrimoniale di un'azienda. Un potenziale investitore ad esempio deve prendere in considerazione altri indicatori finanziari per capire se l'impresa è in salute, se è profittevole, solvibile e se risulta essere solida finanziariamente. Perché se un'impresa genera ampi ricavi ma anche costi troppo elevati, oppure ad esempio se non riesce a far fronte ai propri debiti a breve termine, non risulterà conveniente investirci in molti casi. In sostanza se si vuole fare un'analisi completa sulla salute economica di un'azienda qualsiasi non si possono guardare solo i ricavi generati o l'utile/perdita di esercizio, ma è necessario misurare ed osservare anche altri indicatori. Questo paragrafo serve proprio a questo, a cercare di rendere più completa la valutazione della situazione economico-finanziaria delle leghe sportive trattate finora.

Per sviluppare uno studio a 360 gradi di una realtà aziendale qualsiasi, quest'ultima deve essere analizzata sotto quattro aspetti principali: crescita, redditività, liquidità e solvibilità.

Per misurare la crescita dell'azienda il principale indicatore di performance è il trend del fatturato, più l'orizzonte temporale di analisi è ampia più quest'ultima sarà significativa, perché meno soggetta a possibili eventi occasionali. Questo aspetto in merito alle 4 *major leagues* nordamericane ed alle top 5 leghe calcistiche europee è stato esaminato nel precedente paragrafo, studiando i ricavi ed il volume d'affari generato, oltre agli investimenti fatti in infrastrutture nell'ultima decade.

Molto importante è poi la misurazione dei cosiddetti indici di liquidità, che verificano se l'impresa è in grado di soddisfare i propri debiti a breve termine. Uno dei principali è il *current ratio*, ovvero il rapporto tra attività correnti e passività correnti. Perché l'azienda possa essere considerata in salute dal punto di vista finanziario il risultato deve essere maggiore di 1, perché vorrebbe dire che le attività correnti sono superiori alle passività correnti e quindi l'azienda dimostra di essere in grado di far fronte alle uscite future. Se invece il risultato è inferiore ad 1 la situazione finanziaria dell'azienda non è positiva, perché le passività superano l'attivo corrente.

Per quanto concerne la dimensione fondamentale della solvibilità invece, essa determina il livello di capitale di rischio e di terzi in azienda. Quindi gli indicatori di solvibilità aziendale forniscono informazioni sull'utilizzo delle fonti di finanziamento dell'impresa. L'indicatore di

performance classico è la *leva finanziaria*, che consiste nel rapporto tra totale passività e capitale proprio o di rischio. Questo indice misura l'indebitamento totale dell'azienda, quindi la % di capitale derivante da terzi utilizzato rispetto a quello proprio dei soci. Generalmente un risultato accettabile per questo indicatore è inferiore a 3, se esso è compreso tra 1 e 2 significa che il capitale proprio è superiore al capitale di terzi.

Il quarto ed ultimo ambito fondamentale per analizzare a 360 gradi un'azienda dal punto di vista della salute economico-finanziaria è la redditività aziendale, ovvero la misura in cui gli investimenti fatti in una particolare impresa generano profitto per coloro che forniscono capitale di rischio. Esistono vari indicatori di performance, i più significativi sono il ROI (*Return On Investment*), il ROE (*Return On Equity*) e l'*EBITDA*. Quest'ultimo è il primo indicatore di cui ci serviremo in questo paragrafo per analizzare l'equilibrio economico-finanziario dei due modelli di sport management. Esso è l'acronimo inglese di *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, che in italiano è l'equivalente del Margine Operativo Lordo (MOL). In sostanza l'*ebitda* misura la differenza tra il valore della produzione ed i costi operativi della gestione corrente, i quali racchiudono i costi delle materie prime, i costi del personale, i costi relativi ai servizi ed i costi di funzionamento. Oppure, un altro modo per calcolare questo indice consiste nel sommare al risultato netto: tasse, interessi, ammortamenti e svalutazioni. A prescindere dal metodo di calcolo utilizzato questo indicatore rappresenta il profitto di un'impresa prima del pagamento di ammortamenti, svalutazioni, interessi e tasse.

Rispetto quindi all'analisi dei ricavi totali fatta nel paragrafo precedente, che ha permesso di comprendere il volume di business generato dai due modelli di sport *management*, lo studio dell'indicatore *ebitda* di un'impresa fornisce indicazioni sulla sostenibilità economico-finanziaria nel medio-lungo termine, perché procura un'informazione più completa, basata non solo sugli introiti dell'impresa, ma anche sui costi.

Di seguito vengono proposti dati sull'*ebitda* aggregato di tutti i club appartenenti ad ognuna delle 4 *major leagues* statunitensi e quelli relativi alle top 20 squadre di calcio in Europa, per dare una prima misura sul livello dei costi rispetto ai ricavi. È stato ritenuto corretto concentrarsi solamente sulle top 20 società sportive europee del mondo del calcio perché sono quelle che si avvicinano maggiormente ai numeri delle franchigie nordamericane, il

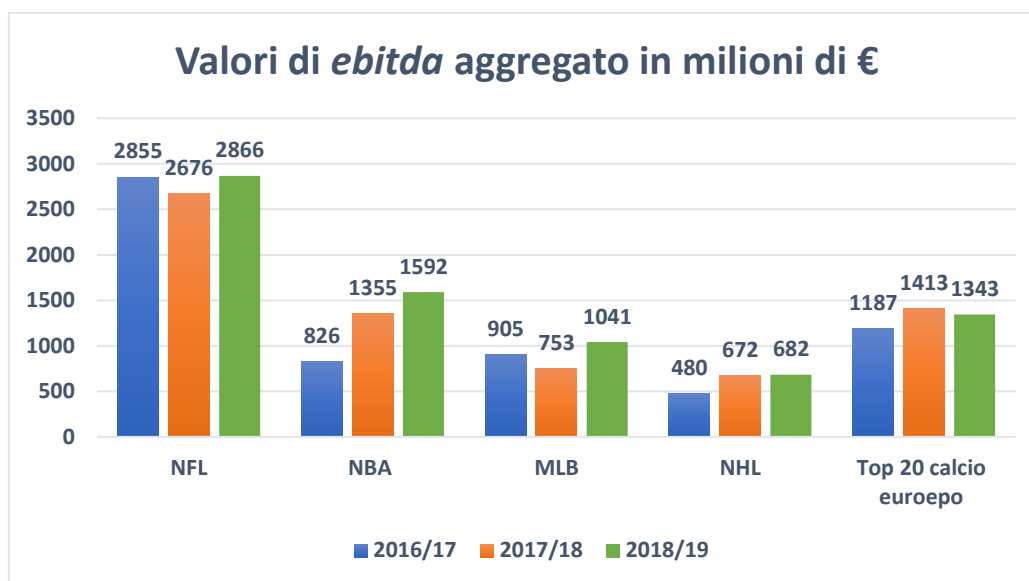
volume d'affari prodotto dai club calcistici europei di medio-bassa classifica nei rispettivi campionati infatti non è nemmeno paragonabile a quello delle società sportive oltreoceano. Inoltre, i dati sono forniti da *Forbes*, una rivista ufficiale statunitense che si occupa di economia, finanza, investimenti, industria e molto altro, la quale risulta essere una delle fonti più autorevoli negli Stati Uniti nel fornire dati e statistiche in vari ambiti dell'economia; nel caso dello sport business si pensi che anche i siti ufficiali delle varie leghe si basano su alcuni dati forniti da questa rivista. La scelta di analizzare l'*ebitda* delle sole top 20 squadre calcistiche d'Europa è stata anche obbligata dal fatto che *Forbes* pubblica annualmente i dati di esse per il calcio, quindi per coerenza non sono state prese informazioni da altre fonti che potrebbero calcolare alcuni indici economici in modi leggermente diversi.

L'analisi dell'*ebitda* aggregato delle 4 *major leagues* e dei top 20 club europei si basa su un orizzonte temporale di tre stagioni, la medesima rispetto a quella utilizzata per l'analisi del fatturato aggregato nel paragrafo precedente, quindi le tre annate sportive precedenti al 2020, anno in cui è iniziata la pandemia da Covid-19.

Di seguito quindi vengono forniti i dati aggregati sull'*ebitda* dei due modelli di sport management per le stagioni 2016/17, 2017/18 e 2018/19.

Prima però una premessa è doverosa, essendo che l'analisi per il calcio europeo si concentra solo sulle top 20 squadre più abbienti, ci si attendono valori di *ebitda* più positivi per il modello europeo rispetto alle 4 *major leagues* prese singolarmente.

Grafico 24: Valori aggregati di *ebitda*.¹⁴⁰



Osservando il grafico 23 si nota, come per tutti i valori analizzati nei paragrafi precedenti, che la *National Football League* è nettamente la lega sportiva più solida dal punto di vista economico-finanziario, anche rispetto alle altre tre *major leagues* infatti genera numeri quasi sempre più alti in modo significativo.

Nell'orizzonte temporale analizzata l'NFL ha prodotto un trend sostanzialmente stabile attorno ai 2,8 miliardi di euro di *ebitda* aggregato, solo nella stagione 2017/18 ha visto un leggero decremento a 2,7 miliardi scarsi. Discorso molto simile può essere fatto per la MLB, caratterizzata da valori aggregati attorno al miliardo di euro sia nel 2017 che nel 2019, con un calo del valore nel 2018 a circa 750 milioni.

NBA ed NHL invece hanno un trend in crescita in tutte e tre le stagioni analizzate, la lega di hockey su ghiaccio è quella che tra le cinque ha i dati più bassi di *ebitda* aggregato, con numeri che arrivano comunque a sfiorare i 700 milioni di euro sia nel 2018 che nel 2019.

L'NBA invece mostra sicuramente i dati più interessanti, infatti è caratterizzata da una crescita vertiginosa dei valori di *ebitda* in queste tre stagioni sportive. Tra il 2016/17 ed il 2017/18 l'NBA è cresciuta circa del 40%, e di un ulteriore 15% circa tra 2018 e 2019, arrivando in quest'ultima stagione a superare addirittura il dato relativo all'*ebitda* aggregato delle top 20 squadre del calcio europeo. Questa crescita della NBA è dovuta al fatto che è diventata negli

¹⁴⁰ Forbes, annual business evaluating list of sports.

ultimi anni una delle leghe sportive più globali al mondo, come è già stato evidenziato nel corso del capitolo 1 infatti ultimamente è seguita moltissimo anche in Europa e Asia, per via delle cospicue campagne di marketing e della spettacolarità delle partite.

Per quanto riguarda i top 20 club del calcio europeo i dati rilevano un *ebitda* aggregato che ha avuto un trend che va dai circa 1,2 miliardi di euro nel 2017, ad 1,4 miliardi abbondanti nel 2018, con un leggero calo nella stagione successiva. Le cifre risultano quindi essere più alte rispetto a NHL ed MLB, se consideriamo l'ultima stagione analizzata, ovvero il 2018/19, l'*ebitda* aggregato delle top 20 del calcio europeo è minore rispetto alla NBA, mentre è sempre inferiore se confrontato con la NFL. Si nota quindi come il dato relativo alle squadre analizzate per il calcio europeo sia in linea con quelli caratterizzanti le 4 *major leagues* nordamericane, a testimonianza che nonostante siano stati presi in considerazione i club più popolari e vincenti del calcio europeo e mondiale, essi non siano riusciti negli anni a produrre un *ebitda* maggiore rispetto alle tutte le franchigie statunitensi appartenenti alle *Big Four*, ma anzi il dato aggregato risulti addirittura inferiore a quello della NFL e nella stagione sportiva 2018/19 anche a quello relativo alla NBA.

In sostanza, l'analisi dell'*ebitda* aggregato ha evidenziato come il calcio europeo riesca a produrre valori economici simili a quelli generati dalle principali leghe statunitensi se vengono analizzati i valori relativi alle società sportive più blasonate e ricche d'Europa. E qui si ritorna al concetto di *competitive balance*, attraverso il quale le *major leagues* sono riuscite a sviluppare un ambiente competitivo equilibrato sia dal punto di vista tecnico che economico-finanziario, che ha permesso di rendere molto ricche anche le franchigie meno vincenti, le quali a livello di introiti possono essere paragonate alle top squadre del calcio europeo. Non si può dire lo stesso invece dei *team* di medio-bassa classifica dei campionati europei, fatta esclusione solo per la Premier League, i quali producono valori economici molto inferiori ai *club* più abbienti d'Europa e non sono neanche lontanamente paragonabili alle franchigie oltreoceano.

Questi valori di *ebitda* aggregato quindi dimostrano come le leghe statunitensi siano economicamente più sostenibili nel medio-lungo termine rispetto al calcio europeo perché l'analisi si è basata su tutte le franchigie delle *Big Four*, mentre per il calcio europeo solo sulle top 20 società sportive, e considerato questo i valori europei non sono abbastanza positivi se confrontati con quelli nordamericani. Risulta banale affermare che se fossero state analizzate

solamente le top 20 franchigie nordamericane, l'*ebitda* aggregato sarebbe stato molto superiore rispetto alle top 20 del calcio europeo. A titolo di esempio infatti l'*ebitda* medio dei top 20 club del calcio europeo nel 2019 è 67,15 milioni di euro, mentre l'ipotetico valore medio delle top 20 franchigie nordamericane nella stessa stagione sportiva è di 144,05 milioni di euro. Nelle *Big Four* infatti sono più di 20 le franchigie che superano i 100 milioni di *ebitda*, la maggior parte di esse partecipano al campionato NFL, alcune sono presenti in NBA ed NHL mentre in MLB nessun *team* ha raggiunto questa soglia nel 2019.

Per continuare lo studio sulla sostenibilità economica dei due modelli sportivi passiamo ora all'analisi di un altro indicatore di performance, questo più specifico rispetto all'*ebitda* perché comprende solo una tipologia di costi, ovvero quelli caratterizzati dalla spesa per i salari degli atleti.

Questa voce di costo per le imprese sportive è quella più rilevante, soprattutto per quanto riguarda il calcio europeo. È già stato evidenziato nel corso dei primi due capitoli della trattazione come il vertiginoso aumento degli introiti per società e franchigie, dovuto in particolare all'avvento del *pay per view* e di internet, ha portato in Europa ad un aumento corrispondente anche dei costi legati al pagamento degli stipendi dei giocatori. Negli ultimi 25 anni infatti si è sviluppato nel calcio europeo un circolo vizioso che non ha permesso alla maggior parte delle società calcistiche di avere bilanci in salute dal punto di vista finanziario. Negli Stati Uniti invece le franchigie godono di una situazione economica molto più positiva grazie alle regolamentazioni adottate dalle varie leghe sportive per equilibrare la competizione, in particolare quelle relative al *salary cap*, che permette di contenere i costi per gli stipendi.

Per trovare conferma di ciò attraverso l'analisi di alcuni dati economici, di seguito verranno fatte delle considerazioni su un indicatore di performance molto significativo della sostenibilità finanziaria nel medio-lungo termine di un club sportivo e più in generale di una lega professionistica, l'incidenza del costo del lavoro sui ricavi. Questo indice calcola il rapporto tra i costi sostenuti da un'impresa per il pagamento degli stipendi dei propri dipendenti e i ricavi totali di essa, quindi misura la percentuale di fatturato che viene destinata al pagamento delle prestazioni dei dipendenti dell'azienda stessa. In sostanza più l'incidenza percentuale risulterà bassa più la lega dimostrerà di avere costi per stipendi sostenibili, viceversa più l'incidenza sarà elevata più i vari club e di conseguenza le leghe sportive saranno

caratterizzati da costi troppo elevati in relazione al fatturato, minando l'equilibrio economico-finanziario e quindi la sostenibilità nel lungo periodo.

I dati relativi al calcolo di questo indicatore di performance saranno forniti per ognuna delle leghe sportive analizzate in questa trattazione, le 4 *major leagues* e le top 5 del calcio europeo. I valori di fatturato totale e costo del lavoro saranno quelli aggregati di ogni club partecipante ad ognuna delle nove leghe appartenenti ai due modelli di sport *management*, e la stagione analizzata sarà principalmente il 2018/19.

Verranno quindi calcolati i rapporti tra i valori evidenziati per il calcolo dell'incidenza percentuale del costo del lavoro sui ricavi aggregati durante l'ultima stagione sportiva pre-Covid-19, la formula sarà la seguente:

$$\frac{\text{Costo del lavoro}}{\text{Ricavi totali}} = \text{Incidenza \% del costo del lavoro sui ricavi totali}$$

I dati relativi al costo del lavoro aggregato di ogni lega sportiva, nonché quelli che concernono gli introiti complessivi già analizzati nel corso di questo capitolo, derivano dall'analisi combinata di due report annuali sulle top 5 leghe del calcio europeo e sulle *Big Four* statunitensi. Questi due report sono l'"*Annual Review of Football Finance 2020*" della società di consulenza multinazionale Deloitte e la decima edizione del "Report Calcio 2020" di *PricewaterhouseCoopers*, altra grande società di consulenza mondiale. È importante sottolineare che queste due fonti calcolano i dati relativi a questi due indicatori finanziari in modo equivalente, quindi non ci sono discordanze nei valori economici di riferimento per entrambi i modelli di sport *management*.

Di seguito vengono presentati i calcoli relativi a questo indicatore di sostenibilità economica per le nove leghe sportive professionistiche oggetto della trattazione (i dati sono espressi in milioni di euro):

- NFL: $\frac{6262,8}{13600} = 46,1\%$
- MLB: $\frac{4176}{9520} = 43,9\%$
- NBA: $\frac{3484}{7790} = 44,7\%$

- NHL: $\frac{2177}{4530} = 48,1\%$
- Premier League: $\frac{3579}{5851} = 61\%$
- Liga spagnola: $\frac{2093}{3375} = 62\%$
- Bundesliga tedesca: $\frac{1798}{3345} = 54\%$
- Serie A italiana: $\frac{1757}{2495} = 70\%$
- Ligue 1 francese: $\frac{1389}{1902} = 73\%$

Innanzitutto, si nota come i valori relativi al costo del lavoro siano tutti nell'ordine dei miliardi di euro e come ricoprono in ogni lega sportiva una percentuale molto importante dei ricavi totali aggregati, a testimonianza che il costo relativo ai salari/stipendi nelle società sportive professionistiche è la voce di costo più significativa. Tuttavia, i risultati sono molto diversi tra loro, più che altro in relazione alle leghe appartenenti ai due diversi modelli; le *major leagues* infatti presentano percentuali di incidenza significativamente inferiori rispetto al calcio europeo.

Le *Big Four* mostrano valori sempre inferiori al 50%, significa che i costi sostenuti per la copertura dei salari non rappresentano neanche la metà degli introiti totali di ogni franchigia in media. Le quattro percentuali dei campionati statunitensi sono molto vicine tra loro, con la più bassa che rappresenta l'MLB con un valore del 43,9%, mentre la maggiore tra esse è quella che caratterizza l'NHL con il 48,1%. Tutte e quattro le incidenze quindi mostrano valori abbastanza positivi, sintomo di una situazione di equilibrio economico-finanziario soddisfacente per le *major leagues*, soprattutto se confrontata con quella caratterizzante le top 5 leghe del calcio europeo. Come detto in precedenza il motivo principale di questa situazione di sostenibilità efficace ed efficiente per il medio-lungo termine delle *Big Four* risiede nello sviluppo di un *competitive balance* che ha permesso negli anni la crescita di un circolo virtuoso che si basa sull'equilibrio economico tra le franchigie partecipanti allo stesso campionato e di conseguenza anche sull'equilibrio tecnico, che a sua volta sviluppa un *appeal*

tale da accrescere la condizione economica di leghe e squadre sportive. Tutto questo grazie ad una serie di regolamentazioni strutturali che permettono anche un certo contenimento dei costi come nel caso di quelli relativi ai salari attraverso il sistema del *salary cap* oppure della *luxury tax*.

Per quanto riguarda invece le top 5 leghe del calcio europeo si possono notare valori percentuali di incidenza del costo del lavoro sui ricavi totali significativamente più elevati.

Innanzitutto, tutti e cinque i risultati sono superiori al 50%, già questo è un dato importante che dà una prima idea sulla situazione più negativa che caratterizza il modello sportivo europeo.

La Bundesliga tedesca è la lega che presenta la percentuale più bassa tra le cinque, ovvero il 54% degli introiti totali di essa in media sono coperti dai costi relativi al personale. Questo valore non è eccessivamente più elevato rispetto a quelli delle leghe americane, rispetto alla NHL infatti è maggiore di 6 punti percentuali, quindi presenta un risultato che non è così negativo e che non la rende economicamente insostenibile nel medio-lungo periodo sotto il profilo della spesa per i salari. Questa è la conseguenza della politica tedesca che nelle ultime stagioni sportive si è basata sull'acquisto di molti giocatori giovani talentuosi per farli crescere, ovviamente questo permette di contenere più facilmente i costi per i salari rispetto che mettere sotto contratto atleti più esperti.¹⁴¹

Premier League e Liga spagnola presentano valori molto vicini tra loro, rispettivamente 61% e 62%, quindi percentuali che si distanziano in maniera considerevole da quelle nordamericane. La lega inglese ha incrementato la propria spesa per il personale rispetto all'anno precedente dell'11%, arrivando ai quasi 3,6 miliardi di euro della stagione 2018/19; questo ha portato un incremento dell'incidenza percentuale del costo del lavoro sui ricavi di circa il 2%, dal 59% del 2018 al 61% del 2019.

Per quanto riguarda la Liga spagnola, essa come detto è caratterizzata da un'incidenza del 62%, anche se l'anno precedente era più elevata arrivando al 66%. Questo decremento è stato dovuto anche al trasferimento di Cristiano Ronaldo dal Real Madrid alla Juventus durante l'estate del 2018, che ha contribuito a ridurre il monte ingaggi della società spagnola di 36,5 milioni di euro.¹⁴²

¹⁴¹ Deloitte, "Annual Review of Football Finance", 2020.

¹⁴² Ibid.

Entrambe queste leghe comunque hanno registrato nel 2019 un'incidenza del costo del lavoro sui ricavi decisamente alta, anche se non sono quelle che fanno peggio da questo punto di vista.

Serie A e Ligue 1 infatti sono risultate le due leghe sportive peggiori riguardo a questa analisi perché nel 2018/19 hanno raggiunto un'incidenza percentuale rispettivamente del 70% e del 73%.

La Serie A italiana, nonostante abbia registrato ricavi totali inferiori di 350 milioni di euro rispetto alla Bundesliga, presenta un valore di costo per i salari che è quasi uguale a quello della massima lega tedesca. Negli ultimi anni i club del massimo campionato italiano infatti hanno incrementato la propria spesa per il pagamento degli stipendi ad un tasso che è risultato essere il più repentino tra le top 5 leghe calcistiche europee. Questa considerazione fa comprendere come il campionato italiano sia poco sostenibile nel lungo periodo se continua in questa direzione, se poi viene confrontato con i valori che sono risultati per le leghe nordamericane la situazione risulta ancora più negativa.

Il quadro finanziario della Ligue 1 francese sotto questo punto di vista è molto simile a quest'ultimo, addirittura peggiore. Si pensi che Paris-Saint Germain, Monaco, Olympique Lyonnais e Olympique de Marseille sono tra le squadre in Europa che generano i costi per stipendi più alti in assoluto, formando più della metà della spesa totale per il personale di tutto il massimo campionato francese. Nelle ultime stagioni i club francesi, e più in generale la lega sportiva, hanno beneficiato di un aumento di ricavi considerevole che ha permesso di ridurre l'incidenza percentuale del costo del lavoro aggregato sui ricavi del 2% rispetto al 2018, che quindi aveva toccato addirittura il 75%.¹⁴³

Questi valori emersi confermano quanto la situazione economico-finanziaria delle *major leagues* sia migliore rispetto a quella del calcio europeo. In relazione all'incidenza percentuale del costo del lavoro sui ricavi totali le leghe statunitensi hanno mostrato risultati nettamente migliori rispetto ai principali campionati d'Europa, dimostrando che il modello di sport *management* oltreoceano è molto più sostenibile nel medio-lungo termine, almeno rispetto alla spesa riguardante gli stipendi. Questo soprattutto grazie alla propria struttura orientata al *competitive balance* che, come già evidenziato più volte in precedenza, comporta molti vantaggi economici per le *Big Four* e di conseguenza per tutte le franchigie partecipanti.

¹⁴³ Ibid.

Per quanto concerne le top 5 leghe calcistiche europee invece l'analisi dell'incidenza del costo del lavoro sul fatturato totale ha confermato una situazione molto negativa se confrontata con quella nordamericana, soprattutto riguardo a Serie A e Ligue 1, mentre l'unica lega che si avvicina ai risultati percentuali delle *major leagues* è la Bundesliga, anche se in ogni caso anch'essa supera la soglia del 50% di ricavi utilizzati per pagare i salari dei giocatori.

Questi aspetti negativi riguardanti la sostenibilità finanziaria del calcio europeo derivano principalmente dalla cultura e dalla struttura del modello di gestione dello sport *business* in Europa, caratterizzato ancora fortemente da un orientamento al risultato sportivo nel breve termine e da un sistema che agevole i club più abbienti a discapito di quelli di medio-bassa classifica che non partecipano alle coppe europee e che di conseguenza hanno poche chance di poter vincere qualche competizione o di posizionarsi tra le prime in classifica. Chiaramente la "corsa agli stipendi più alti" delle ultime stagioni ha penalizzato molto le società calcistiche meno ricche, alimentando il circolo vizioso del calcio europeo che sta portando a ricavi sempre più cospicui, ma anche a costi sempre più esagerati, determinando l'insostenibilità del modello calcistico europeo.

4.3 Conclusione

Per riassumere il confronto sulla situazione economico-finanziaria dei due modelli di sport *business* si può affermare che le *major leagues* statunitensi in queste stagioni sportive hanno generato un volume d'affari molto più ampio rispetto alle top 5 leghe del calcio europeo, soprattutto se si considera il livello di popolarità del calcio nel mondo, che risulta molto superiore rispetto a sport come football americano, basket, baseball e hockey su ghiaccio. Eppure, sia per quanto risultato dall'analisi del fatturato totale delle varie leghe sia in riferimento all'ammontare di investimenti in infrastrutture sportive e ai conseguenti introiti da *matchday* che riescono a produrre le franchigie nordamericane, le *Big Four* hanno mostrato valori economici significativamente superiori rispetto alle leghe calcistiche europee analizzate, quindi un *business* caratterizzante il settore sportivo molto più ampio, sviluppato e soprattutto equilibrato tra tutte le squadre appartenenti alle 4 leghe oltreoceano.

La seconda parte del presente capitolo è servita ad analizzare un altro aspetto fondamentale della situazione finanziaria di un'impresa o settore, ovvero la sostenibilità economica nel medio-lungo termine dei due modelli sportivi. Tramite l'analisi di indicatori di performance come l'*ebitda* e l'incidenza del costo del lavoro sui ricavi è stato possibile misurare anche i costi sostenuti dalle società sportive e quindi fornire i valori aggregati delle varie leghe oggetto della trattazione, in particolare sono stati analizzati i costi relativi alla gestione operativa corrente grazie all'*ebitda* e soprattutto i costi relativi ai salari e stipendi per il calcolo dell'incidenza percentuale di essi sugli introiti totali. Questi indicatori hanno evidenziato risultati migliori per le *major leagues* in quanto, nonostante sia stato considerato l'*ebitda* aggregato delle top 20 squadre di calcio in Europa, NFL ed NBA hanno mostrato risultati più elevati nella stagione 2018/19, e nel caso di MLB ed NHL i valori non sono molto inferiori. Inoltre, nel caso dell'analisi dell'incidenza percentuale del costo del lavoro sul fatturato le *Big Four* hanno mostrato risultati molto più positivi rispetto alle top 5 leghe calcistiche, altro indicatore che permette di affermare che le leghe nordamericane sono meglio gestite dal punto di vista economico-finanziario attraverso il sistema di regolamentazioni basate sullo sviluppo di un *competitive balance* sempre più efficace. Le leghe calcistiche europee invece, non avendo la stessa cultura orientata al *business* dello sport che caratterizza gli Stati Uniti, non hanno sviluppato negli anni un sistema efficace di equilibrio tecnico/economico e di contenimento dei costi, subendo un progressivo peggioramento dell'equilibrio finanziario e quindi anche del *competitive balance*. Il problema principale è che a differenza del modo di pensare in USA, le società calcistiche europee ragionano in funzione del raggiungimento del risultato sportivo nel breve termine più che nel trattare la propria attività come una vera e propria impresa orientata al profitto e alla salute finanziaria della stessa. Questa cultura in Europa non ha consentito fino adesso di sviluppare regolamentazioni efficaci per controllare i bilanci delle società sportive, vedi il Fair Play Finanziario trattato nel paragrafo 2.2.2, e quindi le società europee più ricche in assenza di regole come ad esempio il *salary cap* o il *revenue sharing* statunitensi hanno continuato ad indebitarsi per la ricerca del risultato sportivo, andando di conseguenza a peggiorare la situazione del *competitive balance* nei vari campionati nazionali di calcio.

Per concludere, si capisce come i concetti di volume d'affari, sostenibilità finanziaria nel medio-lungo termine, investimenti nel settore di riferimento, bilanci societari in salute e così

via siano tutte nozioni che nel settore sportivo sono conseguenza in maniera molto forte del *competitive balance*, perché è soprattutto grazie alle regolamentazioni adottate negli anni dalle *major leagues* per il miglioramento dell'equilibrio tecnico ed economico delle franchigie che esse riescono a generare un volume di *business* molto più ampio rispetto alle top 5 leghe calcistiche europee, a causa del maggior *appeal* provocato dal suddetto equilibrio competitivo e dall'incertezza del risultato; e che riescono ad avere bilanci molto più sostenibili nel medio-lungo termine rispetto ai club del calcio europeo, grazie a norme efficaci di contenimento dei costi come il *salary cap* oppure norme che equilibrano gli introiti di tutte le franchigie di una lega come il *revenue sharing*.

In ogni caso la differenza tra i due modelli di *sport management* è più che altro culturale, mentre quello statunitense è orientato al *business*, quello europeo è orientato maggiormente al risultato sportivo in senso più stretto. Il problema è che mentre la cultura nordamericana ha portato allo sviluppo di un circolo virtuoso del settore sportivo dal punto di vista economico-finanziario, quella europea ha causato l'accrescimento di un circolo vizioso per il calcio professionistico riguardante soprattutto la salute finanziaria dei bilanci delle società sportive e lo sfruttamento parziale del volume d'affari che il calcio europeo potrebbe potenzialmente generare se fosse più equilibrato.

Capitolo 5: Analisi tramite indici di Premier League e Serie A

Introduzione

Nei capitoli precedenti sono state analizzate le differenze culturali e strutturali tra il modello di sport *management* statunitense e quello europeo, riconoscendo nel *competitive balance* l'elemento fondamentale di discordanza tra essi. Mentre negli Stati Uniti la cultura sportiva è orientata molto verso la generazione di *business*, cosa che ha permesso alle *major leagues* di diventare le leghe sportive professionistiche più appetibili e quindi redditizie al mondo grazie soprattutto alla creazione di un modello equilibrato sia dal punto di vista tecnico che economico; il calcio europeo invece è sempre stato molto più incentrato sul risultato sportivo, di conseguenza non è stato trattato negli anni come un vero e proprio mercato con potenzialità di *business* enormi, provocando delle carenze manageriali che hanno generato situazioni economico-finanziarie molto negative per i bilanci delle società calcistiche. Ciò è causa e conseguenza della quasi totale assenza di regolamentazioni efficaci per equilibrare le competizioni da tutti i punti di vista, cosa che invece negli sport nordamericani permette alle leghe di generare profitti molto significativi e alle franchigie di avere situazioni economiche molto più positive di quelle del calcio europeo, gli esempi ripresi più volte nel corso della trattazione come il *salary cap* ed il *revenue sharing* ne sono testimonianza.

Questo capitolo ha l'obiettivo di analizzare più nello specifico il calcio europeo, ed in particolare quello di confrontare la lega che, tra le cinque considerate in questo elaborato, si avvicina maggiormente a cultura e struttura delle *major leagues* statunitensi, ovvero la Premier League inglese, e quella che invece si allontana di più e che in proporzione è risultata essere quella con i dati economici più negativi, ovvero la Serie A italiana.

La Premier League infatti è caratterizzata da una cultura anglosassone come quella degli Stati Uniti, tra le 5 leghe del calcio europeo è quella più globale, presenta alcune regolamentazioni che vanno quantomeno nella direzione di quelle statunitensi, è il caso della suddivisione dei

ricavi da diritti televisivi trattata nel secondo paragrafo del secondo capitolo, ed è appunto quella che ha mostrato valori economico-finanziari più positivi, paragonabili con quelli delle *major leagues*.

La Serie A italiana invece è la lega calcistica che nel corso della trattazione ha mostrato i dati più negativi. In realtà essi sono leggermente migliori rispetto alla Ligue 1, ma in proporzione, se pensiamo al blasone della massima serie calcistica d'Italia rispetto a quella francese i valori dovrebbero essere molto più positivi.

Il capitolo 5 quindi sarà volto al confronto tra queste due leghe, per andare ad approfondire la differenza economico-finanziaria presente tra le due realtà. In particolare, verrà svolta un'analisi tramite indici di bilancio per comprendere meglio la situazione dei due estremi delle top 5 leghe del calcio europeo.

Il confronto non avrà ad oggetto tutte le venti società di calcio di entrambe le leghe, ma 3 squadre tra le più vincenti degli ultimi anni per campionato e 3 squadre di medio-bassa classifica per competizione, per un totale di 12 società sportive analizzate. Come rappresentanti della Premier League sono state scelte Manchester United, Liverpool e Tottenham per la zona alta della classifica e Burnley, Newcastle United e Southampton per quella medio-bassa. Per rappresentare la Serie A invece sono state selezionate Juventus, Inter e Roma come squadre più vincenti, mentre Fiorentina, Genoa e Bologna per la fascia intermedia del campionato. È stato scelto di prendere in considerazione società di blasone, potenza economica e tecnica differenti per vedere anche la differenza di equilibrio finanziario nei due campionati esaminati, per analizzare più nel dettaglio il *competitive balance* all'interno delle due competizioni calcistiche europee, che come già sottolineato più volte risulta essere allo stesso tempo causa e conseguenza del maggior equilibrio economico tra i *club* partecipanti alla medesima competizione.

Il calcolo di alcuni tra i più importanti indici di bilancio servirà per analizzare la situazione economico-finanziaria dei *club* presentati sotto tutti i punti di vista, ovvero quelli di cui si è già parlato nel precedente capitolo, quindi redditività, liquidità e solvibilità.

A tal proposito, gli indicatori di performance utilizzati saranno 6: il primo è quello dei ricavi totali per capire il volume d'affari generato dai singoli *team*, successivamente verranno applicati due indici di redditività, ovvero il ROE (*Return On Equity*) ed il ROI (*Return On*

Investment), poi verrà analizzato l'indice di liquidità e per concludere gli indicatori di leva finanziaria ed il rapporto tra EBIT (*Earnings Before Interests and Taxes*) e oneri finanziari.

Questi indici di bilancio servono per fornire una panoramica completa della situazione economico-finanziaria delle società di calcio analizzate, per studiare il diverso volume di *business* prodotto dalle varie società sportive e il livello di sostenibilità economica di esse sia nel breve che nel medio-lungo termine, andando a confrontare i valori delle ultime tre stagioni prima della comparsa del Covid-19, quindi 2017, 2018 e 2019.

Nello studio degli indici di bilancio infatti risulta fondamentale, per sviluppare un'analisi accurata, calcolare più indicatori per ogni dimensione, andarli a confrontare con i risultati di altre imprese dello stesso settore, per avere un termine di paragone e soprattutto analizzarli secondo un orizzonte temporale di più anni, per poter osservare l'andamento dei valori economico-finanziari nei vari bilanci d'esercizio.

I risultati che verranno proposti in questo capitolo derivano dalla banca dati Orbis, la quale raccoglie i dati relativi ai bilanci d'esercizio ufficiali di molte imprese, tra cui anche le società di calcio che vengono analizzate in questa trattazione.

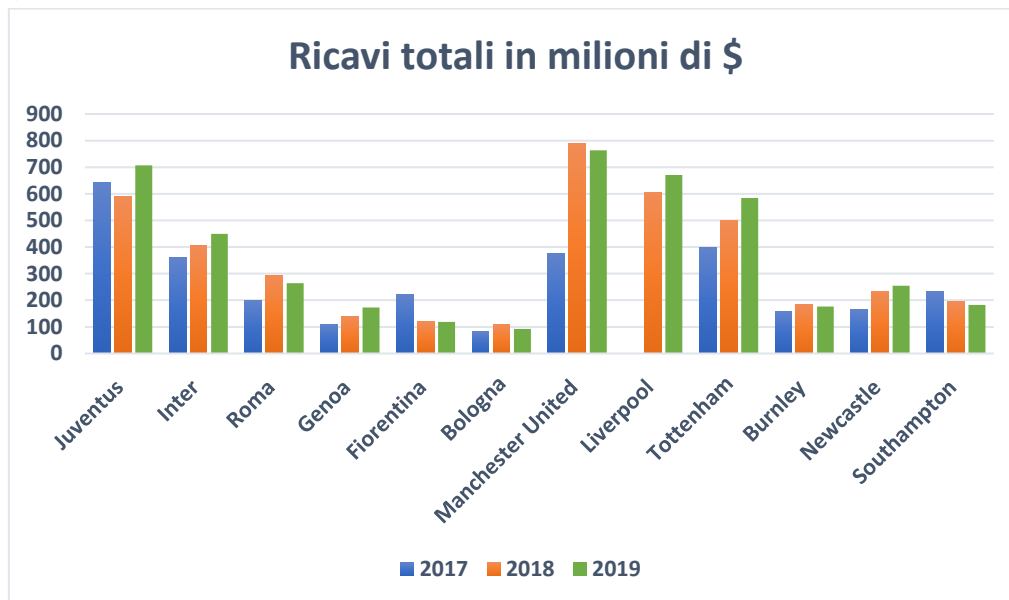
5.1 Analisi del volume d'affari: i ricavi totali

Come prima dimensione di analisi economico-finanziaria andremo a proporre i dati relativi ai ricavi totali dei dodici *club* presi in esame per comprendere il volume di *business* generato dalle varie realtà calcistiche inglesi ed italiane.

Tramite i valori che verranno proposti si potrà capire il trend nelle tre stagioni analizzate, quindi l'evoluzione economica di ogni squadra e soprattutto la differenza tra quelle appartenenti alla Premier League e quelle partecipanti al campionato di Serie A. Inoltre, questa analisi consentirà di capire in che misura i *club* più ricchi e vincenti di alta classifica dei due rispettivi campionati riescono a produrre introiti maggiori rispetto alle società sportive di medio-bassa classifica, per vedere se la massima competizione calcistica inglese risulta più equilibrata economicamente rispetto alla Serie A italiana o meno.

Il seguente grafico mostra i dati relativi ai ricavi totali delle dodici squadre oggetto di questa analisi per le medesime stagioni sportive studiate nel capitolo precedente, ovvero la 2016/17, 2017/18 e 2018/19.

Grafico 25: Ricavi totali delle 12 squadre analizzate di Serie A e Premier League nelle 3 stagioni. (bilanci societari)



Il grafico 25 mostra per ogni *club* oggetto dell'analisi gli introiti complessivi per le tre stagioni sportive pre-Covid-19, i primi sei da sinistra fanno parte del campionato di Serie A italiano, quindi in ordine: Juventus, Inter, Roma, Fiorentina, Genoa e Bologna; mentre i secondi sei partecipano stabilmente alla Premier League inglese, ovvero Manchester United, Liverpool, Tottenham, Burnley, Newcastle e Southampton.

Iniziamo con l'analizzare le tre squadre per campionato che sono tra le più blasonate e vincenti delle rispettive competizioni nazionali, quindi Juventus, Inter e Roma per la Serie A e Manchester United, Liverpool e Tottenham per la Premier League.

Calcolando la media dei ricavi totali nelle tre stagioni per ogni squadra, sommando i valori ottenuti e dividendo il dato aggregato per 3 è stata calcolata la media stagionale di ricavi complessivi per i tre *club* di entrambe le competizioni nazionali. I risultati mostrano un valore caratterizzante Juventus, Inter e Roma pari a circa 430 milioni di dollari, mentre per Manchester United, Liverpool e Tottenham il risultato è uguale a circa 590 milioni di dollari. Questi numeri mostrano come i tre *club* inglesi abbiano generato nelle stagioni sportive

analizzate una media di introiti economici significativamente superiore rispetto a quella del massimo campionato italiano concernente Juventus, Inter e Roma.

Queste società hanno avuto un cospicuo incremento di ricavi tra il 2017 ed il 2018, l'unica che ha sofferto un decremento nel passaggio tra queste due stagioni è stata la Juventus, il motivo principale è dovuto al fatto che il *team* di Torino nel 2017 ha raggiunto la finale di Champions League e quindi ha beneficiato in quell'anno di introiti significativi.

Sia nel 2018 che nel 2019 i tre *club* inglesi hanno raggiunto almeno i 500 milioni di dollari di ricavi complessivi, arrivando al picco del Manchester United nel 2018 di 790 milioni. Dei tre *club* italiani invece solo la Juventus ha superato tale soglia, Inter e Roma invece non hanno generato gli stessi volumi di *business*. La società milanese ha prodotto un picco di 450 milioni di dollari nel 2019, mentre la Roma non è riuscita a toccare i 300 milioni di ricavi complessivi in nessuna stagione. La migliore stagione in termini economici della società giallorossa è stata il 2018, nella quale ha generato circa 290 milioni di dollari, anno in cui la squadra ha raggiunto la semifinale di Champions League, venendo eliminata proprio da uno dei tre *club* inglesi analizzati in questo capitolo, il Liverpool.

Andando adesso ad analizzare le tre squadre di medio-bassa classifica per entrambi i campionati, viene proposto il medesimo valore medio stagionale calcolato in precedenza per i tre *club* di alta classifica. Il risultato ottenuto dal calcolo medio aritmetico dei valori di ricavi totali stagionali per le tre squadre inglesi analizzate, ovvero Burnley, Newcastle e Southampton, è di quasi 200 milioni di dollari; mentre il medesimo valore caratterizzante le tre squadre della Serie A italiana, quindi Genoa, Fiorentina e Bologna, ammonta a poco più di 125 milioni di dollari. Ragionando su questi valori si capisce come anche per questi esempi di squadre di medio-bassa classifica, quelle relative alla Premier League dimostrano di essere caratterizzate da cifre più significative. Esse infatti hanno generato nelle tre stagioni analizzate ricavi complessivi medi più alti di circa il 35% rispetto alle tre squadre italiane oggetto della trattazione, una differenza percentuale veramente cospicua che fa comprendere come anche le società calcistiche di media grandezza dei due campionati siano caratterizzate da una sostanziale differenza a livello di volume di *business* generato.

Sia nel 2018 che nel 2019 infatti le tre società inglesi hanno generato ricavi vicini ai 200 milioni di dollari, il Newcastle United ha addirittura superato questa soglia arrivando a 255 milioni nella stagione 2018/19. Fiorentina e Bologna invece hanno prodotto introiti complessivi che

non arrivano a 120 milioni di dollari nelle stesse due stagioni sportive, l'unica è il Genoa che è riuscita nel 2019 ad avvicinarsi al valore del Burnley con 173 milioni. In ogni caso quindi delle tre squadre di medio-bassa classifica analizzate per entrambi i campionati, si nota come il Genoa, che è risultata essere il *club* italiano con il volume d'affari maggiore tra le tre, è riuscito a generare ricavi comunque inferiori al Burnley, ovvero la società calcistica inglese che tra quelle analizzate è quella caratterizzata dagli introiti economici minori.

Un'altra considerazione significativa riguarda il fatto che il Newcastle nel 2019 ha prodotto ricavi per un totale di 255 milioni di dollari, cifra quasi uguale a quella della Roma che nella stessa stagione sportiva ha raggiunto quota 264 milioni. Quindi una squadra inglese di medio-bassa classifica è riuscita a generare un volume d'affari quasi pari a quello prodotto da una delle società calcistiche più blasonate della storia della Serie A.

Per concludere l'analisi sul volume d'affari che caratterizza Premier League inglese e Serie A italiana, possiamo dire che la prima presenta valori significativamente più positivi, sia per le squadre di alta classifica che per quelle di medio-bassa. L'unico *club* italiano che nelle tre stagioni sportive analizzate ha generato valori molto simili alle squadre inglesi è la Juventus, ovvero la società calcistica che ha avuto un dominio incontrastato negli ultimi dieci anni nelle competizioni nazionali e che si è ritagliata una posizione di rilievo anche nel panorama europeo, arrivando sia nel 2015 che nel 2017 in finale di Champions League, pur uscendo sconfitta in entrambe le occasioni.

5.2 Analisi di redditività

Passiamo ora all'analisi della redditività delle dodici società calcistiche oggetto del presente capitolo. Per redditività si intende la capacità di un'impresa di generare profitto sul capitale investito e gli indicatori di performance più comuni ed efficaci per valutare questa dimensione economica sono il ROE (*Return On Equity*) ed il ROI (*Return On Investment*). Entrambi verranno applicati ed analizzati in questo paragrafo, per determinare quanto i *club* di calcio di Premier League e Serie A siano stati redditizi nelle tre stagioni precedenti l'avvento del Covid-19.

5.2.1 ROE (*Return On Equity*)

Il primo dei due indicatori di redditività che verrà analizzato è il ROE, ovvero l'indice che misura quanto è redditizio il capitale proprio investito nell'impresa di riferimento. Per capitale proprio si intende la somma di due voci degli impieghi dello stato patrimoniale, ed in particolare del patrimonio netto, ovvero il capitale sociale e le riserve. Il capitale sociale consiste nella liquidità conferita dai soci per le attività di *business* dell'azienda stessa, mentre le riserve sono degli *asset*, solitamente liquidi, che vengono messi da parte per un eventuale utilizzo futuro. Ci sono più tipologie di riserve, alcune sono obbligatorie per legge, come la riserva legale, altre sono previste dallo statuto come la riserva statutaria, le restanti vengono stabilite liberamente nel momento in cui viene deliberata la distribuzione degli utili, come ad esempio le riserve straordinarie.

Il ROE quindi viene calcolato come rapporto tra l'utile netto o la perdita d'esercizio dell'impresa e il capitale proprio, fornendo un'informazione fondamentale per i potenziali investitori, ovvero la profittabilità dell'azienda stessa.

Nel caso delle società del calcio europeo e con particolare riferimento a Premier League e Serie A, sono stati calcolati i valori di *Return On Equity* per le dodici squadre dei due campionati, di seguito quindi verranno proposti i risultati ottenuti dal calcolo di questo indice di redditività, sempre per le stagioni sportive 2017, 2018 e 2019.

Prima però è doveroso fare una premessa, in settori "normali" questo indicatore risulta essere sempre positivo e facilmente comparabile con i valori delle imprese concorrenti; nel caso invece del settore sportivo professionistico, che come già sottolineato nei capitoli precedenti risponde a logiche di mercato particolari, i ROE calcolati sono spesso negativi. Questo accade perché molte società sportive chiudono il proprio *financial year* in perdita, cosa che fa intendere le difficoltà del calcio europeo nella gestione efficace ed efficiente della performance economico-finanziaria dei *club* e quindi anche delle leghe sportive. Il problema comunque non riguarda solamente le perdite d'esercizio registrate nei bilanci di alcune società calcistiche, in certi casi infatti sono stati riscontrati valori negativi anche di patrimonio netto,

a causa delle medesime perdite portate a nuovo che erodono il capitale sociale distruggendo ricchezza. Nel caso in cui entrambi i dati relativi ad utile netto e capitale proprio siano negativi, il calcolo del ROE risulta insensato, perché porterebbe ad un risultato positivo che sarebbe però totalmente fuorviante in merito alla reale situazione di redditività della società sportiva analizzata, in questo caso quindi verranno fatte delle considerazioni a monte.

Come per il precedente paragrafo l'analisi inizierà dalle sei squadre di alta classifica di Premier League e Serie A, per poi proseguire con le altre sei di medio-bassa classifica.

Di seguito quindi verrà esposto il grafico che riassume i dati di ROE delle sei squadre di alta classifica che poi verranno discussi nel dettaglio.

Grafico 26: ROE delle sei squadre di alta classifica analizzate di Premier League e Serie A.

	2017	2018	2019
Juventus	45,4%	/	/
Inter	29,5%	-463,0%	/
Roma	/	/	/
Manchester United	/	28,7%	15,5%
Liverpool		50,8%	13,5%
Tottenham	18,1%	33,7%	16,9%

Per quanto riguarda i tre *club* italiani sono stati riscontrati valori di ROE pessimi, infatti solo la Juventus nel solo 2017 ha prodotto una percentuale positiva, ovvero del 45,4%; essa è stata dovuta principalmente alla qualificazione della compagine torinese per la finale di Champions League del giugno 2017, che ha permesso di concludere il *financial year* in utile di 48,6 milioni di dollari e con un capitale proprio di circa 107 milioni. Le due stagioni successive sono state più negative per la Juventus dal punto di vista economico-finanziario e anche sportivo, nell'estate 2018 la società ha fatto un enorme sforzo monetario per l'acquisto del calciatore Cristiano Ronaldo, nella speranza che egli potesse portare la squadra alla vittoria della tanto agognata Champions League, cosa che però non è ancora successa nel 2021. Questo grande sforzo economico, dato dall'acquisto anche di altri giocatori molto costosi, ha sicuramente aumentato la popolarità della Juventus in tutto il mondo e di conseguenza anche gli introiti hanno avuto una crescita, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, tuttavia i costi sono lievitati ulteriormente, soprattutto in merito agli ingaggi dei calciatori, solo Cristiano Ronaldo

percepisce dalla Juventus uno stipendio lordo di circa 60 milioni di euro annui. Questo è il motivo principale per cui la società di Torino ha chiuso il bilancio in perdita nelle due stagioni successive, arrivando nel 2019 a registrare un risultato netto di -45,4 milioni di dollari e quindi un ROE negativo uguale a -127,7%.

La situazione di Inter e Roma è ancor peggiore, entrambe infatti sono caratterizzate in tutte e tre le stagioni sportive analizzate da valori negativi sia di capitale proprio sia di risultato d'esercizio, l'unica eccezione è il capitale proprio dell'Inter nel 2018 che è risultato essere positivo di 4,47 milioni di dollari. Il calcolo del ROE quindi per queste due società di calcio produrrebbe valori percentuali fuorvianti, che nulla avrebbero a che fare con la situazione finanziaria dei *club*.

L'Inter ha riscontrato la situazione peggiore nel 2017, anno in cui la squadra non si è qualificata per la Champions League, generando una perdita d'esercizio di 28 milioni e un capitale proprio negativo di addirittura -95,2 milioni di dollari. Nelle due stagioni successive il capitale proprio è cresciuto, arrivando nel 2019 ad un valore di -5,2 milioni, anche grazie alla qualificazione per la coppa europea principale in entrambe le annate. Tuttavia, la società milanese ha aumentato la propria perdita d'esercizio, arrivando nel 2019 ad un risultato di -55 milioni di dollari. Questi numeri sono stati prodotti sotto la gestione iniziata nel 2016 del Gruppo Suning, che ha speso cifre importanti in termini di acquisto di nuovi giocatori per cercare di riportare l'Inter a lottare per la vittoria della Serie A e per la Champions League.¹⁴⁴

Discorso molto simile si può fare per la Roma, che durante la gestione del presidente Pallotta, iniziata nel 2012¹⁴⁵, ha visto ambiziose campagne acquisti per la ricerca del risultato sportivo nel breve termine, non ponendo la giusta attenzione all'aspetto economico-finanziario della gestione di un'impresa. La Roma infatti è stata sistematicamente in perdita in tutte e tre le stagioni sportive analizzate, partendo nel 2017 con un risultato d'esercizio di -47,9 milioni di dollari, per poi ridurre la perdita grazie anche alla semifinale di Champions disputata nel 2018, anche se comunque la essa è rimasta vicina ai -30 milioni in entrambe le stagioni. Per quanto riguarda il capitale proprio la società giallorossa è stata caratterizzata da valori molto negativi nel periodo di analisi, giungendo a -145 milioni di dollari nel 2019.

¹⁴⁴ "Inter, Suning Rileva Il 68,55% per 270 Mln: Thohir Resta Presidente, Moratti Saluta," *Calcio e Finanza*, 2016.

¹⁴⁵ Skysport.

Dall'osservazione di questi numeri si capisce come queste tre squadre di Serie A non siano profittevoli per degli eventuali investitori, soprattutto in riferimento a Roma ed Inter. Il ROE non è risultato quasi mai calcolabile, l'analisi delle sue componenti però ha evidenziato bene la situazione finanziaria molto negativa riguardante il risultato d'esercizio ed il capitale proprio di questi tre *club*.

Per quanto riguarda invece le tre società inglesi di alta classifica la situazione concernente il ROE è più positiva. L'unico caso in cui è risultato un ROE negativo o non calcolabile è stato per il Manchester United nel 2017, che ha riscontrato valori negativi sia di risultato d'esercizio sia di capitale proprio. Il motivo principale di ciò riguarda l'acquisto del calciatore Paul Pogba nell'estate del 2016 dalla Juventus, questo trasferimento infatti è stato uno dei più costosi della storia del calcio europeo, essendo costato al *club* di Manchester circa 110 milioni di euro.¹⁴⁶ Nelle due stagioni successive invece il Manchester United ha avuto valori di ROE positivi, come anche Liverpool e Tottenham. Nel 2019 tutte e tre queste società hanno riscontrato valori di ROE abbastanza simili: il Manchester United 15,5%, il Liverpool 13,45% e il Tottenham 16,9%. Quest'ultima quindi è risultata essere quella più profittevole nella stagione sportiva 2018/19, in termini di redditività sul capitale proprio. Uno dei motivi principali è sicuramente l'investimento fatto per la costruzione nel nuovo stadio, dove nella stagione precedente la squadra di Londra ha iniziato a disputare le proprie partite casalinghe, attirando una grande quantità di tifosi, oltre ovviamente alla finale di Champions giocata a giugno 2019 proprio contro il Liverpool, evento che ha consentito ad entrambe le società di aumentare considerevolmente i propri introiti.

Per questi tre *club* inglesi di alta classifica quindi sono stati riscontrati valori di ROE abbastanza positivi, se confrontati con il valore medio di redditività sul capitale proprio presente nel settore del calcio europeo professionistico. Se poi queste percentuali e soprattutto i dati relativi a utile/perdita di esercizio e capitale proprio vengono confrontati con quelli caratterizzanti Juventus, Inter e Roma, ci si accorge come la Premier League inglese e quindi le società al suo interno siano più profittevoli rispetto ai *club* di Serie A, per lo meno riguardo a quelli di alta classifica.

¹⁴⁶ Ibid.

Adesso passiamo ad analizzare le sei squadre di medio-bassa classifica di entrambi i campionati, per capire se anche per esse la situazione è simile dal punto di vista del calcolo del ROE.

Grafico 27: ROE delle sei squadre di medio-bassa classifica analizzate di Premier League e Serie A.

	2017	2018	2019
Genoa	/	/	/
Fiorentina	34,0%	-16,2%	-44,5%
Bologna	-87,5%	-15,7%	-82,9%
Newcastle	/	/	103,6%
Burnley	63,9%	51,7%	5,9%
Southampton	52,3%	29,5%	-57,4%

Per quanto riguarda Genoa, Fiorentina e Bologna la situazione è molto simile alle altre tre squadre di Serie A analizzate in precedenza. Tutte e tre sono caratterizzate da bilanci sistematicamente in perdita nelle tre stagioni analizzate, fatta eccezione per il Genoa nel 2019, che presenta un utile di 11,5 milioni di dollari, a fronte però di un capitale proprio di -6,1 milioni. Per il Genoa infatti sono stati riscontrati valori negativi anche di capitale proprio, e per questo motivo il calcolo del ROE per questa società sportiva risulta essere poco sensato, come nel caso di Inter e Roma. Nel 2017 il *club* genoano ha maturato una perdita d'esercizio di 14 milioni e un capitale proprio negativo di 13 milioni di dollari, nel 2018 ha ridotto la perdita a 5,5 milioni ma ha avuto una riduzione di capitale proprio a -17,9 milioni di dollari.

La Fiorentina presenta una situazione leggermente migliore perché è caratterizzata da valori positivi di capitale proprio, anche se esso risulta decrescente nel corso del triennio, partendo dai 125,3 milioni del 2017 per arrivare ai 69,8 milioni di dollari del 2019. Il 2019 infatti è risultato l'anno più negativo per la Fiorentina dal punto di vista dell'analisi del ROE, il risultato infatti è -44,5% in questa stagione, mentre nel 2018 ad esempio il valore è stato del -16,23% a causa di una perdita d'esercizio meno cospicua e di un capitale proprio più alto. Una delle cause principali sono le plusvalenze da cessione che la Fiorentina ha registrato tra 2017 e 2018, quelle più significative sono state sicuramente il trasferimento di Bernardeschi alla Juventus o

quello di Ilicic all'Atalanta, queste operazioni di mercato infatti hanno permesso alla società di produrre plusvalenze per quasi 90 milioni nel bilancio d'esercizio del 2017.¹⁴⁷

Il Bologna infine ha una situazione molto simile a quella della Fiorentina, con capitali propri sempre positivi e risultati d'esercizio costantemente negativi nel triennio analizzato. L'anno nettamente migliore per la società rossoblù dal punto di vista del ROE è stato il 2018, che ha visto un ROE del -15,7% che, seppur negativo, è preferibile rispetto a quelli caratterizzanti il 2017 e il 2019, nei quali le percentuali di *Return On Equity* sono rispettivamente uguali a -87,5% e -82,9%. Nella stagione 2018 infatti il Bologna ha riscontrato una perdita di "soli" 5,6 milioni di dollari e capitale proprio uguale a 35,5 milioni, il quale è il valore più alto nel triennio. Uno dei motivi dei valori meno negativi del 2018 per il Bologna è la plusvalenza fatta per la cessione del calciatore Simone Verdi al Napoli, che ha generato una plusvalenza per la società di quasi 25 milioni di euro, anche se il 20% di questa cifra è stata dovuta all'A.C. Milan per una clausola preesistente.¹⁴⁸

La situazione in merito al ROE di queste tre società di calcio di Serie A di medio-bassa classifica è sicuramente migliore rispetto alle concorrenti italiane di alta classifica, anche se comunque nessuna di queste tre è risultata essere profittevole nel triennio preso in esame.

Analizzando invece le tre squadre di medio-bassa classifica della Premier League i valori di ROE sono migliori rispetto a quelli delle corrispettive italiane. Il Burnley è risultato esser l'esempio più virtuoso tra le tre analizzate, con valori sempre positivi sia di risultato d'esercizio sia di capitale proprio, anche se le percentuali di ROE diminuiscono dal 2017 al 2019, partendo dal 63% circa del primo anno al 6% dell'ultima stagione oggetto di questa analisi. Questa riduzione è dovuta interamente alla drastica diminuzione dell'utile netto del Burnley dai 48 milioni del 2018 ai 5,7 milioni di dollari del 2019.

Per il Newcastle invece sono stati riscontrati valori negativi per il 2017, che però aumentano nelle due stagioni successive. Nel 2018 questa società ha avuto un utile di 24,5 milioni e un capitale proprio negativo di -1,5 milioni di dollari, mentre nel 2019 un utile d'esercizio di 44 milioni e un capitale proprio positivo che ha raggiunto i 42,6 milioni di dollari, quindi la percentuale di ROE per questa ultima stagione è stata addirittura del 103,5%, risultato però

¹⁴⁷ Violanews, "Bilancio Fiorentina 2017".

¹⁴⁸ "Verdi al Napoli, le cifre: il Bologna fa plusvalenza, il Milan incassa 4,9 milioni", *Calcio e Finanza*, 2018.

che dipende più che altro dal basso valore di capitale proprio più che da un alto utile di esercizio.

Il Southampton infine ha una situazione simile a quella del Burnley perché vede il proprio ROE migliore nel 2017 con un risultato del 52,3%, salvo poi subire una riduzione nel risultato d'esercizio sia nel 2018 che nel 2019, con l'aggravante però che nell'ultima stagione il Southampton ha registrato una perdita di 43,4 milioni di dollari, la quale ha provocato un valore percentuale di *Return On Equity* del -57,3%, mentre nel 2018 il valore percentuale è comunque rimasto positivo a 29,5%, grazie ad un utile di 36,4 milioni di dollari.

È evidente quindi come anche le tre squadre inglesi di medio-bassa classifica presentino risultati percentuali di ROE migliori rispetto alle corrispettive della Serie A italiana, con dati negativi solamente nel 2017 per il Newcastle e nel 2019 per il Southampton. Anche se bisogna dire che anche i *club* inglesi non presentano di certo situazioni solide dal punto di vista della redditività sul capitale proprio, basti osservare i continui cambiamenti cospicui dei valori da una stagione all'altra, sia dell'indice che dei valori che lo compongono.

Per concludere il discorso sull'analisi del ROE possiamo dire che i sei *club* inglesi presi in considerazione sono in linea di massima più profittevoli rispetto alle sei società italiane, con percentuali di *Return On Equity* migliori grazie a valori di utile netto e capitale proprio positivi nella maggior parte delle stagioni, i quali consentono un calcolo di questo indicatore di performance sensato e significativo della situazione economico-finanziaria di un determinato *club* di calcio in relazione alla redditività del capitale proprio.

5.2.2 ROI (*Return On Investment*)

Il secondo indice di bilancio inerente alla redditività di un'impresa che verrà calcolato ed analizzato in questo paragrafo è il ROI (*Return On Investment*). Questo indicatore consiste nella determinazione del rendimento del capitale investito in azienda, a prescindere dalle fonti utilizzate. Le formule per calcolarlo possono essere varie, quella che è stata scelta per questa trattazione è il rapporto tra l'EBIT ed il CION.

EBIT è l'acronimo di *Earnings Before Interests and Taxes*, vale a dire la misura di utile operativo prima della deduzione di oneri finanziari ed imposte.

Il CION invece è l'acronimo di "capitale investito operativo netto", esso consiste nella somma tra il "capitale circolante commerciale" (CCC) e le immobilizzazioni operative (materiali, immateriali e finanziarie). Il CCC è dato dalla differenza tra attività correnti (AC) e passività correnti (PC), quindi consiste in un investimento se la differenza è positiva o in un finanziamento se la differenza è negativa della gestione caratteristica di un'impresa. In sostanza il CION si calcola come $AC + \text{immobilizzazioni operative} - PC$, quindi rappresenta l'investimento complessivo in attivo operativo al netto del passivo corrente.

Il ROI che è stato calcolato in questa trattazione per i *club* di calcio quindi deriva dal rapporto tra queste due grandezze appena descritte e come per i precedenti paragrafi di questo capitolo verrà fatta un'analisi sulle dodici squadre di Premier League e Serie A per il triennio precedente l'avvento della pandemia da Coronavirus.

Grafico 28: ROI delle sei squadre di alta classifica analizzate di Premier League e Serie A.

	2017	2018	2019
Juventus	28,60%	4,60%	3,15%
Inter	3,60%	5,78%	-1,85%
Roma	-41%	-15,50%	-58,30%
Manchester United	/	8,70%	7,70%
Liverpool		2,20%	0,15%
Tottenham	48,40%	8,30%	7,80%

Per quanto riguarda la Juventus i dati relativi al ROI sono del 28,6% nel 2017, 4,6% nel 2018 e 3,15% nel 2019. Il valore percentuale relativo alla stagione sportiva 2017 è più elevato a causa di un valore di ebit molto più alto rispetto a quello delle due annate successive essendo pari a 137 milioni di dollari, contro i circa 20 milioni del 2018 e 2019; uno dei motivi principali risiede nel fatto che la Juventus nel 2017 ha disputato la finale di Champions League, aumentando quindi i propri introiti. I valori di CION invece sono in crescita nel triennio ma non così differenti l'uno dall'altro.

I dati relativi al CION dell'Inter sono molto simili a quelli del *club* di Torino, rispettivamente 432 milioni di dollari nel 2017, 501 milioni nel 2018 e 683 nel 2019. Gli ebit sono positivi nelle prime due stagioni del triennio, con rispettivamente 15,5 e 28,9 milioni di dollari, mentre nel 2019 è sceso a -12,6 milioni. Questi dati comportano valori di ROI del 3,6% nel 2017, 5,78%

nel 2018 e -1,85% nel 2019. Per la stagione 2018 quindi i valori di *Return On Investment* di Juventus ed Inter non sono molto dissimili, mentre nel 2019 la società milanese è stata caratterizzata da un rendimento negativo sugli investimenti, causato appunto da un valore negativo di ebit.

La Roma è quella caratterizzata dalla situazione peggiore tra le tre perché ha prodotto nel triennio valori di ebit sempre negativi, anche superiori ai 100 milioni di dollari. Per quanto riguarda poi i dati relativi al CION, esso è sostanzialmente inferiore a quelli caratterizzanti Juventus ed Inter, infatti non arriva mai a toccare la soglia dei 300 milioni di dollari in nessuna delle tre stagioni sportive analizzate. Le percentuali di ROI di conseguenza sono negative, il 2018 è l'annata in cui la situazione è stata meno preoccupante riscontrando un valore pari a -15,5%, mentre il 2017 ha visto un ROI del -41% e il 2019 addirittura del -58,3%. Queste percentuali fanno capire che la Roma non è stata in alcun modo profittevole sul capitale investito nel triennio oggetto di questa analisi.

Le tre squadre di alta classifica della Serie A italiana quindi hanno prodotto valori di ROI accettabili, fatta eccezione per la Roma e per l'Inter nella stagione 2019, adesso verranno analizzati i tre *club* corrispettivi della Premier League inglese per vedere se sono stati più profittevoli riguardo agli investimenti complessivi.

Il Manchester United è caratterizzato da valori percentuali di *Return On Investment* significativi sia per il 2018 che per il 2019 (per la stagione 2017 il ROI è risultato incalcolabile dal momento che il CION è negativo per via di PC = 1,36 miliardi di dollari). Nel 2018 il valore riscontrato è pari all'8,7%, mentre nella stagione successiva al 7,7%. Questi sono i risultati di un rapporto tra valori che sono entrambi molto più elevati rispetto a quelli relativi alle tre squadre di Serie A (nel 2019 ad esempio l'ebit è risultato = 72,5 milioni di dollari, mentre il CION = 943 milioni).

Il Liverpool invece presenta cifre percentuali positive ma più basse, nel 2018 è stato calcolato un ROI uguale al 2,2%, mentre nel 2019 è risultato essere pari a solamente lo 0,15%. Questi due risultati sono dovuti ai valori di ebit di poco superiori allo zero, infatti nel 2018 l'ebit del Liverpool è uguale a 9,7 milioni, nel 2019 addirittura a 719 mila dollari. I dati relativi al CION invece sono inferiori a quelli dello United, il capitale investito infatti non raggiunge i 500 milioni di dollari nelle stagioni analizzate.

Per quanto riguarda il Tottenham sia i valori di ebit che di CION sono molto elevati, soprattutto nel 2018 e nel 2019. Nella prima stagione del triennio il ROI del *club* di Londra è risultato pari ad un cospicuo 48,4%, mentre nelle altre due annate è stato uguale rispettivamente all'8,3% e al 7,8%. Gli ultimi due valori sono molto simili a quelli relativi al Manchester United nelle medesime stagioni sportive, con valori sia di CION che di ebit molto elevati, si pensi che il Tottenham nel 2019 ha avuto un valore di capitale investito operativo netto pari a 1,6 miliardi di dollari, a fronte di un ebit di 129 milioni.

Fatta eccezione per il 2017 del Manchester United, tutti gli altri valori di ROI dei tre *club* inglesi di alta classifica sono risultati positivi. Il Liverpool ha mostrato dati percentuali inferiori alle squadre italiane (nei casi in cui esse hanno mostrato ROI positivi), mentre Manchester United e Tottenham hanno prodotto ROI superiori e più stabili rispetto alle corrispettive della Serie A, ad esclusione del 2017 della Juventus. In ogni caso le tre società inglesi sono riuscite a produrre ROI quasi sempre positivi a differenza di quelle italiane, soprattutto in riferimento alla Roma.

Adesso andremo ad analizzare i dati di *Return On Investment* delle sei squadre di medio-bassa classifica di Premier League e Serie A, partendo sempre da quelle italiane.

Grafico 29: ROI delle sei squadre di medio-bassa classifica analizzate di Premier League e Serie A.

	2017	2018	2019
Genoa	-9,56%	8,20%	36,50%
Fiorentina	38,20%	-15,80%	-34%
Bologna	-46%	-4,43%	-29,30%
Newcastle	-33,50%	11,75%	22,20%
Burnley	73,60%	18%	41%
Southampton	1,70%	-24,40%	-54%

Tra le tre il Genoa è la squadra caratterizzata dalla situazione meno negativa perché a parte il 2017 in cui ha un ROI di -9,56%, dovuto ad un ebit di -8,1 milioni di dollari, nelle due stagioni successive presenta valori di ebit crescenti e positivi grazie alle cospicue plusvalenze (la cessione più redditizia è stata quella di Piatek al Milan per circa 35 milioni), rispettivamente 6,7 e 29,3 milioni di dollari, a fronte di CION che superano di poco gli 80 milioni nel triennio e che quindi sono risultati stabili. Nel 2018 il ROI del Genoa è stato dell'8,2%, mentre nel 2019 è arrivato addirittura al 36,5%.

Per quanto riguarda invece Fiorentina e Bologna la situazione in merito al ROI è peggiore, entrambe le società infatti presentano valori di ebit negativo per tutto il triennio, fatta eccezione per il 2017 del *club* fiorentino. Nelle ultime due stagioni analizzate entrambe le squadre hanno avuto addirittura un peggioramento del risultato percentuale di ROI. Per il Bologna sono stati riscontrati valori di CION stabili attorno ai 75 milioni, mentre l'ebit è stato di -3,2 milioni nel 2018 ed è ulteriormente sceso nella stagione successiva a -22,4 milioni di dollari. Queste cifre hanno portato il Bologna ad avere un ROI del -4,43% nel 2018 e del -29,3% nel 2019.

Discorso simile per la Fiorentina che ha valori di ebit di -23,4 milioni nel 2018 e -37,6 milioni nel 2019, con un CION rispettivamente uguale a 148,2 e 110,4 milioni. Di conseguenza il ROI è risultato pari a -15,8% nel 2018 e -34% nell'ultima stagione analizzata, ovvero il valore più negativo nel triennio per queste tre squadre di medio-bassa classifica di Serie A.

Analizzando le corrispettive della Premier League sono stati calcolati valori di ROI che indicano situazioni di redditività sugli investimenti diverse, nel caso del Southampton abbiamo una percentuale di ROI dell'1,7% nel 2017, dovuta ad un ebit di appena 2,3 milioni di dollari a fronte di un CION uguale a 132,5 milioni, mentre nel 2018 e 2019 gli ebit diventano negativi arrivando a -46,3 e -76,8 milioni di \$, causando risultati di *Return On Investment* pari al -24,4% nel 2018 e al -54% nel 2019, vale a dire cifre molto negative che individuano una situazione peggiore rispetto alle squadre italiane in queste due stagioni sportive.

Nelle stesse due stagioni in cui il Southampton ha mostrato ROI molto negativi però, Burnley e Newcastle hanno prodotto ebit positivi crescenti e CION tutto sommato stabili.

Il Burnley ha avuto CION di 108 milioni in entrambe le annate mentre un ebit di 19,5 milioni nel 2018 e 44,8 milioni nel 2019, cifre che hanno portato a ROI rispettivamente del 18% e del 41%.

Il Newcastle ha avuto una situazione simile a quest'ultima, con un ebit di 23,1 milioni nel 2018 che è salito a 50,2 milioni di \$ nella stagione successiva, e dati relativi al CION introno ai 200 milioni in tutte e due le annate sportive. Il ROI del 2018 quindi è stato uguale all'11,75% e quello del 2019 al 22,2%. Questi valori sono sicuramente inferiori a quelli del Burnley, ma risultano essere comunque superiori rispetto a quelli relativi ai *club* corrispettivi di Serie A, fatta eccezione per il ROI del 2019 del Genoa pari al 36,5%, anche perché la maggior parte delle percentuali delle società italiane sono risultate negative.

A parte quindi il Southampton, che ha una situazione ancor più negativa rispetto a quella delle tre squadre di medio-bassa classifica della Serie A italiana, gli altri due *club* inglesi hanno prodotto valori di ROI migliori rispetto soprattutto a Bologna e Fiorentina, a testimonianza che la Premier League e le società calcistiche al suo interno in linea di massima sono più profittevoli rispetto alle corrispettive della Serie A italiana, anche in merito ai valori percentuali di ROI analizzati in questo paragrafo.

Per concludere il discorso sull'analisi di redditività delle dodici squadre oggetto di osservazione di questo capitolo possiamo dire che i sei *club* inglesi sono risultati essere, con qualche eccezione, più profittevoli rispetto ai sei corrispettivi della Serie A italiana sia per quanto riguarda il rendimento del capitale proprio investito (ROE) sia per quanto concerne il rendimento del capitale investito operativo netto (ROI). La situazione in merito alla redditività delle società sportive appartenenti alle due leghe calcistiche quindi è migliore nel massimo campionato di calcio inglese rispetto a quello italiano, sia per i *club* di alta che di medio-bassa classifica.

5.3 Analisi di liquidità: l'indice AC/PC

Continuiamo l'analisi tramite indici di bilancio passando ad un'altra dimensione molto importante per studiare la salute economico-finanziaria di un'impresa, ovvero la liquidità. Gli indici di liquidità hanno il compito di verificare se l'azienda è in grado di far fronte ai propri debiti a breve termine, cioè quelli dell'esercizio in corso. L'indicatore più comune per misurare questa dimensione è l'indice di liquidità o *current ratio*, che consiste nel rapporto tra l'attivo corrente (AC) e il passivo corrente (PC). L'attivo corrente, detto anche attivo circolante, è formato dalle attività che vengono impiegate nel normale ciclo operativo dell'azienda, che hanno durata di 12 mesi, quindi da: scorte di magazzino, crediti verso clienti e denaro liquido principalmente. Il passivo corrente invece è formato dalle passività che l'azienda riesce ad estinguere nell'esercizio in corso, quindi generalmente debiti verso fornitori e debiti finanziari (debiti verso banche e obbligazioni a breve termine).

Se il risultato dell'indice sarà minore di 1, significa che il PC è superiore all'AC e quindi l'impresa ha più debiti a breve rispetto ai crediti. Nel caso delle società di calcio italiane le NOIF (Norme

Organizzative Interne della FIGC) stabiliscono che la soglia minima che i *club* devono rispettare è 0,6, ovvero una situazione in cui l'AC copre almeno il 60% del PC.

Andiamo quindi a confrontare i valori risultanti dal calcolo dell'indice di liquidità per le dodici squadre di Premier League e Serie A nel triennio che va dal 2017 al 2019, partendo come nei precedenti paragrafi da quelle di alta classifica.

Grafico 30: Indice di liquidità delle sei squadre di alta classifica analizzate di Premier League e Serie A.

	2017	2018	2019
Juventus	0,62	0,49	0,44
Inter	0,92	0,92	1,54
Roma	0,81	0,61	0,4
Manchester United	0,45	1,4	1,44
Liverpool		0,64	0,49
Tottenham	1,07	0,6	0,39

La Juventus ha i valori più negativi tra le tre squadre di alta classifica della Serie A perché presenta un risultato pari allo 0,62 per il 2017, che decresce nelle altre due stagioni rispettivamente a 0,49 e 0,44.

Per la Roma è stato riscontrato un valore dello 0,81 nel 2017, mentre per 2018 e 2019 i rapporti sono simili a quelli della Juventus, con lo 0,61 nella prima stagione e lo 0,40 nell'ultima annata sportiva oggetto di questa analisi.

L'Inter invece gode di risultati migliori, sia nel 2017 che nel 2018 presenta valori di 0,92, quindi le AC sono quasi uguali alle PC; nel 2019 addirittura l'indice di liquidità risulta pari a 1,54, vale a dire che le attività correnti sono state maggiori del 54% rispetto alle passività correnti.

Gli indicatori di liquidità riscontrati per queste tre squadre di Serie A quindi risultano accettabili, quantomeno per la soglia stabilita dalla FIGC, in ogni stagione dell'Inter e nel 2017 della Roma perché in questi casi il rapporto è stato nettamente superiore a 0,6; mentre per i valori calcolati della Juventus e delle stagioni 2018 e 2019 della Roma l'indice di liquidità è stato inferiore o uguale al limite minimo, quindi la situazione riguardante la dimensione della liquidità in questi ultimi casi è molto negativa.

Analizzando i tre *club* di alta classifica della Premier League le circostanze non sono molto diverse. Il Manchester United presenta i valori più positivi per il 2018 e il 2019, con rapporti uguali rispettivamente a 1,4 e 1,44, anche se nel 2017 è stato caratterizzato da un indice di liquidità pari a 0,45.

Il Liverpool presenta risultati molto simili alla Roma sia per la stagione sportiva 2018 che 2019, il *club* inglese infatti ha avuto cifre in decrescita, dallo 0,64 della prima annata allo 0,40 della seconda.

Il Tottenham infine presenta un indice di liquidità molto positivo nel 2017 uguale a 1,07, per poi diminuire vistosamente nelle due stagioni successive, prima a 0,60 e poi a 0,39, il valore più basso rispetto a tutte e sei le squadre analizzate nel triennio.

In questo caso quindi i tre *club* inglesi non hanno una situazione migliore rispetto a quella delle corrispettive società di Serie A, Manchester United ed Inter sono caratterizzate da un trend simile in merito all'indice di liquidità con valori decisamente positivi, soprattutto nelle ultime due stagioni sportive. La stessa cosa vale per le altre quattro società calcistiche, che vedono un indice in diminuzione nel triennio analizzato, anche se il Tottenham nel 2017 e 2018 è caratterizzato da rapporti significativamente più elevati rispetto alle altre, essendo l'unica tra esse ad aver riscontrato almeno in una stagione un indice superiore ad 1.

Analizzando ora le sei squadre di medio-bassa classifica dei due campionati, viene proposto il grafico inerente gli indici di liquidità di esse.

Grafico 31: Indice di liquidità delle sei squadre di medio-bassa classifica analizzate di Premier League e Serie A.

	2017	2018	2019
Genoa	1,02	0,74	0,67
Fiorentina	1,12	0,87	0,64
Bologna	0,37	0,69	0,53
Newcastle	0,86	0,93	2,01
Burnley	0,77	1,53	1,78
Southampton	1,001	1,01	0,74

Per quanto riguarda le tre squadre di medio-bassa classifica della Serie A italiana, sono stati riscontrati indici di liquidità abbastanza simili per Genoa e Fiorentina. Entrambi i *club* sono caratterizzati da valori decrescenti nel triennio analizzato, il Genoa nel 2017 ha un indice pari a 1,02 che poi si abbassa a 0,74 nel 2018 ed a 0,67 nel 2019. La Fiorentina invece parte da un

rapporto pari a 1,12 per poi passare nella stagione successiva a 0,87 e nel 2019 a 0,64. Anche se questi indici di liquidità sono rimasti accettabili rispetto alla soglia minima in tutti e tre gli anni, il loro trend in netta decrescita fa sì che la situazione non sia rosea da questo punto di vista. Il Bologna presenta una situazione più negativa, con un indice di liquidità che al massimo raggiunge lo 0,69 nel 2018 e che è risultato essere anche dello 0,37 nella stagione precedente, ovvero il valore più basso nel triennio analizzato tra tutte le squadre.

Per quanto concerne i tre *club* inglesi gli indici di liquidità sono invece più positivi, il Burnley è caratterizzato da un valore più basso che è pari a 0,77 nel 2017, mentre nelle due stagioni successive l'indice raggiunge risultati molto buoni, nel 2018 è uguale a 1,54 e nel 2019 arriva a 1,78.

Il Newcastle presenta valori di poco inferiori ad 1 nelle prime due stagioni analizzate, rispettivamente 0,86 e 0,93. Nel 2019 invece l'indice di liquidità raggiunge il rapporto più alto tra tutti quelli calcolati in questa analisi, ovvero un valore di 2,01, vale a dire che le attività correnti sono state il doppio rispetto alle passività correnti nell'esercizio in corso.

Il Southampton infine è stato caratterizzato da indici pressoché uguali ad 1 sia nel 2017 che nel 2018, per poi però scendere a 0,74 nel 2019, risultato comunque considerato accettabile. I tre *club* di medio-bassa classifica della Premier League quindi hanno prodotto indici di liquidità con valori sostanzialmente più positivi rispetto ai corrispettivi della Serie A, soprattutto in riferimento a Burnley e Newcastle nel 2019. Una considerazione importante è che in nessuna occasione le tre squadre inglesi sono scese sotto la soglia minima di 0,60 a differenza di quelle italiane (Bologna).

È doveroso sottolineare poi che le sei società calcistiche di medio-bassa classifica sono state caratterizzate da indici di liquidità in linea di massima più positivi rispetto alle concorrenti più blasonate, probabilmente a causa degli enormi debiti a breve che le *big* d'Europa contraggono per la ricerca continua del successo sportivo e del risultato nel minor tempo possibile, trascurando in molte occasioni una sana gestione economico-finanziaria a dispetto di quella prettamente sportiva dettata dalla cultura calcistica europea.

Per concludere l'analisi della liquidità possiamo dire che mentre per le squadre di alta classifica non ci sono grosse differenze tra quelle di Premier League e Serie A, in entrambi i casi infatti difficilmente le attività correnti sono superiori alle passività correnti; per i *club* di medio-bassa invece la situazione è migliore per quelli inglesi, che hanno dimostrato di avere una buona

capacità di far fronte ai debiti a breve termine con l'attivo corrente, in alcuni casi addirittura ottima.

5.4 Analisi di solvibilità

L'ultima dimensione che verrà analizzata è quella della solvibilità, che misura quanto un'impresa dipende da fonti di finanziamento derivanti da terzi e quanto invece dipende da fonti di finanziamento proprie (capitale di rischio). In sostanza l'analisi della solvibilità serve a comprendere il grado di indebitamento di un'azienda e quindi la sostenibilità finanziaria di essa nel medio-lungo termine.

Gli indici di bilancio che verranno applicati per lo studio di questa dimensione economica saranno due: la leva finanziaria ed il rapporto tra EBIT e oneri finanziari, per andare a vedere quanto questi ultimi incidono sul reddito operativo.

5.4.1 Leva finanziaria

Questo indice di bilancio è il più comune per analizzare la solvibilità di un'impresa, chiamato anche *leverage* consiste nel rapporto tra le passività totali (capitale proprio + capitale di terzi) ed il capitale proprio aziendale, ovvero la somma di capitale sociale e riserve come già spiegato nel paragrafo 5.2.1 in merito all'applicazione del ROE.

Se il valore risultante della leva finanziaria è uguale ad 1 significa che l'impresa non viene finanziata da terzi, quindi è in una situazione molto positiva in cui riesce ad autofinanziarsi; se il rapporto è compreso tra 1 e 2 vuol dire che il capitale proprio è maggiore del capitale di terzi (più il risultato si avvicina a 2 più la differenza tra essi è minore); se il *leverage* risulta pari a 2 significa che capitale proprio e di terzi sono perfettamente uguali; infine più il rapporto risulta superiore a 2 peggiore è la situazione di indebitamento dell'azienda perché significa che il capitale di terzi è maggiore dei mezzi propri.

Nel caso delle società di calcio analizzate in questo capitolo molti valori sono risultati elevati, a causa dell'elevato indebitamento che caratterizza quasi tutti i *club* europei, soprattutto quelli più blasonati che puntano a vincere ogni anno e che quindi tendono a trascurare la sostenibilità economico-finanziaria della propria impresa, entrando nel circolo vizioso di cui si è già parlato nei capitoli precedenti.

Come per alcuni valori risultanti dal calcolo del ROE, ci sono situazioni in cui queste società calcistiche presentano cifre negative di capitale proprio, dovute al fatto che le perdite portate a nuovo sono talmente gravi da erodere il capitale sociale e le altre riserve. In queste situazioni la determinazione della leva finanziaria non risulta appropriata perché non è un indice che solitamente si presta ad una interpretazione di un risultato negativo. In questi casi quindi verranno proposti solamente i valori negativi di capitale proprio di questi *club* di calcio per evidenziare il problema di insostenibilità finanziaria a monte che li caratterizza.

Di seguito viene comunque proposta la tabella contenente tutti i valori di leva finanziaria che caratterizzano tutte e sei le squadre analizzate.

Grafico 32: Leva finanziaria delle sei squadre di alta classifica analizzate di Premier League e Serie A.

	2017	2018	2019
Juventus	9,03	10,72	30,14
Inter	-7,01	221,8	-182,1
Roma	-4,9	-4,52	-3,47
Manchester United	-4,31	9,8	10,7
Liverpool		3,2	3
Tottenham	3,7	3,88	4,2

Partiamo quindi con l'analisi delle tre squadre di alta classifica delle Serie A italiana. La Juventus presenta i valori di leva che caratterizzano la situazione finanziaria meno negativa tra queste tre perché almeno è riuscita a produrre valori positivi di capitale proprio. Questo fa sì che la società torinese abbia dei valori di *leverage* sensati da poter analizzare, nel 2017 è risultato un valore pari a 9,03, che poi è cresciuto nelle due stagioni successive a 10,72 e addirittura 30,14 nel 2019. Queste cifre fanno capire come la Juventus soffra una situazione finanziaria in cui i finanziamenti provenienti da terzi sono molto maggiori rispetto a quelli propri, cosa che fa presupporre un'insostenibilità significativa per il medio-lungo termine.

Nonostante questo, la Juventus, nel triennio analizzato, ha avuto una situazione meno negativa rispetto ad Inter e Roma, infatti per queste due società di calcio sono stati riscontrati valori negativi di capitale proprio che impediscono l'analisi della leva finanziaria. L'unica eccezione è la stagione sportiva 2018 dell'Inter, nella quale il *club* milanese ha registrato un capitale proprio di +4,47 milioni di dollari, valore che però ha provocato una leva spropositata uguale a 221,8. Ciò significa che l'ammontare di capitale di terzi è enormemente più grande rispetto a quello caratterizzante i mezzi propri.

Di conseguenza risulta chiaro come le squadre di alta classifica di Serie A oggetto di questa analisi soffrano situazioni di indebitamento finanziario molto gravi, che in settori "normali" provocherebbero il fallimento di un'impresa che punta alla massimizzazione dei profitti; nel calcio italiano invece queste circostanze sono molto comuni.

Le tre squadre corrispettive della Premier League invece godono di una situazione migliore in merito al calcolo della leva finanziaria perché a parte la stagione 2017 per il Manchester United, caratterizzata da un valore negativo di capitale proprio, le restanti annate di tutti e tre i *club* di alta classifica presentano risultati quantomeno positivi.

Il Manchester United nel 2018 ha avuto una leva pari a 9,8, mentre nel 2019 è leggermente cresciuta arrivando a 10,7. Questi risultati se paragonati con quelli di altri settori ed imprese sono molto negativi, se però vengono confrontati con quelli del calcio europeo si nota come tutto sommato non siano così male, rispetto al 2019 della Juventus infatti la differenza è sostanziale.

Il Liverpool per le stesse due stagioni presenta valori migliori dello United e molto simili tra loro, sintomo di una certa stabilità tra le due annate sportive in merito ai finanziamenti. Nel 2018 la leva è stata pari a 3,2 mentre nel 2019 a 3, cifre che fanno intendere come l'ammontare di capitale proprio sia di poco inferiore rispetto al finanziamento proveniente da terzi.

Per quanto riguarda il Tottenham i risultati di *leverage* sono leggermente superiori rispetto a questi ultimi ed anch'essi abbastanza stabili anche se in aumento nel triennio. Nel 2017 il rapporto è stato pari a 3,7 per poi salire a 3,88 nella stagione successiva e a 4,2 nel 2019, quindi risultati che mettono in evidenza una situazione di indebitamento finanziario simile a quella del Liverpool.

In generale si può affermare che le tre squadre inglesi di alta classifica godono di una situazione finanziaria relativa all'indice di leva molto più positiva rispetto alle tre appartenenti al campionato di Serie A.

Andiamo adesso ad analizzare i risultati delle sei squadre di medio-bassa classifica, fornendo prima di tutto il grafico riassuntivo di essi.

Grafico 33: Leva finanziaria delle sei squadre di medio-bassa classifica analizzate di Premier League e Serie A.

	2017	2018	2019
Genoa	-16,1	-14,03	-38,7
Fiorentina	2,54	2,58	3,72
Bologna	4,48	3,84	5,52
Newcastle	-11,8	-219,6	6,45
Burnley	2,2	1,88	1,73
Southampton	2,79	2,72	4,02

Per quanto concerne i *club* di medio-bassa classifica di Serie A la situazione è varia, nel senso che Bologna e Fiorentina presentano valori di leva abbastanza buoni, mentre il Genoa soffre di capitali propri negativi per tutte e tre le stagioni trattate, quindi, come per Roma ed Inter, non risulta molto sensato proporre i risultati di *leverage* per la società genoana.

Il Bologna è caratterizzato da valori tutto sommato buoni, con risultati pari a 4,48 nel 2017, 3,84 nel 2018 e 5,52 nell'ultima stagione. La Fiorentina invece gode della situazione più rosea tra tutte le squadre italiane di Serie A analizzate, perché il dato di *leverage* più alto è quello del 2019 con un valore di 3,72 già molto buono di per sé, nelle due stagioni precedenti addirittura la leva ha avuto cifre pari a 2,54 nel 2017 e 2,58 nel 2018, quindi risultati anche abbastanza costanti nel triennio in cui il totale di mezzi propri è di poco inferiore a quello inerente al capitale messo a disposizione da terzi.

La situazione in merito alla leva finanziaria delle tre squadre di medio-bassa classifica di Serie A quindi è contrastante, tra quella molto negativa del Genoa a quelle buone di Bologna e soprattutto Fiorentina.

Le corrispettive inglesi di medio-bassa classifica infine sono caratterizzate da risultati di leva in generale buoni o addirittura ottimi, fatta eccezione per il 2017 e 2018 del Newcastle in cui

il *club* ha prodotto capitale proprio negativo e quindi l'indice di *leverage* non verrà proposto per queste due stagioni sportive. Nel 2019 il Newcastle comunque ha registrato un valore di leva che è il più negativo rispetto alle altre squadre di medio-bassa classifica sia di Premier League che di Serie A, con un risultato pari a 6,45.

Il Southampton invece ha avuto nel triennio cifre positive, in particolare nelle prime due annate analizzate con numeri uguali rispettivamente a 2,79 e 2,72, quindi valori anche costanti tra un anno e l'altro, mentre nel 2019 la leva è stata calcolata pari a 4,02, un valore comunque abbastanza buono nel settore del calcio europeo.

Il Burnley infine gode dei risultati migliori tra tutte le dodici squadre analizzate, con risultati che vanno a decrescere nel corso del triennio partendo da una leva finanziaria di 2,2 nel 2017 per poi arrivare a 1,88 e 1,73 nelle annate sportive successive. Questi ultimi due valori sono gli unici sotto la soglia di 2, ovvero comportano un ammontare di capitale proprio che è leggermente superiore a quello proveniente da terzi, quindi il Burnley riesce ad autofinanziarsi abbastanza efficacemente da potersi permettere un indebitamento inferiore all'autofinanziamento stesso.

A parte il Newcastle quindi le squadre inglesi di medio-bassa classifica analizzate godono di risultati di leva finanziaria molto buoni, migliori rispetto alle corrispettive della Serie A italiana, anche se Bologna e Fiorentina comunque sono caratterizzate da valori abbastanza positivi.

Per quanto riguarda l'analisi della leva finanziaria sono i *club* di alta classifica quelli che presentano una situazione di indebitamento peggiore, soprattutto quelle italiane, ad ulteriore testimonianza che le società più blasonate sono quelle che producono i ricavi maggiori ma anche i debiti maggiori, generando in molte stagioni livelli di indebitamento insostenibili nel medio-lungo termine.

5.4.2 Indice EBIT/oneri finanziari

Il secondo indice di solvibilità che andremo ad analizzare consiste nel rapporto tra il valore di EBIT e gli oneri finanziari, quindi misura il grado di copertura reddituale degli oneri finanziari. Questo indicatore viene chiamato anche *interest cover ratio* e in altre parole esso serve ad esprimere quanto il reddito operativo generato dalla gestione aziendale (ebit) è in grado di

coprire gli interessi sui finanziamenti che l'impresa ha contratto con terzi. Gli oneri finanziari infatti rappresentano i costi sostenuti da un'impresa per usufruire delle somme di denaro ricevuto in prestito, l'esempio più significativo di onere finanziario sono gli interessi passivi, i quali possono riguardare debiti bancari, prestiti obbligazionari e così via.

Se il rapporto risulta inferiore a 1 significa che l'impresa è in una situazione di grave tensione finanziaria perché gli oneri finanziari sono più elevati dell'ebit e quindi il reddito operativo generato non è sufficiente per remunerare il capitale acquisito per produrlo, di conseguenza l'azienda risulterà molto probabilmente in perdita d'esercizio. Se invece il risultato dell'indice è compreso tra 1 e 2 significa che l'ebit è superiore agli oneri ma per un ammontare non abbastanza positivo, che quindi comporta una situazione in cui l'indebitamento contratto dall'azienda è ancora troppo elevato rispetto al reddito operativo generato. Una situazione in cui il rapporto risulta superiore a 2 delinea una circostanza per cui l'ebit è più del doppio rispetto agli oneri finanziari, quindi una situazione che inizia ad essere abbastanza positiva, chiaramente più alto è il risultato meglio è.

Come è già stato riscontrato nel calcolo del ROI però, il calcio europeo è caratterizzato da molti *club* che hanno valori di ebit negativo, quindi il loro rapporto ebit/oneri risulta inappropriato in quanto questo indice non prevede cifre sotto lo zero. Come fatto per la leva finanziaria quindi in questi casi verranno proposti i valori negativi di reddito operativo e di oneri finanziari singolarmente, per far capire comunque la situazione di indebitamento di tutte le società analizzate.

Come per i precedenti paragrafi si procederà con l'analisi delle società di alta classifica per poi passare a quelle di medio-bassa, sempre per quanto riguarda il triennio che va dal 2017 al 2019.

Grafico 34: Indice EBIT/ONERI FIN. delle sei squadre di alta classifica analizzate di Premier League e Serie A.

	2017	2018	2019
Juventus	1,82	0,595	0,364
Inter	0,41	0,63	-0,31
Roma	/	/	/
Manchester United		1,8	2,003
Liverpool		0,96	0,11
Tottenham	2,23	4,07	3,96

La Juventus nel 2017 ha un indice pari a 1,82, una situazione in cui l'ebit è superiore agli oneri finanziari avvicinandosi ad un valore doppio di essi, un risultato quindi non troppo negativo se confrontato con quelli relativi alle stagioni successive ed alle altre squadre. Nel 2018 e 2019 infatti i valori si abbassano entrambi sotto l'1, rispettivamente a 0,595 e 0,364, cifre che denotano una situazione di indebitamento molto grave per la società di Torino, in linea con quanto riscontrato anche con il calcolo della leva finanziaria.

L'Inter soffre una situazione peggiore perché sia nel 2017 che nel 2018 è caratterizzata da risultati sotto la soglia di 1, per la precisione 0,41 nella prima stagione analizzata e 0,63 nella seconda. Nel 2019 è stato osservato addirittura un rapporto sotto lo zero, dato da un ebit negativo di -12,6 milioni di dollari e da oneri finanziari pari a 40,6 milioni. Una circostanza quindi di indebitamento molto grave che suffraga quanto espresso anche tramite l'analisi del *leverage* nel precedente paragrafo in merito alla solvibilità del *club* milanese.

Mentre l'Inter ha un valore di ebit negativo solo nel 2019, la Roma invece è caratterizzata da risultati operativi sempre negativi in tutto il triennio analizzato, cosa che la fa essere il *club* tra i tre con la situazione peggiore secondo questo indice, situazione che del resto si è verificata anche per l'indicatore di leva finanziaria, andando a confermare che la società giallorossa tra quelle italiane di alta classifica analizzate è quella che soffre i livelli di solvibilità più insostenibili.

Per quanto riguarda invece le tre squadre di alta classifica della Premier League la situazione è significativamente migliore, soprattutto perché, a parte il Manchester United nell'annata 2017 in cui ha presentato un rapporto negativo dovuto da un ebit di -152 milioni, negli altri casi le tre squadre inglesi hanno sempre avuto indici quantomeno positivi.

Il *club* di Manchester nelle altre due stagioni ha prodotto indici pari a 1,8 nel 2018 e 2,03 nel 2019, quindi risultati abbastanza buoni che presuppongono valori di reddito operativo che si avvicinano o che raggiungono il doppio dell'ammontare di oneri finanziari dell'esercizio.

Il Liverpool nelle stesse due stagioni invece ha avuto valori inferiori ad 1, quindi simili a quelli di Juventus ed Inter, per il 2018 è stato riscontrato un rapporto pari a 0,96 che denota un livello di oneri finanziari praticamente uguale all'ebit, mentre nel 2019 l'indice scende a 0,11, cifra che evidenzia una situazione di indebitamento molto grave.

Il Tottenham poi è caratterizzato dai valori più positivi tra le sei squadre di alta classifica analizzate, in tutte e tre le stagioni sportive. Nel 2017 l'indice ebit/oneri è risultato uguale a

2,23 per poi salire nelle due annate seguenti a 3,96 e 4,07, valori che presuppongono una situazione molto positiva in merito all'incidenza degli oneri finanziari sull'ebit, soprattutto se paragonata con quella degli altri *club* analizzati.

In linea di massima quindi le tre società calcistiche inglesi di alta classifica godono di una situazione di indebitamento riguardante l'indice ebit/oneri significativamente migliore rispetto a quella inerente le squadre di Serie A., le quali invece presentano nel triennio valori negativi o inferiori ad 1.

Per quanto concerne invece le società di medio-bassa classifica di Premier League e Serie A la situazione è più particolare e difficilmente interpretabile, perché alcune realtà hanno indici molto alti mentre per alcune di esse sono stati riscontrati valori molto negativi, con differenze sostanziali anche tra un'annata e l'altra.

Grafico 35: Indice EBIT/ONERI FIN. delle sei squadre di medio-bassa classifica analizzate di Premier League e Serie A.

	2017	2018	2019
Genoa	-1,28	0,94	4,3
Fiorentina	61,8	-15,8	-24,7
Bologna	-51,7	-6	-34,9
Newcastle	-100,8	139,2	78,4
Burnley	572,9	875,5	17659
Southampton	0,48	-16,5	-19,1

Il Genoa è stato caratterizzato in tutte e tre le stagioni sportive da cifre di oneri finanziari costanti attorno ai 7 milioni di dollari, mentre l'ebit è partito da un valore negativo nel 2017 di -8,1 milioni per poi divenire positivo nelle due annate successive. L'indice ebit/oneri quindi è risultato uguale a 0,94 nel 2018, ovvero un valore per nulla buono secondo le soglie classiche; nel 2019 invece ha avuto un rilevante aumento dovuto alla crescita dell'ebit, passato dai 6,7 milioni del 2018 ai 29,3 del 2019, che ha portato l'indice ad un valore di 4,3 il quale indica un risultato operativo quadruplo rispetto all'ammontare di oneri d'esercizio.

Le situazioni invece di Bologna e Fiorentina sono molto più preoccupanti perché i valori di ebit di questi due *club* risultano sempre negativi nel triennio analizzato, cifre vicine ai 20 milioni di dollari circa in ogni annata, con un picco negativo della società di Firenze che nel 2019 ha registrato un reddito operativo pari a -37,6 milioni di \$. Come detto in precedenza il calcolo dell'indice ebit/oneri in questi casi non risulta appropriato perché chiaramente il problema sta

a monte, essendo che queste due squadre non sono riuscite neanche a coprire i costi operativi caratteristici dell'esercizio in corso, producendo sostanzialmente in perdita. Anche se un'impresa può comunque a livello teorico avere un utile d'esercizio pur avendo un ebit negativo grazie ad altre operazioni di natura finanziaria o straordinaria, questa situazione non è sostenibile nel lungo termine perché la gestione caratteristica dell'azienda oltre a non coprire i costi eroderebbe risorse.

Passando ora ai tre *club* di medio-bassa classifica della Premier League, nel caso del Southampton le circostanze non sono molto diverse da quelle delle corrispettive italiane perché sia nel 2018 che 2019 la squadra inglese ha avuto ebit negativi di -46,3 e -76,8 milioni di dollari, mentre nel 2017 l'indice è stato pari a 0,48 quindi un valore comunque non ottimale. Discorso diverso invece per le altre due squadre analizzate della Premier League perché, a parte il 2017 del Newcastle, i valori di ebit sono sempre positivi, ma soprattutto le cifre inerenti gli oneri finanziari sono molto basse, tanto da provocare indici molto alti. Il Newcastle infatti presenta un indice ebit/oneri pari a 139,2 nel 2018 e 78,4 nel 2019, una situazione che fa comprendere come gli oneri finanziari per queste società siano molto più bassi rispetto ai valori caratterizzanti le squadre italiane; infatti, le cifre di oneri per tutte e tre le stagioni del Newcastle sono nell'ordine delle migliaia di dollari.

Per quanto riguarda il Burnley la situazione è ancora più accentuata perché gli indici riscontrati sono risultati nell'ordine delle centinaia, nel 2018 ad esempio l'indice risulta uguale a 875,5. Ciò grazie a valori di oneri finanziari che si possono definire irrisori in confronto a quelli caratterizzanti i *club* di Serie A, il più alto tra essi è il dato del 2017 che presenta una cifra di 58 mila dollari, nel 2019 addirittura si scende a 2500 \$.

L'analisi dell'indice ebit/oneri quindi ha evidenziato che i *club* di Premier League godono di una situazione sicuramente più positiva rispetto a quelli di Serie A, ovvero che riescono molto più efficacemente a coprire gli interessi sui finanziamenti che l'impresa ha contratto con terzi tramite il reddito operativo generato nell'esercizio, soprattutto se si considerano i valori degli indici di Tottenham, Burnley e Newcastle.

Più in generale, tenendo conto sia dell'indice di leva finanziaria sia dell'indicatore ebit/oneri finanziari possiamo dire che la dimensione della solvibilità, ovvero la capacità di un'impresa di far fronte a degli impegni economico-finanziari con risorse proprie, delle società di calcio della Premier League è in linea di massima più efficace rispetto a quella caratterizzante i *club* di

Serie A analizzati, presupponendo un sistema di gestione del *business* di ogni singola squadra e di conseguenza dell'intera lega sportiva migliore dal punto di vista finanziario, anche se non ai livelli della struttura di sport *management* statunitense.

5.5 Conclusione

In conclusione di questo capitolo quindi possiamo dire che le società calcistiche di Premier League analizzate sono risultate avere, in generale, un situazione economico-finanziaria migliore rispetto ai *club* di Serie A oggetto di questa trattazione. L'analisi svolta sulle dimensioni più importanti in un'impresa per capire la salute della stessa ha portato a risultati tutto sommato coerenti.

L'analisi riguardante il volume d'affari generato tramite l'individuazione dei ricavi totali delle dodici squadre nel triennio ha evidenziato cifre maggiori per le squadre inglesi, l'analisi di redditività tramite ROE e ROI ha dimostrato che i *club* di Premier League sono più profittevoli sia in relazione al capitale proprio sia al capitale investito netto operativo, le considerazioni sull'indice di liquidità hanno permesso di capire in che misura le società inglesi riescano a far fronte ai propri debiti a breve termine (anche se in questo non sono risultate molto più efficaci rispetto alle società di Serie A) ed infine l'analisi di solvibilità tramite gli indicatori di *leverage* ed *ebit/oneri* hanno consentito di evidenziare il grado di indebitamento delle squadre analizzate, facendo emergere una situazione più positiva per il calcio inglese rispetto a quello italiano.

Come effettuato nel quarto capitolo quindi sono stati analizzati principalmente due aspetti nella valutazione della salute di un'azienda, il volume di *business* generato e la sostenibilità economico-finanziaria nel medio-lungo termine, arrivando a poter concludere che i *club* di Premier League sono caratterizzati da una gestione imprenditoriale migliore rispetto a quelli che partecipano alla Serie A italiana.

Questo chiaramente non significa che il calcio inglese goda di un modello di sport *management* efficace ed efficiente, infatti se si osservano i numeri rilevati nel quarto capitolo si capisce come rispetto alle *major leagues* statunitensi la situazione sia peggiore, tuttavia se

lo si paragona al modello di gestione del calcio italiano e più in generale europeo esso risulta sicuramente quello migliore, o meglio in una situazione economico-finanziaria meno negativa. È stato dimostrato quindi come la Premier League, ovvero la lega sportiva europea che più si avvicina al modello nordamericano di sport *management* sia come cultura che come struttura, abbia una situazione finanziaria migliore rispetto alla Serie A italiana, elemento che seppur in parte fa comprendere quanto il modello statunitense sia più efficace rispetto a quello del calcio europeo se viene analizzata la salute economico-finanziaria del settore sportivo di riferimento.

Conclusione

Questa tesi ha dimostrato innanzitutto che le 4 *major leagues* nordamericane sono caratterizzate da un livello di *competitive balance* molto più efficace ed efficiente rispetto alle top 5 leghe del calcio europeo, ciò grazie ad una cultura ed a varie regolamentazioni che sono state instaurate negli anni e che hanno permesso alle singole leghe di equilibrare la competizione sia da un punto di vista tecnico che economico-finanziario. Le regole principali che sono state analizzate nel secondo capitolo e che caratterizzano, anche se in modi leggermente diversi, tutte e 4 le *major leagues* sono il *salary cap*, il sistema del *draft* e il *revenue sharing*. Queste semplici regolamentazioni permettono alle franchigie oltreoceano di godere di un *appeal* notevole che caratterizza le rispettive competizioni, soprattutto quelle relative al periodo delle fasi finali (*playoffs*), e inoltre di avere un'ottima gestione del proprio *business* essendo riuscite negli anni a creare una situazione finanziaria più equilibrata dei propri bilanci d'esercizio, sfruttando a pieno le potenzialità economiche del settore sportivo e attuando una gestione manageriale attenta anche ai costi.

Lo stesso discorso purtroppo non può essere fatto per il calcio europeo che invece è caratterizzato da una situazione di squilibrio tecnico/economico all'interno dei top 5 campionati analizzati e non è stato in grado nel corso degli anni di attuare regolamentazioni efficaci che obbligassero le società calcistiche a gestirsi come se fossero delle imprese classiche in cui la salute dei propri bilanci d'esercizio è la priorità.

L'analisi statistica fatta nel terzo capitolo ha evidenziato e dimostrato che le leghe nordamericane analizzate sono state caratterizzate negli ultimi vent'anni da un *competitive balance* molto più efficiente rispetto a quello del calcio europeo, ciò è emerso grazie all'applicazione empirica di tre indici statistici: il *Range* di vittorie, l'indice di Herfindahl – Hirschman e il Top-K Ranking.

Nel quarto capitolo quindi è stata sviluppata un'analisi economico-finanziaria dei due modelli di sport *business*, in particolare sotto due aspetti: il volume d'affari generato dalle varie leghe sportive di Stati Uniti ed Europa e la sostenibilità economica nel medio-lungo termine di esse. Il primo aspetto è stato analizzato tramite l'osservazione dei ricavi totali aggregati e degli investimenti complessivi fatti in infrastrutture negli ultimi anni, con una successiva specificazione riguardo agli introiti da *matchday* che ne sono conseguiti; il secondo aspetto è

stato analizzato tramite lo studio dell'ebitda aggregato dei vari campionati e dell'incidenza del costo del lavoro sui ricavi, per capire il livello di costi operativi generali e nello specifico la voce di costo più significativa per un *club* sportivo, i costi per salari e stipendi.

Le considerazioni sviluppate sui risultati proposti nel quarto capitolo hanno evidenziato una situazione molto più positiva per le *major leagues* nordamericane rispetto alle top 5 leghe calcistiche europee, sia per quanto riguarda il volume di *business* che la sostenibilità dei costi sostenuti dalle società dei rispettivi campionati.

Questa analisi quindi ha dimostrato come il *competitive balance* sia un aspetto fondamentale per la salute di una lega sportiva e di conseguenza anche per un *club* perché le differenze sotto l'aspetto finanziario tra i due modelli di sport *management* sono risultate veramente significative, considerando poi che il calcio è l'attività sportiva più praticata e popolare al mondo il gap risulta proporzionalmente ancora più netto. Le leghe europee infatti, che ne sono la massima espressione tecnica, potrebbero avere introiti economici molto superiori rispetto alle *major leagues* statunitensi e situazioni più sane finanziariamente, tuttavia a causa delle difficoltà culturali delle società calcistiche europee ad attuare una gestione manageriale basata sul mantenimento di un equilibrio finanziario dei propri bilanci d'esercizio, dovute anche all'assenza di regolamentazioni efficaci da questo punto di vista, il calcio soffre una situazione in cui gran parte del suo potenziale economico non viene sfruttato e in cui molte società sono caratterizzate da bilanci sistematicamente in perdita a causa degli enormi costi, soprattutto in merito ai salari e stipendi dei giocatori.

Per questo motivo è stato sviluppato l'ultimo capitolo di questa tesi che si concentra esclusivamente sul calcio europeo e in particolare su Premier League e Serie A, ovvero rispettivamente la lega che è risultata essere quella più vicina alla cultura e ai numeri generati dalle *major leagues* statunitensi e quella invece che in proporzione è emerso essere quella più in difficoltà dal punto di vista economico-finanziario.

L'analisi fatta nel quinto capitolo quindi si concentra sullo studio di vari indici di bilancio per approfondire la situazione inerente al calcio inglese ed italiano. Essa si è basata sull'analisi del volume d'affari generato dalle squadre prese in esame e sulle tre dimensioni classiche di analisi economico-finanziaria di un'impresa qualsiasi, ovvero redditività, liquidità e solvibilità. Sono state prese in considerazione dodici società, sei per campionato, tre di alta classifica e tre di medio-bassa classifica sia per la Premier League che per la Serie A, andando ad applicare

diversi indici di bilancio per lo studio delle tre dimensioni: *Return On Equity* (ROE) e *Return On Investment* (ROI) per la redditività aziendale, indicatore di liquidità (AC/PC) ed infine *leverage* e indice ebit/oneri finanziari per la solvibilità.

Da questa analisi sono emersi valori coerenti tra loro, infatti per i *club* inglesi di calcio sono stati riscontrati valori quasi sempre più positivi rispetto alle corrispettive società italiane, confermando che la cultura anglosassone che caratterizza la Premier League e gli sport statunitensi e quindi la tendenza a gestire l'evento e l'impresa sportiva in un modo più efficiente dal punto di vista finanziario, si veda ad esempio il sistema di *sharing* dei ricavi da diritti tv applicato nel calcio inglese che va nella direzione della struttura di *revenue sharing* presente nelle *major leagues*, consente alla massima lega calcistica d'Inghilterra di essere caratterizzata da introiti significativamente maggiori e soprattutto da una profittabilità del capitale investito, capacità di far fronte ai propri debiti a breve termine e di finanziarsi con capitale proprio in misura maggiore rispetto al capitale di terzi molto più spiccate rispetto ai *club* analizzati della Serie A italiana.

Complessivamente, questa analisi economico-finanziaria sui modelli di sport *management* statunitense ed europeo ha evidenziato come il primo sia molto più efficace ed efficiente rispetto al secondo in termini di gestione del *business* generato e generabile, e la ragione principale di questo risiede nella cultura americana basata molto di più sul trattare l'evento sportivo come evento di *entertainment* piuttosto che come evento sportivo in senso stretto e questo aspetto si trasmette anche alle varie leghe e società sportive, che nel caso degli Stati Uniti sono caratterizzate da un'attenta gestione anche economico-finanziaria mentre nel calcio europeo questo aspetto risulta carente, soprattutto se escludiamo la Premier League inglese; e come già sottolineato l'elemento che più testimonia tutto ciò e che consente alle *major leagues* di essere entrate in un circolo virtuoso sia tecnico che quindi economico è il *competitive balance* e tutte le regolamentazioni adottate oltreoceano per consolidarlo.

Bibliografia

- “A Comparison of the European and North American Models of Sports Organisation”, *The International Sports Law Journal*, 2008.
- Andreff, Wladimir. “The Evolving European Model of Professional Sports Finance”, 2000.
- Badenhausen, Kurt. “Alibaba’s Joe Tsai Buying Brooklyn Nets and Barclays Center For Record \$3.3 Billion”, *Forbes*, 2019.
- Bagnall, James. “Analysis: The NHL’s Cruel New Math,” 2021.
- Baumol, W.J. "*On the Proper Cost Test for Natural Monopoly in a Multiproduct Industry*", American Economic Association, 1977.
- Blanpain R., M. Colucci and F. Hendrickx, “Future Directions of EU Sports Law”, In *The Future of Sports Law in the European Union. Beyond the EU Reform Treaty and the White Paper*, Kluwer law International, 2008.
- Bottenburg, Maarten Van Van, “Why Are the European and American Sports Worlds so Different? Path-Dependence in the European and American Sports History”, Utrecht University, 2011.
- Brown, Maury. “Breaking Down MLB’s New 2017-21 Collective Bargaining Agreement”, *Forbes*.
- Caiger, Andrew and Simon Gardiner, “Can Sport Be Regulated by Europe?: An Analysis of Alternative Models”, In *Professional Sport in the European Union - Regulation and Re-Regulation*. T.M.C. ASSER PRESS, 2000.
- “Reconciling Conflicting Approaches to Sport in the European Union”, In *Professional Sport in the EU. Regulation and Re-Regulation*, 28. T.M.C. Asser Press, 2000.
- ECJ 12 December 1974. “Case 36/74 Walrave & Koch v. Association Union Cycliste Internationale”, 1974.
- ECJ 15 December 1995. “Case 415/93, Bosman”, 1995.
- Caselli, Gian Paolo. “L’economia Dello Sport Nella Società Moderna”, Treccani, 2003.
- “Ceferin: ‘Il Nazionalismo in Europa Alimenta Il Razzismo’”, *Adnkronos*, 2019.
- Cetina, I., R. Brandabur and M. Constantinescu, "*Services Marketing. Theory and Applications*", 2006.
- Colucci, M. “Freedom of Movement”, 2012.

European Commission. "Commission of the European Communities White Paper on Sport", 2007.

"Declaration 29 on Sport." *Treaty of Amsterdam*, 1997.

Dejonghe, Trudo, and Wim Van Opstal. "Competitive Balance between National Leagues in European Football after the Bosman Case", 2010.

Deloitte, "Annual Review of Football Finance," 2020.

Dmitrakopoulos, D.G., "*More than a Market. The Regulation of Sport in the European Union*", Government and Opposition, 2006.

Erba, Filippo. "La Bundesliga Come Il Revenue Sharing in Nba." *Calcio e Finanza*, 2020.

Council of Europe, "European Sports Charter Adopted by the Council on 24th September 1976 and Revised in 1992 and 2001".

Falconieri Sonia, Frederic Palomino and Jòzsef Sàkovics, "La Vendita Dei Diritti Televisivi Nel Calcio: Centralizzazione vs Decentralizzazione", 2005.

Florio, Mike, "Per-Team Spending Minimum Doesn't Apply until 2013", *NBC Sports*, 2011.

Forbes. "Annual Business Evaluating List of Sports".

Fort, R. and J. Quirk, "*Cross-Subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues*", *Journal of Economic Literature*, 1995.

Fort, Rodney, "*Competitive Balance in the NFL*", 2012.

Frisone, Marcello, "Industria Dell'entertainment: Solo Lo Sport Fattura 130 Miliardi", *Il Sole 24 Ore*, 2019.

"Sport, 1,4 Miliardi Dai Grandi Sponsor." *Il Sole 24 Ore*, 2020.

Geey, Daniel and Alex Harvey, "Football Broadcasting Delas across the Top 5 European Leagues", 2019.

Gerrard, B. "*Team Sports as a Free-Market Commodity*", *New Political Economy*, 1999.

Giardina, Benedetto; "Come Funziona Il Fair Play Finanziario e Com'è Cambiato Dal 2011 a Oggi", *Fanpage*, 2020.

Goossens. "*Competitive Balance in European Football: Comparison by Adopting Measures: National Measure of Competitive Imbalance and Top 3*", 2006.

Hamil, Sean and Geoff Walters. "Financial Performance in English Professional Football: 'An Inconvenient Truth'", In *Soccer & Society*, 354–72, 2010.

Hendrickx, F. "Future Directions of EU Sports Law." In *The Future of Sports Law in the*

- European Union. Beyond the EU Reform Treaty and the White Paper*. Kluwer law International, 2008.
- “History of the National Football League.” *American Football Database, Fandom*.
- “How Can the NFL Prevent a Salary Cap Crisis?” *The Ringer*.
- “Inter, Suning Rileva Il 68,55% per 270 Mln: Thohir Resta Presidente, Moratti Saluta”, *Calcio e Finanza*, 2016.
- Juliano, William. “Looking Under the Hood of MLB’s Revenue Sharing Plan”, 2020.
- Katarzyna, Anna Iskra. "Fact Sheets on the European Union", 2020.
- KPMG. “Broadcasting Revenue Landscape- Big Money in the ‘Big Five’ Leagues”, 2019.
- Lembo, C. "FIFA Transfer Regulations and UEFA Player Eligibility: Major Changes in European Football and the Negative Effect on Minors", *Emory International Law Review*, 2011.
- “Major Professional Sports Leagues in the United States and Canada.” *Fandom*.
- Nath, Trevir. “The NBA’s Business Model”, *Investopedia*, 2020.
- Neale, W. C. "The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition", *The Quarterly Journal of Economics*, 1964.
- Parrish, R. "Football’s Place in the Single European Market", *Soccer and Society*, 2002.
- Pearce, Aliyaho. “NBA Revenue Sharing: Small-Market Teams to Benefit from New Sharing Structure”, *Bleacher Report*, 2012.
- Peeters, Thomas, and Stefan Szymanski. “Financial Fair Play in European Football”, *University of Michigan*, 2014.
- Peterson, R W. *Pigskin: "The Early Years of Pro Football"*, 1997.
- Porter, Michael. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press, New York, 1985.
- PricewaterhouseCoopers. “Report Calcio (10° Edizione)”, 2020.
- Rapùn-Gàrate, Manuel and Fernando Lera-Lòpez. “The Economic Importance of Sport in Europe”.
- Reedy, Joe. “How Fox’s 25 Seasons of Covering the NFL Changed the Game”, *Associated Press*, 2018.
- Reiff, Nathan. “How The NBA Makes Money”, *Investopedia*, 2020.
- Retting, Max. “Origins of Major Sports Drafts”, *STAFF WRITER*, 2016.

Rockerbie, Duane. "Revenue Sharing and Collusive Behavior in the Major League Baseball Posting System", 2020.

Ross, Stephen F. "Player Restraints and Competition Law throughout the World", *Marquette Sports Law Review* 15 (2004).

"*The Baseball Players' Labor Market*", The University of Chicago Press, 1956.

Schmidt, D. "The Effects of the Bosman-Case on the Professional Football Leagues with Special Regard to the Topfive Leagues", University of Twente, 2007.

Sloane, P. J. "*The Economics Of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximize*", *Journal of Political Economy*, 1971.

Szymanski, S. "*Incentives and Competitive Balance in Team Sports*", *European Sport Management Quarterly*, 2003.

Szymanski, S., and A. Zimbalist. "*Americans Play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer*", Brooking, Institution Press, 2005.

"The NHL Money Machine: How Does It Break Down?" *The Sportsdaily*.

Thomas, Steve. "NFL Revenue Sharing", 2020.

Trenberth Linda, and David Hassan. "*Managing the Business of Sport: An Introduction*", Edited by Routledge, 2012.

Wagner, Nancy. "How Do the Super Bowls Affect Businesses?" *Chron*.

Wayne, Jones. "What Is the Yearly Revenue of the NHL? (Plus, Where It Comes From)."
Business of Hockey.

Weatherill, Stephen. "RESISTING THE PRESSURES OF 'AMERICANIZATION': THE INFLUENCE OF EUROPEAN COMMUNITY LAW ON THE 'EUROPEAN SPORT MODEL'", *Willamette Journal of International Law and Dispute Resolution* 8 (2000): 37–76.

Westerbeek, Hans. "*Global Sport Business: Community Impacts of Commercial Sport*", Edited by Routledge, 2012.

"What Is Salary Cap?", *Sports Management Degrees*.

Zimbalist, Andrew S. "*Competitive Balance In Sports Leagues: An Introduction*", Smith College, 2002.

Sitografia

www.nfl.com

www.nba.com

www.espn.com

www.nhl.com

www.mlb.com

www.uefa.com

www.flashscore.it

www.fanpage.it

www.treccani.it

www.forbes.com

www.fandom.com

www.investopedia.com

www.bleacherreport.com

www.statista.com

www.calcioefinanza.it

www.si.com

www.ilsole24ore.com

www.deloitte.com

www.pwc.com

www.kpmg.com