



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Scienze Economiche e Finanziarie

**COVID E SOCIETA' CALCISTICHE:
EFFETTI SU STRATEGIE E
INVESTIMENTI**

**COVID AND FOOTBALL CLUBS:
EFFECTS ON STRATEGIES AND
INVESTMENTS**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Lucarelli Caterina

Tesi di Laurea di:
Provenzano Michele

Anno Accademico 2020 – 2021

INDICE

Introduzione	4
Capitolo 1. Uno sguardo al settore del calcio post covid in Italia e nel resto d'Europa	
1.1. Situazione finanziaria italiana post Covid	6
1.1.1. Juventus F.C e impatto del Covid sul bilancio	13
1.2. Situazione finanziaria del calcio europeo post Covid	25
Capitolo 2. Nuove strategie di investimento post Covid	
2.1. Le nuove strategie della Juventus	33
2.2. Sfruttare il buy the dip	42
2.3. Contratti brevi e nuove formule di mercato	45
2.4. Plusvalenze fittizie	48
2.5. Financial Fair Play (FFP)	53
2.5.1 Uefa club financial control body	58
2.5.2 Il sistema sanzionatorio	62
2.5.3 Nuovo format FFP: sostenibilità calcistica	64
Capitolo 3. Possibili strategie per recuperare le perdite	
3.1. Riapertura degli stadi al pubblico	68
3.2. L'importanza delle sponsorizzazioni	75
3.3. Diritti tv e media	81
3.4. Brand extension	85

3.5. La superlega	90
3.5.1. La guerra dei ricchi	94
Capitolo 4. Analisi economica e finanziaria del calcio professionistico	
4.1 Studio del campione calcio professionistico	96
4.2 Correlazione tra risultati sportivi ed economici	102
4.2.1. Ritorno degli investimenti sui risultati sportivi	104
4.3 Analisi economica e finanziaria della Lega Serie A	106
Conclusione	113
Bibliografie e sitografie	117

INTRODUZIONE

La passione per lo sport in generale, ma in particolar modo per il calcio, ha portato ad unire nel seguente elaborato la pratica, quasi quotidiana, di questo sport con l'interesse verso la finanza che è materia fondamentale nel mondo calcistico.

Prima di trattare i vari argomenti relativi alla tesi, occorre porre l'attenzione sul perché di questa scelta. La spiegazione è presto nota ed è legata alla straordinaria rilevanza economica e sociale di questo sport nel mondo e soprattutto nel nostro paese. Dal punto di vista economico è necessario evidenziare come il settore calcistico abbia subito negli ultimi anni un notevole cambiamento ambientale. Di fatto, le società di calcio hanno nel tempo modificato il loro obiettivo principale, affiancando al perseguimento del mero risultato sportivo quello della ricerca di un risultato economico-finanziario che garantisca al club di sopravvivere e crescere nel tempo. Dal punto di vista sociale, il calcio risulta essere lo sport più praticato e seguito a livello mondiale con milioni di fans dei vari club sparsi in ogni continente che si informano quotidianamente circa le "imprese" sia della loro squadra del cuore sia dei loro campioni preferiti. Il calcio ha assunto, quindi, il potere di muovere masse di persone verso gli stadi o di riunire piccoli gruppi davanti ad un televisore per seguire una partita, creando la condivisione, tra persone, di emozioni e spazi comuni. Con l'avanzare dell'epidemia da Covid-19, soprattutto nel periodo tra gennaio 2020 e maggio 2020, molti settori economici, tra cui anche quello calcistico, si sono dovuti arrendere alle stringenti norme introdotte dallo Stato

italiano per debellare il virus ed anche il campionato italiano di serie A ha subito conseguenze, come la sospensione provvisoria delle gare in calendario, sull'esempio delle coppe europee e degli altri campionati nazionali. Il covid-19 ha colpito soprattutto l'Italia, creando tante difficoltà nelle vite di milioni di italiani e, in generale, di milioni di cittadini di tutto il mondo, lasciando dietro di sé molte vittime e una nuova visione della vita privata e professionale. La sfida che mi pongo personalmente in questa tesi, dopo aver analizzato lo scenario calcistico europeo dopo la pandemia, è quella di proporre ed analizzare nuove possibili strategie e nuovi punti di vista per le squadre che oggi si trovano ad affrontare la ripresa dopo un periodo buio, in cui tutto sembra cambiato.

CAPITOLO 1. UNO SGUARDO AL SETTORE DEL CALCIO POST COVID IN ITALIA E RESTO D'EUROPA

1.1 SITUAZIONE FINANZIARIA ITALIANA POST COVID

In Italia ci sono 4.6 milioni di praticanti, con 1.4 milioni di tesserati per la FIGC e un totale di circa 570.000 partite ufficiali disputate ogni anno, di cui il 99% di livello dilettantistico e giovanile. Il calcio italiano a livello globale registra un'audience di 2,3 miliardi di telespettatori. 32.4 milioni di italiani seguono questo sport, di cui il 64% è una popolazione over 18.

Questi sono i numeri di bilancio integrato dalla FIGC del 2019.

Notizie positive anche dal calcio femminile che negli ultimi 10 anni ha visto crescere del 46.6% le sue tessere FIGC, passando dalle 19.000 nel 2008/09 ad oltre 28.000 tessere nel 2018/19, non solo questo è cresciuto ma anche l'interesse da parte dei telespettatori è aumentato verso questo campionato, infatti nel 2019 il 22% in più degli italiani over 18 si è dichiarato interessato al calcio femminile rispetto al 2016.

Dopo una piccola introduzione generale andiamo a vedere cosa significano questi numeri in termini economici.

Il fatturato generato dal calcio italiano è stimabile intorno ai 5 miliardi di euro, si tratta del 12% del PIL del calcio mondiale.

Il valore della produzione nel 2019 è stato pari a 174 milioni di euro con un risultato netto positivo per 1.8 miliardi di euro.

A livello fiscale invece sono ben 1.3 miliardi generati solo dal calcio professionistico con un'incidenza del 71,5% rispetto al gettito fiscale complessivo generato dal settore calcistico italiano in generale.

Bisogna aggiungere una raccolta derivante dalle scommesse che nel 2019 è stata stimata intorno ai 10 miliardi di euro quasi 5 volte di più dei dati del 2006¹.

A marzo 2020 il campionato italiano si ferma a causa della pandemia del Coronavirus.

Si pensava fosse una cosa passeggera ma così non è stato e ora bisogna fare dei bilanci su quello che ha causato questa pandemia all'economia del calcio italiano.

Nella stagione 2019/20 i club della Serie A hanno registrato una perdita aggregata di 754 milioni, contro i 292 del 2018/19. Il fatturato, al netto delle plusvalenze, è crollato a 2.2 miliardi dai 2.7 miliardi della stagione precedente, i costi stabili a 3,5 miliardi e persino le plusvalenze hanno subito un leggero calo, da 727 a 658 milioni.

Il numero più preoccupante, però, è quello legato alla voce “debiti” che sfiorano complessivamente quota 2,8 miliardi: ben 300 milioni in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e che 10 anni fa erano 1,4 miliardi. I 500 milioni di ricavi in meno sono dipesi per circa 350 dal Covid e per 150 da altre congiunture.

¹ Comunicato FIGC, bilancio integrato 2019.

Sul fronte dei costi il dato aggregato, pari a 3,5 miliardi, è rimasto in linea con l'anno precedente ma solo perché l'emergenza coronavirus ha consentito un risparmio di circa 250 milioni di stipendi, per effetto della spalmatura degli stessi in 14 mensilità anziché 12 e degli accordi individuali di alcune società con i rispettivi tesserati².

Colpisce, in particolare, il crescente carico degli ammortamenti dei cartellini dei giocatori: 628 milioni nel 2017-18, 787 nel 2018-19, 933 nel 2019-20. Fatto sta che i bilanci dei club italiani si sono appesantiti al punto da mostrare ormai una dinamica costi-ricavi insostenibile. Tornando alla voce ricavi, non lascia ben sperare nemmeno questa situazione; infatti, con gli stadi chiusi le perdite sono state elevatissime e sono quantificabili in circa 350 milioni tra accessi e diritti tv.

Le squadre sono ancora schiave delle famose girandole di plusvalenze degli ultimi anni, dei premi UEFA e delle vagonate di denaro dai diritti tv, non riescono ad iniettare denaro nei proprio conti con entrate di altro tipo³.

La Serie A è in crisi, bisogna agire subito prima di perdersi in una spirale che potrebbe non avere un buon lieto fine.

E' arrivato il momento dove si dovrà attingere ai propri portafogli, perché in qualche modo i presidenti dovranno raddrizzare una baracca che sembra per crollare, e la ricapitalizzazione potrebbe essere una buona soluzione, servono soldi

² Calcio e Finanza.

³ Inchiesta annuale, Gazzetta dello Sport.

per poter andare avanti e uscire da questa brutta situazione.

Infatti, come si può notare nella tabella sottostante, nella maggior parte delle squadre che fanno parte della Serie A, i costi sono superiori ai ricavi.

1.1 Bilanci squadre Serie A post Covid-19.

	RICAVI	COSTI	PLUS-MINUSVALENZE	RISULTATO NETTO	2018-19	DEBITI NETTI	PATRIMONIO NETTO
ATALANTA	149,9	147,4	38,4	-26,5	24	42,2	77,8
BOLGNA	55,2	108,6	17	-39,5	21,7	60,2	30
BRESCIA	44,7	38,8	-0,4	+5,1	In B	15,4	6,9
CAGLIARI	52	88,8	41,8	+2,6	9,5	99,8	17,9
FIorentINA	99,3	141,8	10,5	-27,5	15,8	48,9	49,5
GENDA	74,4	124,4	76	-10,2	4,9	93,6	-5,5
INTER	310,8	443,9	61,5	-102,4	48,4	630,1	-35,9
JUVENTUS	406,8	640,5	166,6	-89,7	39,9	458,3	239,2
LAZIO	106,3	137	16,7	-15,9	13,2	146,9	27
LECCE	35,6	39,5	4,1	-1,1	In B	15	-0,9
MILAN	172,3	374,2	15,3	-194,6	146	151,8	34,1
NAPOLI	178,9	294,9	95,8	-19	29,2	80,2	126,4
PARMA	45,2	78	11,5	-20,2	9,4	80,2	-3,2
ROMA	153,7	343,3	17,7	-204,1	25,1	552,3	-242,4
SAMPDORIA	76,7	137,8	49,4	-13,1	12,1	76	31,9
SASSUOLO	84,2	121,5	41,5	+0,8	8,1	99,2	28,1
SPAL	59,5	72,1	12,5	-1,6	0,3	49,6	3,1
TORINO	84,4	113	11,8	-14	12,4	38,9	34,2
UDINESE	51,4	78,1	16,1	-10	1,2	64,2	233,2
VERONA	50,6	55,1	14,3	+8,3	In B	9,9	11,8

Fonte: Sole 24 Ore

Tra i molti aspetti negativi spicca in positivo la gestione della famiglia Percassi, proprietario dell'Atalanta che, oltre ad aver accresciuto i ricavi negli ultimi anni

grazie alle plusvalenze e mosse di mercato azzeccate ha abbinato il raggiungimento di obiettivi sportivi non indifferenti, tra i quali ricordiamo il terzo posto in classifica nel campionato italiano 2020/21, la finale di Coppa Italia contro la Juventus e le fasi finali alla Champions League ai quali non era mai arrivata nella sua storia.

La Juventus, invece, con ricavi sopra i 400 milioni, ma in leggero calo rispetto a 12 mesi fa e l'Inter con ricavi sopra i 300 milioni sono le uniche due big al passo con i top club europei da questo punto di vista. Nessun'altra società di Serie A supera i 200 milioni: il Napoli è fermo a 179, il Milan a 172, la Roma a 154 e l'Atalanta ferma a 150⁴.

Effetto covid anche sugli stipendi; infatti, arrivano i tagli dopo le ultime stagioni in netta crescita. Secondo i dati resi noti dalla Gazzetta dello Sport, nella stagione 2020/21 il monte ingaggi della Serie A calerà di circa il 5%.

Si è passati infatti dagli 882 milioni del 2015/16 a 1,36 miliardi nella stagione 2019/20 e con la riduzione dell'ultima stagione si dovrebbe passare agli 1,2 miliardi⁵.

Andando a esaminare la situazione ingaggi per le società più influenti italiane notiamo che la più "spendacciona" è la Juventus con un monte ingaggi di 236 milioni (-58 milioni rispetto alla stagione 2019/20), a seguire Inter 149 milioni (+10), Roma 112 milioni (-13), Napoli 105 milioni, Milan 90 milioni (-25), Lazio

⁴ G. Dragoni, Sole 24 Ore.

⁵ Inchiesta annuale, Gazzetta dello Sport.

83 milioni (+11), Atalanta 42.6 milioni (+6)⁶.

In conclusione dopo aver visto i principali ricavi e costi possiamo soffermarci sulle squadre più indebitate della Serie A dopo l'effetto Covid.

Come riportato nella seguente tabella, le squadre più indebitate sono rispettivamente Inter, Roma, Juventus, Milan e Lazio.

1.2 Le squadre italiane più indebitate

Squadra	Debiti (milioni)
Inter	630
Roma	552
Juventus	458
Milan	152
Lazio	147

Fonte: Gazzetta dello Sport

Al primo posto troviamo i nuovi campioni d'Italia con debiti che si aggirano intorno ai 600 milioni, Suning proprietario della società milanese ha emesso un bond per finanziare parte del debito, ma ancora non basta per far rifiatore il debito del club.

La Roma, che non ottiene risultati sportivi da molti anni e dopo varie operazioni societarie fallimentari è piena di debiti. Nel 2020 però, è stata acquistata dall'americano Friedkin dove ha il compito di risanare le casse della società e per

⁶ Report Calcio FIGC in collaborazione con PWC.

farlo ha bisogno investitori che immettano capitale nelle casse del club.

Gran parte dei debiti della Juventus invece, sono in larga parte gli stipendi dei calciatori e i mancati ricavi da stadio oltre ai mancati risultati sportivi.

Milan e Lazio hanno quasi lo stesso indebitamento, procurato da risultati sportivi molto negativi negli ultimi anni che non hanno portato entrate nelle casse dei club.

1.1.1 JUVENTUS F.C E IMPATTO DEL COVID SUL BILANCIO

La Juventus F.C è la squadra che negli ultimi 10 anni ha avuto i risultati migliori in Italia, sia in termini sportivi che finanziari. La società torinese è una delle squadre italiane ad aver costruito uno stadio di proprietà, l'Allianz Stadium, fattore che incide sul bilancio societario, in quanto permette varie entrate derivanti da sponsor ed intese commerciali con altri brand. Secondo la rivista Forbes, aggiornata ad aprile 2021 la Juventus occupa l'undicesimo posto della classifica delle squadre più ricche al mondo, con un valore di 1.64 miliardi di euro ancora distante dalle prime posizioni occupate da Barcellona e Real Madrid con valori rispettivamente di 3.995 e 3.986 miliardi di euro. Negli ultimi anni è stata protagonista di varie iniziative manageriali, volte a far aumentare il prestigio del proprio brand e a migliorare i risultati sportivi. In primis, con la costruzione dell'Allianz Stadium, la società ha aumentato i ricavi provenienti dallo stadio, infatti nelle ultime stagioni di media, tra campionato e coppe, il club presieduto da Andrea Agnelli ha disputato 27 partite all'anno all'Allianz Stadium con una media di spettatori a partita di 39.103 su 41.507 posti disponibili (94% di tasso di riempimento) e ricavi complessivi per 66 milioni.⁷

Complessivamente, dall'apertura dell'Allianz Stadium, avvenuta dieci anni fa, i bianconeri hanno registrato oltre 400 milioni di euro di ricavi dallo stadio di sua

⁷ Calcio e Finanza.

proprietà. Inoltre, la società di servizi finanziari Allianz ha siglato con la Juventus Football Club un accordo di partnership fino al 2030 per i naming rights (diritti sul nome) dello stadio, si tratta di un'operazione da 103,1 milioni di euro.

Con l'emergenza Coronavirus le società hanno dovuto chiudere gli stadi ai tifosi e ciò ha influito sui ricavi. La riapertura degli stadi dovrà tenere conto dell'emergenza, studiare tecniche per non creare assembramenti (accesso agli stadi, file per cibo e bevande) e soprattutto ciò che influenzerà i ricavi sarà il fatto che la capienza sarà sicuramente ridotta e quindi meno persone allo stadio.

Secondo una stima svolta da KPMG la Juventus potrebbe perdere addirittura 26.8 milioni di euro di ricavi derivante dal fattore stadio.

Il sogno di vincere la Champions League, inoltre, ha spinto la società della famiglia Agnelli a fare un investimento a breve termine, sia sul piano finanziario che strategico, con l'acquisto di Cristiano Ronaldo per 105 milioni di euro più vari bonus e un contratto quadriennale da 30 milioni di euro a stagione. La "mossa" Cristiano Ronaldo può essere spiegata sotto vari aspetti: sul piano meramente sportivo, è considerato uno dei calciatori più forti di tutti i tempi e quindi il giocatore ideale per cercare di arrivare ai risultati sperati; sul piano strategico, Ronaldo è sinonimo di visibilità, di calciatore-modello seguito ed imitato da milioni di ragazzi, può quindi essere considerato un brand a sé stante, capace di attirare sponsor per la sua squadra ma anche per tutto il movimento calcistico italiano. La Juventus, quindi, ha cercato di sfruttare la forte figura mediatica del calciatore portoghese,

seguito da 310 milioni di followers su Instagram, per incrementare la visibilità internazionale del proprio marchio, anche attraverso i vari sponsor personali dell'atleta. Grazie alla strategia adottata, la Juventus con 49,7 milioni di seguaci è diventata il brand italiano più seguito su Instagram, superando così Gucci. Attualmente è il 70° account in totale per seguaci, anche se è ancora molto ampio il divario con le squadre calcistiche europee, infatti, ad esempio il Real Madrid è seguito da 100 milioni di followers.

Un'altra operazione molto importante è stata fatta il 24 agosto 2019 dove è stato inaugurato e aperto al pubblico il J Hotel, prima struttura alberghiera realizzata in Italia da un operatore del settore in collaborazione con una società di calcio, che dispone di 138 camere, un centro congressi, un ristorante, un lounge bar e un'area benessere. Una parte del J Hotel è esclusivamente destinata alla Prima Squadra della Juventus ed al relativo staff.

Il J Hotel, gestito dalla società B&W Nest S.r.l., partecipata al 60% da Lindbergh Hotels S.r.l. e al 40% da Juventus, si inserisce nel progetto di riqualificazione urbana dell'area Continassa, che comprende l'Allianz Stadium, il Training Center della Prima Squadra e la sede sociale.

Analizzando il bilancio, si nota che ricavi e costi, soprattutto quelli provenienti dalle varie sponsorizzazioni, sono fortemente influenzati dall'andamento dei risultati sportivi ed in particolare della UEFA Champions League, ossia la massima competizione europea per club.

Nella stagione 2020/21 la Juventus ha portato a casa 68,5 milioni di euro derivanti da questa competizione, dei quali quasi 30 grazie al ranking storico⁸.

Inoltre, ha in essere un contratto di sponsorizzazione della durata di 10 anni relativo al materiale da gara con il brand tedesco Adidas con ricavi da 51 milioni a stagione, variabili in base ai risultati raggiunti.

La Juventus è l'unica squadra in Italia che possiede una propria seconda squadra che partecipa al campionato di Serie C italiano.

La seconda squadra permette ai ragazzi di mettersi in mostra in un campionato più competitivo di quello giovanile, gli consente di fare esperienza su campi difficili ed affermati ed è, quindi, un'ottima vetrina ed una rampa di lancio per i giovani del vivaio juventino. Questa scelta può essere interessante anche per ricavare plusvalenze dalla vendita di ragazzi cresciuti nella primavera e che, quindi, non hanno costi in bilancio.

Nel 2017 è stata fondata la Juventus Women ovvero la squadra di calcio femminile, dove nel giro di pochi anni ha conquistato già 7 trofei nazionali e internazionali.

Infine, per quanto riguarda il titolo quotato in borsa, il capitale di Juventus Football Club S.p.A. è detenuto per il 63,8% dalla controllante EXOR N.V., per l'11,3% da Lindsell Train Ltd. e per il 24,9% residuo è flottante in Borsa. Il titolo juventino, nel 2018, ha avuto il più alto incremento tra i titoli italiani al FTSE MIB, con

⁸ G. Dragoni, Sole 24 Ore.

+38,9% e ha chiuso il 2020 in ribasso del 3,14% a 0.82 euro.

La società ha chiuso con una perdita netta di -113.7 milioni di euro il primo semestre dell'esercizio in corso, dal primo luglio al 31 dicembre 2020. Le perdite sono più che raddoppiate rispetto ai -50.3 milioni dello stesso periodo dell'esercizio precedente (+126%)⁹.

Nella relazione semestrale della holding della famiglia Agnelli/Elkann viene infatti indicato che nel periodo gennaio-giugno 2020 i ricavi della Juventus (comprese le plusvalenze e gli altri ricavi da gestione calciatori) sono stati pari a 248 milioni di euro, in calo di 43 milioni rispetto allo stesso periodo del 2019.

Una flessione dovuta prevalentemente agli effetti negativi del lockdown legato alla pandemia di Covid-19.

I ricavi del periodo luglio-dicembre 2019 erano pari a 322,3 milioni (330,2 milioni nello stesso periodo del 2018).

Complessivamente, il fatturato della Juventus nella stagione 2019/2020 è all'incirca di 570,3 milioni, in calo di 50,9 rispetto ai 621,2 milioni dell'esercizio precedente 2018/2019¹⁰.

Nella tabella 3 vengono riportate le voci delle variazioni di ricavi e costi e dell'esercizio 2018/19 e 2019/20.

⁹ G. Dragoni, Sole 24 Ore.

¹⁰ A. Medici, Calcio e Finanza.

1.3 Variazioni costi-ricavi della Juventus

	2018/19	2019/20	Var.
Ricavi netti	464	410,3	-53,7
Ricavi da gestione calciatori	157,2	160	2,8
Totale ricavi	621,2	570,3	-50,9
Costi operativi	458,8	413,9	-44,9
Risultato netto	-39,9	-69,3	-29,4

Fonte: Calcio e Finanza

La flessione dei ricavi è accompagnata ad una riduzione dei costi operativi, infatti nel semestre gennaio-giugno 2020 la Juventus ha registrato minori costi per il personale tesserato di 72 milioni.

Per la stagione 2020/21, la Juventus registrerà perdite per 185 milioni di euro, con la pandemia che ha sconvolto le finanze della Vecchia Signora (le cifre ufficiali saranno rese note dopo il CdA solitamente in programma a settembre). Si tratterebbe così di un ammontare record nella storia del club, dal momento che il peggior risultato fino a questo momento era stato il rosso di 95 milioni di euro nel 2010/11¹¹.

Dal momento che il club era in perdita anche in era pre-Covid, nonostante i 126 milioni di euro dalle cessioni e gli oltre 70 milioni di euro dai botteghini, è facile intuire quanto profondamente lo shock pandemico abbia influenzato le finanze del club. Considerando, soprattutto, che il modello di business della Juventus è stato

¹¹ Calcio e Finanza.

per molti anni altamente dipendente dal mercato dei trasferimenti e dalle prestazioni.

Entrambe queste voci sono state deludenti: il club ha incassato solo 27 milioni di euro dalle vendite di giocatori (167 milioni di euro nel 2019/20), in Serie A è arrivato quarto e in Champions League è stato eliminato agli ottavi. Con i salari rimasti al livello degli scorsi anni, una perdita enorme era inevitabile¹².

Il fatturato previsto, come si può notare nella tabella sottostante, per la stagione appena conclusasi, secondo le stime, ammonterà a circa 449 milioni di euro, in aumento del 12% rispetto al 2019/20, il primo anno di pandemia, ma in calo del 9% rispetto al 2018/19.

¹² Calcio e Finanza.

1.4 Stima del bilancio Juventus 2020/21

(in milioni di euro)	2018/19	2019/20	2020/21 (stima)
Fatturato	494,4	406,8	449,1
Giorni di gara	70,7	49,2	6,2
Diritti televisivi	206,6	166,4	227,5
Entrate commerciali	170	173,3	172,3
Altre entrate	47,1	17,9	43,1
Spese	-458,5	-414,1	-432,6
Stipendi	-327,8	-284,3	-301,2
<i>Di cui: giocatori</i>	<i>-301,3</i>	<i>-259,3</i>	<i>-276,2</i>
<i>Di cui: staff</i>	<i>-26,4</i>	<i>-25,1</i>	<i>-25,1</i>
Altre spese	-130,7	-129,8	-131,3
EBITDA	36,4	-7,2	16,6
Ammortamenti giocatori	-149,4	-193,5	-172,8
Profitto operativo	-142	-233,6	-188,7
Profitti dalle cessioni	126,7	166,5	27,1
EBIT	-15,3	-67,1	-161,6
Interessi netti pagati	-11,6	-14,6	-13,6
Utile ante imposte	-26,9	-81,7	-175,2
Imposte	-13	-8	-9,6
Utile dopo le imposte	-39,9	-89,7	-184,7

Fonte: Calcio e Finanza

Come tutti i club europei, la Juventus è stata pesantemente colpita dalle restrizioni imposte dalla pandemia. La relazione finanziaria semestrale ha registrato ricavi per 5 milioni di euro, ma la persistenza del lockdown e della chiusura degli stadi in Italia ha impedito ai tifosi di tornare all'Allianz Stadium, portando solamente a un lieve aumento fino a 6 milioni di euro in totale.

Recentemente, il Governo italiano ha stabilito che da settembre 2021 tutti gli stadi potranno riaprire con il 25% di capacità, il che significa che l'impatto sugli introiti

derivanti dai giorni di gara continuerà a persistere per un periodo di tempo indefinito.

Le entrate commerciali aumenteranno del 7%, grazie a un nuovo accordo di sponsorizzazione con Jeep (da 42 milioni di euro a 45 milioni di euro più bonus) e un nuovo contratto con Amazon per la docuserie “All or Nothing”, la Juventus, secondo le stime, registrerà 172 milioni di euro di entrate commerciali nel 2020/21. L’andamento positivo, dato il contesto complicato delle sponsorizzazioni, della pubblicità e delle vendite in rete (in crescita del 60%) ha parzialmente compensato l’inevitabile calo dei ricavi dei negozi fisici. Le vendite di prodotti, licenze e altro legato agli eventi negli stadi sono state fortemente penalizzate dal perdurare della pandemia¹³.

Le spese previste, invece, ammontano a circa 432,6 milioni di euro, in aumento del 5% rispetto al 2019/20 e in calo dell’8% rispetto al 2018/19.

Non è una sorpresa che gli stipendi della rosa siano la spesa maggiore per la Juventus. Mentre i costi legati allo staff sono stabili attorno ai 25-26 milioni di euro, la spesa per gli stipendi dei giocatori è in aumento di 17 milioni, raggiungendo i 276 milioni di euro.¹⁴

Il rapporto salari-ricavi è passato dal 66% del 2018/19 al 71% nel 2019/20, e si prevede che si assesti attorno al 67% nel 2020/21. Se il Covid-19 non ci fosse mai

¹³ Sole 24 Ore.

¹⁴ Calcio e Finanza.

stato, gli stipendi avrebbero inciso per 324 milioni di euro, su un fatturato di 539 milioni di euro, con un rapporto del 61%.

Per tutti questi motivi, l'EBITDA del club, secondo le stime, passerà dai 36 milioni di euro pre-Covid ai 16 milioni attuali, tenendo presente che nel 2019/20 la Juventus ha registrato una perdita di EBITDA di 12 milioni di euro. A causa di un investimento di 78,8 milioni di euro per giocatori come Chiesa, McKennie e Rovella, sono previsti ammortamenti per 172 milioni di euro¹⁵.

Per rendere il contesto più chiaro, si consideri che la Juventus ha acquistato giocatori per 293 milioni di euro e 349 milioni rispettivamente nel 2018/19 e 2019/20, allo stesso tempo vendendo per 176 milioni e 239 milioni. Altri ammortamenti e le svalutazioni torneranno al livello del 2018/19, a causa dei rescissioni consensuali di Higuain (18,2 milioni di euro) e Matuidi (3,8 milioni di euro) nel 2019/20.

Come nell'era pre-Covid, l'utile operativo della Juventus dovrebbe essere massicciamente negativo, con la differenza principale, come detto, che il player trading non potrà giocare il suo ruolo nell'EBIT (risultato ante oneri finanziari): il club ha avuto solo un profitto di soli 27 milioni di euro dalle cessioni, risultato più basso dal 2014/15.

Si prevede un EBIT in perdita per 159 milioni di euro, un calo di 54 milioni di euro

¹⁵ Calcio e Finanza.

rispetto al 2019/20 e di 144 milioni di euro rispetto al 2018/19. I proventi finanziari e le tasse assestano la perdita finale a 185 milioni di euro¹⁶.

Il mondo del calcio sta crollando, si devono trovare altre vie oltre che a quelle sportive per portare entrate nelle casse dei club, uno di questi potrebbe essere la Super League, una competizione privata tra le 20 squadre più forti e ricche d'Europa.

A finanziare questa competizione sarà JP Morgan che potrebbe fornire un contributo una tantum di 3,5 miliardi a supporto dei piani di investimento in infrastrutture e per bilanciare l'impatto del Covid, altri 3 miliardi invece potrebbero essere versati come anticipo sui ricavi, ma la stima è che si potrebbe arrivare a un totale di 10 miliardi nel lungo periodo ovvero il triplo di quanto garantirebbero gli attuali coppe europee.

Il valore iniziale della competizione, si stima che dovrebbe aggirarsi sui 4 miliardi di euro e ogni squadra partecipante si porterebbe a casa 264 milioni di incassi annui circa il doppio di quello che si mette in tasca il vincitore della Champions League¹⁷.

E' stata ufficialmente presentata il 19 aprile e qualche giorno dopo viene annullata per via delle proteste dei tifosi e delle alte autorità del calcio come UEFA e FIFA.

Il presidente della Juventus però, ha recentemente difeso il progetto della Super League europea, definendolo un "grido di aiuto".

¹⁶ Calcio e Finanza.

¹⁷ A. Cipolla, Money.it

Leggendo i risultati finanziari per l'anno fiscale 2020/21, e considerando anche il 2019/20, il suo commento non avrebbe potuto essere più significativo. Come la maggior parte degli altri club in Europa, la Juventus sta lottando per sopravvivere a causa delle restrizioni e del crollo finanziario dell'intero settore. La Superlega sarà la migliore risposta in termini di merito sportivo, ma per un club come la Juventus è un grido disperato contro un sistema che sta andando verso l'insolvenza.

1.2 SITUAZIONE FINANZIARI DEL CALCIO EUROPEO POST COVID

La stagione calcistica 2019/20 è stata afflitta da eventi impreveduti che causeranno problemi e conseguenze di lunga durata sull'industria del calcio mondiale.

In questo paragrafo verrà illustrato il confronto tra due report di KPMG e Deloitte. Sono due società di consulenza e servizi per le imprese e ogni anno sviluppano dei report sull'andamento finanziario del calcio mondiale.

Nel report di KPMG vengono prese in considerazione le società campioni della stagione 2019/20 delle sei nazioni più importanti d'Europa: Juventus (Italia), Paris Saint Germain (Francia), Porto (Portogallo), Bayern Monaco (Germania), Liverpool (Inghilterra) e Real Madrid (Spagna).

La quinta edizione di KPMG Football Benchmark's "The European Champions report" dimostra come l'impatto che ha avuto il Covid nel mondo del calcio nel breve periodo sono riflessi dagli indicatori di performance aziendale dei migliori club europei.

Tutti e sei i club analizzati nello "European Champions report 2021" hanno fatto registrare ricavi operativi, ovvero al netto dei trasferimenti dei calciatori, in calo.

Il Bayern Monaco ha visto una flessione del 3%, ma nonostante questo ha ottenuto un utile netto di 5,9 milioni di euro. L'unico altro club tra quelli analizzati nel report ad aver avuto un effetto positivo è il Real Madrid con +0,3% milioni di euro e occupa anche il primo posto per ricavi in questa speciale classifica con 681,1 milioni di euro nonostante un calo del 22% rispetto all'anno precedente.

La Juventus invece fa registrare un calo del 13% sui ricavi operativi che passa dai 464 milioni di euro ai 401,1 milioni del 2019/20¹⁸.

Restano stabili i ricavi commerciali, che si attestano come principale entrata del club, pesano però i mancati ricavi dei matchday e l'eliminazione precoce dalla Champions League.

Il Porto, fresco campione di Portogallo, fa registrare la perdita più consistente dei ricavi operativi in valore percentuale (-50%), mentre il Paris Saint Germain soffre del calo maggiore in valore assoluto con un -95,4 milioni di euro.

Passando alla Premier League troviamo il Liverpool, vice campione di Europa che nonostante il crescere dei ricavi commerciali con un +14% ha visto un calo nei ricavi operativi dell'8% a causa della flessione dei ricavi tv, dei mancati introiti dei matchday e Champions League.¹⁹

A causa delle difficoltà incontrate nella stagione 2019/20, molti club hanno dovuto ridurre i costi relativi a stipendi di calciatori e staff.

Bayern Monaco e Juventus sono state in grado di ridurre questi costi rispettivamente del 6% e 13%, grazie anche ad accordi direttamente con i giocatori tesserati.

Al contrario sono aumentati i costi per Real Madrid (+4% su un totale di 411 milioni di euro) e PSG (+10%, il più alto valore percentuale causato soprattutto dagli elevati

¹⁸ KPMG Report 2021.

¹⁹ KPMG Report 2021.

stipendi dei nuovi tesserati e dalla alta tassazione francese sugli stipendi).

Prima del Covid, il settore del calcio ha avuto un momento di crescita, guidato dalla trasformazione digitale con conseguente globalizzazione del settore e accordi con i media e sponsorizzazioni.

Dal 2016 al 2020 come mostra il “Football Club’s Valuation” i club hanno aumentato, in media, il loro valore aziendale del 10,9% annualmente.

In aggiunta a ciò, i club della massima serie europea di tutte le federazioni affiliate alla UEFA hanno mostrato, in media, un aumento del fatturato del 6,7% nel periodo 2009-2018, ed hanno registrato una perdita aggregata di 1,7 miliardi di euro nel 2011, ma in seguito all’attuazione del Regolamento UEFA sulle licenze per Club e Fair Play Finanziario a partire da quell’anno gli stessi club hanno avuto un utile aggregato di 579 milioni fino al 2017 e altri 140 milioni nel 2018.²⁰

La pandemia ha avuto un impatto duraturo sui valori dei giocatori, infatti secondo KPMG Player Valuation analizzando i 500 giocatori con valore più alto è diminuito in aggregato del 9,6% tra febbraio 2020 e gennaio 2021.

I club di conseguenza, avendo meno potere d’acquisto e problemi finanziari, potrebbero vendere i migliori giocatori per contrastare questo impatto negativo che ha colpito la maggior parte dei club europei.

La finestra estiva di calciomercato della stagione 2019/20 è stata caratterizzata da

²⁰ KPMG Report 2021.

un volume ridotto di trasferimenti ad alti prezzi, invece al contrario è stato dominato da un'abbondanza di trasferimenti a poco prezzo e da prestiti con opzione di acquisto futura poiché i club non possedevano liquidità per acquistare i cartellini dei giocatori.

Secondo le stime CIES nei 5 maggiori campionati il valore delle transazioni nel mercato estivo sono diminuiti del 43% rispetto al 2019 passando da 5,8 miliardi a 3,3 miliardi di euro.

Allo stesso tempo sono aumentati i trasferimenti free ovvero quelle a scadenza di contratto (da 26,2% a 32,3%) dove non è necessaria nessuna spesa da parte del club acquirente perché il giocatore è libero nel mercato e quindi è gratis perché appunto gli è scaduto il contratto, mentre i trasferimenti tramite prestito sono passati dai 23,1% ai 30%²¹.

Secondo la 24esima edizione della Football Money League, pubblicata dallo Sports Business Group di Deloitte, la top 20 dei club per fatturato del calcio mondiale perderà oltre 2 miliardi di euro di ricavi entro la fine della stagione 2020/2021. Il report, che analizza l'andamento dei ricavi dei principali club del calcio mondiale, ha portato alla luce il difficile contesto economico e sociale fortemente e negativamente condizionato dalla pandemia.

Come emerso dalla Football Money League 2021, l'industria del calcio sta vivendo

²¹ KPMG Report 2021.

uno dei periodi più complicati della sua storia, a causa di una molteplicità di fattori: dall'assenza dei tifosi dagli stadi al rinvio e la cancellazione delle partite, passando per gli sconti concessi ai broadcaster e la necessità di soddisfare i partner commerciali.

La top 20 mondiale ha generato 8,2 miliardi di euro di ricavi complessivi nel 2019/2020, in calo del 12% rispetto alla stagione precedente, dove i ricavi erano di 9,3 miliardi. La contrazione di 1,1 miliardi di euro è dovuta principalmente a diversi fattori, tra cui una riduzione di 937 milioni di euro (-23%) dei proventi dei diritti televisivi, a causa del differimento di alcune entrate all'esercizio finanziario che termina nel 2021 e degli sconti concessi alle emittenti tv nella stagione 2019/20. Pesa la chiusura degli impianti, che comporta un crollo di 257 milioni di euro (-17%) dei ricavi “da stadio”, con le partite che sono state prima posticipate, poi annullate o rigiocate a porte chiuse.

Infine, l'unico piccolo aumento, di 105 milioni di euro (+3% rispetto al 2019), si è registrato sul fronte dei ricavi commerciali, e riflette l'inizio di alcune importanti partnership²².

Come evidenziato dallo Sports Business Group di Deloitte, anche se nessuna squadra di calcio è stata immune all'impatto del Covid-19, i club della Money League hanno avuto il maggiore impatto finanziario in termini assoluti:

²² Sports Business Group Deloitte 2021.

nell'edizione di quest'anno, i primi 20 club hanno generato in media 409 milioni di euro di fatturato per club, un calo di 55 milioni di euro rispetto al 2018/19 (464 milioni per club). Come emerge dal report, il rientro in sicurezza dei tifosi negli stadi è una delle massime priorità nel calcio globale, dato che le attività collegate al matchday rappresentano un elemento fondamentale del business model dei club, abilitando ulteriori fonti di ricavo. La dimensione dell'impatto finanziario globale della pandemia sull'industria del calcio, pertanto, dipenderà in gran parte dal ritorno dei tifosi allo stadio²³.

In generale, si legge nel documento reso noto da Deloitte, l'impatto della pandemia ha reso quest'anno particolarmente difficile la comparabilità tra le performance finanziarie dei club, dato che le leghe calcistiche di tutto il mondo hanno adottato approcci diversi per rispondere all'emergenza sanitaria: alcune hanno rinviato o interrotto la stagione 2019/20, altre l'hanno completamente annullata.

L'FC Barcellona (primo nella classifica con un fatturato di 715,1 milioni di euro) e il Real Madrid (secondo a 714,9 milioni di euro) restano al vertice della Money League di quest'anno, con un gap di soli 0,2 milioni di euro.

Il Barcellona è il secondo club per calo delle entrate in termini assoluti, dopo un anno record nel 2018/19, quando diventò il primo club a superare la soglia degli 800 milioni di euro ricavi. Il calo del fatturato del Real Madrid è stato minore. Il

²³ Sports Business Group Deloitte 2021.

club ha registrato un aumento dei ricavi commerciali di 28,1 milioni di euro (+8%) grazie all'estensione di partnership chiave e all'acquisizione del controllo di redditizie attività in-house.

Il Bayern Monaco (634,1 milioni di euro) campione d'Europa è salito al terzo posto nella Money League, guadagnando di nuovo il podio (l'ultima volta nel 2013/14).

Il club ha segnato la minor flessione delle entrate (-4%) della top 10, grazie alle entrate televisive della Bundesliga²⁴.

Guardando ai club italiani troviamo la Juventus al decimo posto con 397,9 milioni di ricavi (-13% rispetto al 2019), l'Inter resta al 14° posto con 291,5 milioni di ricavi (-20% rispetto al 2019), il Napoli al 19° posto ed ha registrato un fatturato pari a 176,3 milioni in flessione del 15% rispetto al 2019 e infine troviamo fuori dalla top 20 Milan e Roma²⁵.

Il report di Deloitte evidenzia come per ripartire dopo la pandemia i club siano oggi costretti a ripensare e riequilibrare i loro modelli di business. In questo senso, il focus sulle competenze digitali è sempre più strategico poiché l'interazione digitale è oggi quasi l'unico strumento su cui i club possono fare leva per coinvolgere tifosi e dipendenti.

Si stima che i club della Money League, entro la fine della stagione 2020/21, avranno perso oltre 2 miliardi di euro in termini di mancate entrate. Questa cifra

²⁴ Sports Business Group Deloitte 2021.

²⁵ Sports Business Group Deloitte 2021.

include gli importi persi rispetto al 2019/20 a causa della pandemia, principalmente a causa delle entrate da matchday quasi nulle da marzo 2020 in poi, poiché sembra improbabile il rientro di un numero significativo di tifosi allo stadio già durante la stagione attuale, e dagli sconti alle emittenti su campionati "big five" (Premier League, Liga, Serie A, Bundesliga, Ligue 1) e competizioni Uefa, che, secondo quanto riferito, ammontano attualmente a circa 1,2 miliardi di euro, di cui larga parte a carico dei club.

Secondo il Deloitte Sports Business Group, gli eventi dell'anno scorso hanno messo a dura prova la capacità dei club di aumentare i propri ricavi, e il percorso di rilancio dell'industria del calcio dipenderà in larga parte dall'andamento della pandemia e dal rientro dei tifosi negli stadi. Inoltre, l'impatto finanziario dell'emergenza Covid-19 potrebbe tenere partner commerciali e radiotelevisivi in uno stato di incertezza, costringendoli a riconsiderare il loro investimento nel mondo dello sport. Allo stesso tempo, però, la pandemia ha evidenziato l'importanza dello sport per le comunità e la società nel suo complesso, elementi chiave agli occhi di emittenti e sponsor.

CAPITOLO 2. NUOVE STRATEGIE DI INVESTIMENTO POST COVID

2.1 LE NUOVE STRATEGIE DELLA JUVENTUS

Appena conclusa la stagione 2020/21, molto travagliata per via del Covid-19, in casa Juventus si respira già aria di cambiamento e di nuove strategie di investimento.

In primis, dopo oltre 10 anni di attività Fabio Paratici lascia la Juventus. Il club bianconero ha infatti deciso di non rinnovare il contratto che era in scadenza il 30 giugno 2021 e dunque le strade si divideranno.

Paratici è entrato nel mondo juventino nel 2010, insieme a Giuseppe Marotta entrambi provenienti dall'esperienza alla Sampdoria.

Nel primo anno ha ricoperto il ruolo di Coordinatore dell'area tecnica per poi passare nel 2011 a Direttore tecnico.

In questi anni di gestione da parte di Paratici possiamo ricordare alcune novità da lui inserite come la Juventus Woman e l'under 23.

Nel novembre del 2018 ha assunto la carica di Chief Football Officer per poi concludere l'esperienza bianconera come Managing Director dell'area Football.

Al suo posto vengono inseriti Maurizio Arrivabene, ex manager della Ferrari, come Amministratore Delegato e Federico Cherubini come responsabile dell' Area Football.

Federico Cherubini è l'uomo al quale Andrea Agnelli ha deciso di affidare il

rilancio della Juventus, dopo la separazione da Fabio Paratici.

Nonostante la vittoria di due trofei non disprezzabili come Coppa Italia e Supercoppa italiana, la gestione di Andrea Pirlo non è stata ritenuta all'altezza delle aspettative, visto il quarto posto in campionato (dopo nove scudetti consecutivi) e soprattutto la precoce eliminazione dalla Champions League.

La Juve quindi ha richiamato Massimiliano Allegri, tecnico della società torinese dal 2014 al 2019.

Arrivabene invece, è definito "Iron Mauri", manager di ferro dedito al lavoro ed è da sempre un tifoso juventino.

Arrivabene avrà come principale compito quello di far quadrare i conti della società.

La Juventus ha chiuso il bilancio della stagione 2020/21 nella quale il Cda ha stimato in un passivo di 320 milioni nel triennio 2019/2022. Per questo è stato approvato un maxi-aumento di capitale che arriverà fino a un massimo di 400 milioni di euro.

L'azionista di maggioranza Exor (che detiene il 63,8% del capitale sociale di Juventus) ha già espresso il proprio sostegno all'operazione e si è impegnato a sottoscrivere la porzione di aumento di capitale di propria pertinenza. Inoltre, come già comunicato lo scorso 30 luglio 2021, Goldman Sachs International, J.P. Morgan, Mediobanca, Banca di Credito Finanziario e UniCredit Corporate & Investment Banking, che agiranno in qualità di joint global coordinators e joint bookrunners, hanno sottoscritto un accordo di c.d. pre-underwriting con la società,

impegnandosi, a condizioni in linea con la prassi di mercato per operazioni analoghe, a stipulare un accordo di garanzia (cosiddetto underwriting agreement) per la sottoscrizione e liberazione delle azioni di nuova emissione che non dovessero essere sottoscritte al termine dell'asta dei diritti inoptati.²⁶

L'operazione di rafforzamento patrimoniale mediante aumento di capitale, spiega il club in una nota, si inserisce nel contesto delle misure atte a far fronte ai rilevanti impatti economici e patrimoniali della pandemia da Covid-19, contribuire all'equilibrio delle fonti di finanziamento e ripristinare le condizioni d'investimento a supporto del raggiungimento degli obiettivi strategici del Piano di sviluppo²⁷.

Sarà sottoscritto da Exor per il 63,8% e per il restante 36,2% da un consorzio che vedrà coinvolti diversi istituti bancari.

La semestrale di Exor, è stata pubblicata in questi giorni e nelle pagine del rendiconto parziale della holding si trovano importanti anticipazioni sul secondo semestre del club bianconero per il bilancio 2020/21 in attesa che il club bianconero pubblichi ufficialmente i propri dati il 17 settembre. Va precisato infatti che mentre il bilancio Exor segue l'anno solare, quello della Juventus segue la stagione calcistica e pertanto va dal 1° luglio al 30 giugno successivo.

Alla luce di queste informazioni, la Juventus chiuderà il bilancio 2020/21 con un rosso pesante, che dovrebbe aggirarsi sugli oltre 190 milioni di euro. Cifra che si

²⁶ Wall Street Italia.com

²⁷ Comunicato ufficiale Juventus.

ricava sommando i 113,7 milioni di perdite del primo semestre e i 77 milioni indicati dalla stessa Exor per i mesi da gennaio a giugno 2021.²⁸

La cifra dovrà comunque essere confermata e potrebbe variare in caso di aggiustamenti. Tra le poste straordinarie da aggiungere potrebbe esserci infatti l'impatto dell'addio di Cristiano Ronaldo, che ha prodotto un effetto negativo per 14 milioni di euro.

Dunque, nella tabella seguente, troviamo le principali voci di bilancio per l'esercizio chiuso a giugno. Un rendiconto sul quale sono da subito evidenti l'effetto Covid e la spalmatura degli stipendi soprattutto per quel che concerne il fatturato e il risultato operativo (EBITDA).

2.5 Bilancio Juventus, stime conto economico 2020/2021 (dati in milioni)

	H1	H2	FY 2020/21
Ricavi	258,3	222,0	480,3
Costi operativi	-263,4	-186,0	-449,4
EBITDA	-5,1	36,0	30,9
Ammortamenti e svalutazioni	-100,0	-109,0	-209,0
Risultato operativo	-105,1	-73,0	-178,1
Gestione finanziaria e tasse	-8,6	-4,0	-12,6
Risultato netto	-113,7	-77,0	-190,7

Fonte: dati Exor NV e Juventus FC.

²⁸ Dati Exor NV.

Iniziando dai ricavi, le entrate della Juventus per il 2020/21 dovrebbero ammontare a 480,3 milioni di euro. Il risultato è dato dai 258,3 milioni del primo semestre e dai 222 milioni del secondo semestre.

Per quanto riguarda invece i costi operativi, questi ammontano a 449,4 milioni di euro, per un EBITDA positivo per 30,9 milioni di euro. Come già sottolineato, il risultato netto è invece negativo, secondo le stime, per 190,7 milioni di euro.

2.6 Confronto esercizio Juventus 2019/2020 e 2020/2021

	2020/2021	2019/2020	Var.	%
Ricavi	480,3	573,4	-93,1	-16%
Costi operativi	-449,4	-414,1	-35,3	+9%
EBITDA	30,9	159,3	-128,4	-81%
Ammortamenti e svalutazioni	-209,0	-226,4	17,4	-8%
Risultato operativo	-178,1	-67,1	-111,0	-165%
Gestione finanziaria e tasse	-12,6	-22,6	10,0	+44%
Risultato netto	-190,7	-89,7	-101,0	-113%

Fonte: Dati Exor NV e Juventus FC.

Molto negativo è invece il confronto con i dati del 2019/20. In termini di fatturato, infatti, se le cifre fossero confermate, per il club bianconero si tratterebbe di un calo di 93 milioni di euro rispetto ai 573,4 milioni dell'esercizio precedente, e un calo di 141,2 milioni rispetto al picco di 621,5 milioni di euro dell'ultima stagione prime della pandemia.

In crescita del 9% invece i costi, rispetto alla stagione precedente, sui quali nel 2021/22 non peseranno gli 86 milioni circa di Cristiano Ronaldo tra ammortamento e stipendio lordo. Più che raddoppiato il rosso, in crescita del 113% rispetto agli 89,7 milioni dell'esercizio precedente.

Proprio su queste due voci sono evidenti gli effetti dell'emergenza Coronavirus e il tema della spalmatura degli stipendi risparmiati nel 2019/20. Per quanto riguarda il Covid, pesa soprattutto la totale chiusura degli impianti da gioco, che ha praticamente azzerato i ricavi da stadio.

Per quanto concerne gli stipendi, invece, ricordiamo che la scorsa stagione la Juventus raggiunse un accordo con i propri tesserati per la rinuncia, da parte di questi ultimi, a quattro mensilità, un'azione che portò a un effetto positivo per 90 milioni di euro sul bilancio 2019/20.

Tuttavia, la reale rinuncia di Cristiano Ronaldo e compagni ammontava a 1,5 mensilità. Le restanti 2,5 mensilità, circa 56 milioni di euro, sarebbero state corrisposte nella stagione seguente (2020/21) o in più stagioni a venire. Non è ancora chiaro, dunque, se l'intero importo peserà sul bilancio chiuso a giugno o se sarà spalmato su più esercizi.

2.7 Debito netto Juventus dal 30/06/2020 al 30/06/2021

	30/06/2020	31/12/2020	30/06/2021
Debito finanziario netto	-385,2	-357,8	-387
Patrimonio netto	239,2	125,5	49
Totale attivo	1.176	976	919

Fonte: Dati Exor NV e Juventus FC.

In crescita, infine, il debito finanziario netto, che è passato dai 385 milioni di euro di giugno 2020 ai quasi 358 milioni del dicembre 2020 (miglioramento determinato dai flussi positivi della gestione operativa e dagli incassi legati alle campagne trasferimento), per poi tornare ai 387 milioni del giugno 2021.

Il presidente della Juventus ha recentemente difeso il progetto della Super League europea, definendolo un “grido di aiuto”. Leggendo i risultati finanziari per l’anno fiscale 2020/21, e considerando anche il 2019/20, il suo commento non avrebbe potuto essere più significativo. Come la maggior parte degli altri club in Europa, la Juventus sta lottando per sopravvivere a causa delle restrizioni e del crollo finanziario dell’intero settore.

La Superlega sarà la migliore risposta in termini di merito sportivo, ma per un club come la Juventus è un grido disperato contro un sistema che sta andando verso l’insolvenza²⁹.

²⁹ Comunicato ufficiale Juventus.

Per tutte queste ragioni, Andrea Agnelli ha ufficializzato un'iniezione di capitale da 400 milioni di euro, in modo tale da inaugurare il "new deal" bianconero con Allegri come capo allenatore. L'idea è quella di garantire la continuità aziendale della società, il cui patrimonio netto è sceso da 239 milioni di euro a circa 56 milioni a causa delle perdite, sostenendo il club con risorse finanziarie adeguate e avviando un processo di rinnovamento della rosa in una doppia prospettiva: ridurre il monte stipendi e l'età media della squadra.

La famiglia Agnelli insieme al Cda, cambiando la gran parte del board operativo e l'allenatore ha come obiettivi quello di restaurazione e rivoluzione.

La Juventus deve tornare a vincere subito ma al tempo stesso deve abbassare il monte ingaggi dei giocatori in rosa e l'età media.

Il 47% dei giocatori della prima squadra bianconera nel 2020/21 aveva più di 30 anni, ma gli acquisti di De Ligt, Kulusevski, McKennie, Arthur e Chiesa (oltre 250 milioni di euro investiti, con un'età media di 21,8 anni al momento della firma) denotano una strategia di mercato differente rispetto ai tempi di Higuain, Matuidi, Douglas Costa e Ronaldo (oltre 270 milioni di euro, con età media di 29,7).

Il problema principale è quindi avere il giusto mix tra giocatori di classe mondiale e giovani calciatori che devono sviluppare le loro potenzialità per raggiungere il massimo livello. L'abbassamento dell'età media porterà ad alcuni benefici necessari, in primo luogo sul libro paga e successivamente sulla redditività. Se la Juventus vuole essere un club finanziariamente sostenibile nel futuro prossimo,

questo modello sembra essere l'unica strada percorribile³⁰.

Quindi se da una parte la ricapitalizzazione mette in “sicurezza” la Juventus e le permette di interrompere quella telenovela sulle plusvalenze, dall'altro non si tradurrà in spese folli in periodo di calciomercato.

Come ha spiegato il presidente Agnelli e il suo assistito Cherubini, le nuove linee guida che seguirà la società nella prossima stagione sarà prima di tutto tornare a vincere come nel periodo 2013-2019, tornare ai fatturati in crescita e il mercato sarà orientato verso i prestiti e alla valutazione dei giocatori che si hanno in rosa e, mercato permettendo, si coglieranno tutte le opportunità economiche e sportive che si presenteranno.

³⁰ Calcio e Finanza.

2.2 SFRUTTARE IL “BUY THE DIP”

Il Covid-19 influisce anche sul calciomercato, e il concetto di buy the dip, acquistare titoli a sconto, si può spostare così, anche nel mondo del pallone, tanto quanto nel campo degli investimenti. Dall’inizio del periodo di emergenza sanitaria legata al Coronavirus, i mercati finanziari hanno perso circa il 30% del loro valore, un calo simile a quello stimato per il valore dei calciatori, con simili opportunità ora nella ripresa degli investimenti.

Qualcuno, in tal senso, ne ha già in parte approfittato, guardando all’andamento ad esempio delle Borse. Dopo un pesante crollo iniziale (il FTSE MIB dal 19 febbraio al 12 marzo ha perso il 41%), infatti, i principali indici sono in lenta risalita negli ultimi mesi (+30% tra marzo e giugno), segnale che gli investitori sono tornati a puntare sulla Borsa. E il buy the dip, ovvero comprare quando il mercato è in un momento di crollo e di debolezza, sembra essere già stato attuato, almeno in parte³¹.

Una flessione dei prezzi che ha quindi offerto opportunità per tutti, e lo stesso potrebbe vedersi nel mondo del calcio. Secondo KPMG, in Serie A il valore dei giocatori rischia di scendere fino al 28%, stessa stima realizzata dal Cies che vede un crollo da 32,7 a 23,4 miliardi di euro (-28%) del valore di mercato dei calciatori dei top 5 campionati europei³².

Sembra possa essere difficile, quindi, vedere una ulteriore crescita esponenziale dei

³¹ G. Dragoni, Sole 24 Ore.

³² KPMG report.

prezzi dei calciatori come quella seguita al passaggio di Neymar e Mbappé al PSG (220 e 180 milioni di euro nell'estate 2017). Tuttavia, la svalutazione dovuta al Covid-19 mette i club più solidi finanziariamente nella possibilità di investire sulle stelle del futuro a prezzi sicuramente più abbordabili. Colpi come Werner al Chelsea, acquistato per "soli" 50 milioni, o Icardi al Psg per 50 milioni, sono influenzati da clausole o da accordi precedenti e si tratta di giocatori che solo un anno fa, probabilmente, sarebbero stati trattati a cifre ben superiori.

I club tradizionalmente venditori, se fino allo scorso gennaio potevano permettersi di tenere alti i prezzi, oggi alla luce della crisi economica hanno bisogno di plusvalenze ma soprattutto di liquidità. Difficile che rinuncino a monetizzare, anche a cifre più basse rispetto a quelle che avrebbero spuntato solo qualche mese fa.

“Nei momenti di crisi si aprono grandi opportunità, ma aumenta anche l'incertezza. Chi ha risorse a disposizione, e questo vale per i club così come per gli investitori in genere, può trarre vantaggio dalla situazione acquistando assets a sconto ed incrementare il potenziale rendimento del proprio investimento. Le scelte però vanno ponderate e devono basarsi su analisi solide, senza perdere mai di vista l'obiettivo e la strategia stilata per raggiungerlo. Per questo affidarsi a dei professionisti e prediligere investimenti di tipo lungimirante resta importantissimo per costruire un portafoglio, o una rosa di talenti, in grado di garantire successo nel lungo termine” spiega Vincenzo Cuscito, Senior Investment Consultant di Moneyfarm.

Quindi come negli investimenti finanziari, anche per il calciomercato è fondamentale la pianificazione, la visione strategica riguardo al progetto tecnico e tattico, e affidarsi al giusto consulente o un direttore sportivo capace. Il rischio, anche di fronte ad un calo dei prezzi, di spendere comunque cifre elevate per un giovane che potrebbe rivelarsi non all'altezza delle aspettative va preso in considerazione. Tuttavia, può essere mitigato grazie alla professionalità di chi consiglia o di chi prende le decisioni strategiche³³.

³³ V. Cuscito, Moneyfarm.

2.3 CONTRATTI BREVI E NUOVE FORMULE DI MERCATO

Il calciomercato ai tempi della pandemia è la somma di molteplici componenti: creatività, competenze, equilibrio e rapidità decisionale.

Le società sono chiamate a mitigare le perdite, prestare maggiore attenzione alle esigenze di bilancio e rinforzare le proprie squadre con le esigue risorse economiche rimaste. Perché proprio su quest'ultimo ruota tutto alimentando i sogni dei tifosi in vista della nuova stagione sportiva e la riapertura degli stadi al pubblico.

Dal 2015 al 2020 la cifra spesa per gli acquisti ha nettamente superato gli incassi delle cessioni: 5 miliardi di euro contro i 3,8.

Ciò significa che si è andati incontro a un minus di 1,2 miliardi di euro³⁴.

La crisi economica legata al Covid-19 avrà un ulteriore impatto negativo sulle possibilità di spesa delle squadre per due motivi principali:

- diminuiranno le fonti accessorie per finanziare il calciomercato.
- le squadre hanno subito una riduzione di cassa nella stagione 2020/21 imputabile principalmente alla contrazione di ricavi da ticketing e da sponsor.

Il Covid oltre che limitare il numero di trasferimenti avvierà una vera e propria ruota di svalutazioni.

I club saranno costretti a concentrarsi principalmente sugli acquisti necessari, offrendo eventualmente anche prezzi inferiori in base alle disponibilità economiche

³⁴ Ernst & Young.

che si hanno.

Il valore medio, secondo EY, sarà infatti inferiore del 23% rispetto al prezzo medio della stagione 2020/21.

Come si possono fare mosse di mercato se non si hanno liquidità e non si hanno avuto guadagni per quasi due anni?

Una strada che stanno percorrendo molte società è quella del prestito magari con un riscatto leggermente superiore al valore effettivo al momento della conclusione dell'affare.

In Italia veniva vista come mossa improvvisata, una sorta di jolly d'emergenza per scavalcare problemi economici o per tamponare ruoli scoperti senza spendere cifre che possano pesare sul bilancio.

E, invece, nell'economia del calcio post Covid questo tipo di investimento è diventato routine e fa rima con investimento calibrato: si riducono i rischi di incidere sul bilancio in modo aggressivo e si ha la possibilità di valutarne i benefici prima del riscatto finale.

Un esempio di un operazione di prestito sono Meite e Tomori presi con questa formula a gennaio 2020 dal Milan.

Il primo non ha convinto pienamente e non è stato confermato mentre il secondo ha avuto un impatto talmente positivo che è stato riscattato per una cifra di 28 milioni di euro.

Un'altra novità rispetto a quelle che erano le abitudini dei club italiani, è quella dei

contratti brevi.

Il caso emblematico è Calhanoglu all'Inter, nonostante sia stato preso a parametro 0, il trequartista turco si è legato al club nerazzurro con un accordo triennale.

Vicenda simile a questa è quella di Memphis Depay che ha firmato un contratto biennale con il Barcellona.

Questo cambio di strategia è assimilabile alla nuova attenzione sui bilanci e ai meno rischi sugli investimenti.

Il calciomercato sta cambiando radicalmente, la rivoluzione è oggi.

2.4 PLUSVALENZE FITTIZIE

Negli ultimi anni la corsa alle plusvalenze è tornata in voga nel calcio italiano e internazionale. Non un caso inedito, specialmente in Italia, dove nei primi anni 2000 scoppiò una vera e propria bolla speculativa fatta di valutazioni fuori mercato per giocatori spesso sconosciuti, scambiati in sede di campagna acquisti per incrementare (sulla carta) i proventi sulle cessioni dei calciatori. Ma concretamente, cos'è una plusvalenza?

Pescando direttamente dall'Enciclopedia Treccani, si tratta di un "incremento di valore" o una "differenza positiva fra due valori dello stesso bene riferiti a momenti diversi". Un'altra definizione è quella di "componente positivo straordinario del reddito d'impresa derivante dall'alienazione a titolo oneroso di un bene strumentale", come riportato sul Manuale di Diritto Commerciale.

In un linguaggio meno ostico, è il guadagno (il plus, appunto) che si ottiene dalla cessione di un bene rispetto al suo valore residuo. Per spiegare bene quest'ultimo concetto, bisogna introdurre un altro: quello di ammortamento. Perché un bene ha un valore di inizio periodo, pari al costo con il quale si è ottenuto, e un valore di fine periodo, influenzato appunto dall'ammortamento, che non è altro che la ripartizione di tale valore nel corso di più anni, in base alla ragione economica. Nel caso dei calciatori, la durata è stabilita dai contratti: se una società compra un giocatore per 10 milioni di euro e sigla un accordo quinquennale, l'ammortamento annuo è di 2 milioni. Di conseguenza, se il valore di inizio periodo è 10 milioni, per effetto dell'ammortamento

tale valore si riduce di 2 milioni ogni anno, generando così un valore residuo.

La plusvalenza, dunque, non è una mera sottrazione tra costo di vendita e quello d'acquisto, bensì la differenza tra il valore stabilito al momento della cessione di un bene e il valore dello stesso "influenzato" dall'ammortamento annuo (se il risultato è negativo, si parla invece di minusvalenza).

Un esempio può essere quello del difensore Angelo Ogbonna, acquistato dalla Juventus per 13,325 milioni di euro e ceduto al West Ham per 11 milioni. La differenza tra le due valutazioni è negativa, ma l'operazione ha generato in realtà una plusvalenza di circa 2,3 milioni, perché dopo due stagioni in maglia bianconera, il valore residuo di Ogbonna si è attestato a 8,698 milioni al momento del suo trasferimento³⁵.

E' quanto accaduto tra la fine degli anni '90 e gli inizi degli anni 2000 con le cosiddette "sette sorelle", ovvero Juventus, Inter, Milan, Roma, Lazio, Fiorentina e Parma che in un triennio hanno iscritto nei propri bilanci plusvalenze per un totale di 750 milioni di euro (attualizzando al cambio), oltre il 60% di quelle dell'intera Serie A nel periodo preso in esame³⁶.

Alcune di queste società finiscono sotto processo per il cosiddetto "doping amministrativo", locuzione resa celebre dall'allora presidente del Bologna, Giuseppe Gazzoni Frascara.

³⁵ Calcio e Finanza.

³⁶ M. Bellinazzo, Sole 24 Ore.

Milan e Inter vengono prosciolte dal gup Di Lorenzo nel gennaio 2008 perché il fatto non costituisce reato, d'altronde il reato di falso in bilancio era stato depenalizzato sei anni prima dal Governo Berlusconi, mentre in sede di giustizia sportiva concordano un'ammenda da 90 mila euro a testa per una serie di scambi che coinvolgono giocatori noti (Pirlo per Guglielminpietro, Coco per Seedorf) e sconosciuti (Brunelli, Deinite, Giordano, Toma, Ferraro, Livi, Ticli, Varaldi). Finiscono in tribunale anche Roma e Lazio, ma anche in questo caso, la bolla speculativa si trasforma in una bolla di sapone: Cragnotti e il club biancoceleste vengono assolti per il presunto falso in bilancio sull'operazione Veron, Sensi e i giallorossi per l'affare Nakata. Alla Roma viene solo inflitta una multa per la cessione di alcuni Primavera, sanzione sospesa successivamente dalla Corte di Cassazione³⁷.

Storie del passato, ma il presente è tutt'altro che florido e stavolta non sono coinvolte solo le "big". Anche i piccoli club, di recente, sono entrati nel vortice delle plusvalenze. È il caso di Chievo e Cesena, con i primi penalizzati di tre punti nel 2018 dalla giustizia sportiva e i secondi dichiarati falliti l'11 agosto dello stesso anno, con debiti per 85 milioni di euro. Alle due società sono state contestate delle variazioni di tesseramento di alcuni calciatori ritenute illecite, contabilizzando plusvalenze fittizie finalizzate a far apparire un patrimonio netto superiore a quello esistente. Operazioni svolte con calciatori pressoché sconosciuti: Tosi valutato 4,5 milioni, Borgogna 4

³⁷ Sole 24 Ore.

milioni, Placidi 3,5 milioni, Folletto 2,2 milioni, Concato, Gkaras e Zambelli 2 milioni, Lordswill 1,8 milioni, Mahmuti un milione. A seguito di quest'inchiesta, la Guardia di Finanza ha disposto un sequestro preventivo di beni per 3,7 milioni di euro nei confronti del Chievo e del patron Campedelli, oltre che di 5,3 milioni nei confronti del già fallito Cesena e dell'allora presidente Lugaresi, nei cui conti però non sarebbero state trovate cifre significative. Senza tale sistema, né Chievo né Cesena avrebbero potuto ottenere la Licenza Nazionale e l'iscrizione al campionato delle stagioni 2015/16, 2016/17 e 2017/18³⁸.

Il "caso Chievo", però, non ha frenato la scalata alle plusvalenze. Stando all'ultima edizione del Report Calcio pubblicato dalla Figc, nella stagione 2017/18 l'intero settore professionistico ha generato plusvalenze per 777 milioni di euro, in aumento rispetto al boom dell'anno prima, quando si passò da 437 a 749 milioni di euro. Quel che preoccupa, però, è la voce relativa agli ammortamenti, esattamente pari alle plusvalenze, ovvero 777 milioni. Anche in questo caso, la cifra è in continua ascesa e testimonia una situazione complicata nei conti dei club calcistici italiani, accentuata da debiti pari a quasi 3,9 miliardi di euro nel giugno 2018³⁹.

Una fotografia di un calcio indebitato e che non riesce a generare un plusvalore effettivo, dato che va a compensarsi interamente con gli ammortamenti. Eppure, la bolla si allarga, in Italia e in tutta Europa, perché paradossalmente è la Uefa a

³⁸ Calcio e Finanza.

³⁹ M. Bellinazzo, Sole 24 Ore.

"chiederlo". I parametri del fair play finanziario, strumento introdotto dal massimo organo calcistico europeo nel 2009 per guidare i club verso il pareggio di bilancio, considerano le plusvalenze tra i cosiddetti "ricavi rilevanti", la cui differenza con i "costi rilevanti" dà il risultato di bilancio. Chi si trova in crisi di liquidità e non riesce a trovare fonti alternative di ricavo, così, non può far altro che ricorrere alle plusvalenze, non sempre in maniera limpida.

In questo periodo di crisi post Covid molte società stanno adottando sempre più questa strategia "illegale" e "fuorviante" perché come accennato prima, i ricavi extra mercato sono pochi e non coprono i debiti accumulati nel periodo di lockdown.

2.5 FINANCIAL FAIR PLAY

Il Financial Fair Play (FFP) è un regolamento introdotto dall'UEFA nel 2011 con l'obiettivo di promuovere la crescita di tutti gli aspetti del calcio europeo, puntando in particolare ad una maggiore razionalità nell'utilizzo delle finanze dei club e incoraggiando gli investimenti per il beneficio dei club nel lungo periodo.

L'attuale quadro normativo obbliga i club a riclassificare i propri bilanci secondo i parametri del Fair Play Finanziario allo scopo di verificare il raggiungimento del pareggio di bilancio (il cosiddetto break-even result). Questo implica il calcolo del risultato di esercizio come la differenza tra i ricavi rilevanti (relevant income) e le spese rilevanti (relevant expenses).

Si noti che i ricavi e le spese rilevanti non coincidono con quelli del bilancio civilistico, che spesso non offre il grado di dettaglio necessario ai fini della riclassificazione UEFA, ma vanno opportunamente corretti: ad esempio, i costi relativi agli investimenti in strutture sportive e nelle attività dei settori giovanile e femminile possono solitamente essere rimossi dalle spese rilevanti.

Il periodo di monitoraggio dell'UEFA è di 3 anni e la massima perdita registrabile, la cosiddetta acceptable deviation, è oggi pari a 30 milioni di euro nell'arco dei 3 anni.⁴⁰

Dal momento della sua introduzione, il Fair Play Finanziario ha raggiunto alcuni

⁴⁰ Dati estrapolati da Uefa Licensing and Financial Fair Play Regulation Edition 2012.

traguardi positivi, ben riassunti dal fatto che la somma dei risultati di esercizio dei club delle leghe di prima divisione europee è passata da una perdita complessiva di 1,67 miliardi di euro nel 2011 ad un utile aggregato di 140 milioni di euro nel 2018: un miglioramento di più di 1,8 miliardi di euro in 7 anni.

2.8 Somma dei risultati di esercizio dei club europei (dati in milioni di euro)

Esercizio	Risultato netto
2009	-1.163
2010	-1.634
2011	-1.670
2012	-1.076
2013	-792
2014	-789
2015	-460
2016	-324
2017	579
2018	140

Fonte: Uefa

Un altro effetto significativo ha riguardato il rapporto debito netto/fatturato, sceso dal 53% al 40% nello stesso lasso di tempo.

2.9 Indebitamento finanziario netto e rapporto debito/fatturato.



Fonte: Uefa Club Licensing Benchmarking report financial year 2018.

Tuttavia, l'attuale regolamentazione non ha raggiunto l'obiettivo di fissare metriche finanziarie interamente impermeabili ad operazioni di ingegneria contabile: infatti, oltre ad alcuni casi di sopravvalutazione delle sponsorizzazioni (come quello del Manchester City), a volte i club concludono accordi la cui rappresentazione a bilancio, sebbene conforme alle norme, non è in linea con il fine ultimo del Fair Play Finanziario⁴¹.

L'intero documento relativo alle regole sul Fair Play Finanziario e al Sistema delle Licenze UEFA, è disponibile online, sin dal momento di approvazione (nel maggio 2010). Nel 2012 è uscita una nuova versione, con qualche leggero cambiamento, principalmente dovuto all'introduzione del nuovo UEFA Club Financial Control Body. Il documento si articola in quattro parti: una prima parte, dove vengono individuati gli scopi di applicazione, gli obiettivi e vengono fornite alcune importanti delucidazioni su termini tecnici utilizzati nel documento; una seconda parte, dove vengono illustrate le peculiarità "dell'UEFA Club Licensing"; una terza parte, dove si illustrano compiti e poteri "dell'UEFA Club Monitoring"; infine un'ultima parte, dove vengono fornite delle disposizioni di carattere generale⁴².

La redazione di questo documento ha l'intento di definire delle regole specifiche, per disciplinare al meglio le competizioni sotto l'ambito UEFA. Definisce diritti,

⁴¹ Calcio e Finanza.

⁴² Dati estrapolati da Uefa Licensing and Financial Fair Play Regulation Edition 2012.

obblighi e responsabilità di tutte le parti coinvolte nella concessione delle licenze UEFA determinando che:

- occorre rispettare una serie di requisiti minimi per essere considerato membro dell'UEFA e poter concedere la licenza ai propri club;
- risulta necessario il rilascio della licenza UEFA per partecipare alle competizioni da essa organizzate;
- la società che intende ricevere la licenza deve rispettare alcuni criteri minimi a livello sportivo, infrastrutturale, personale e amministrativo. Questo regolamento definisce anche i diritti e le responsabilità delle parti coinvolte nel processo di monitoraggio.

Importante, in tale ambito, è il ruolo svolto dal nuovo “Club Financial Control Body”, in quanto controlla l'operato del licenziatario nella verifica dei requisiti per i vari club.

Queste regole rappresentano il mezzo per raggiungere il Fair Play Finanziario nelle competizioni UEFA, con il fine ultimo, di raggiungere una serie di obiettivi di carattere generale quali:

- migliorare la capacità economico-finanziaria dei club, garantendo una loro maggiore trasparenza e credibilità;
- proteggere i creditori, assicurandosi che i club saranno capaci di risolvere tempestivamente le proprie pendenze per l'acquisto di giocatori, i rapporti verso i fisco e i rapporti verso altri soggetti; (si fa riferimento quindi a onorare tutti i propri

rapporti in tempi certi, no insoluti);

- introdurre maggior disciplina e razionalità nella gestione delle finanze da parte dei club;

- incoraggiare i club ad operare sulla base delle proprie entrate;

- incoraggiare la responsabilità di spesa per avere dei benefici di lungo periodo nel mondo del calcio;

- proteggere l'autosufficienza e la sostenibilità finanziaria di lungo periodo per i club di calcio europei.

2.5.1 UEFA CLUB FINANCIAL CONTROL BODY

Il 30 giugno 2012, il Comitato Esecutivo UEFA ha nominato i membri dell'Organo UEFA per il Controllo Finanziario dei Club. Il CFCB, ha sostituito il Panel UEFA, nella verifica della situazione economico-finanziaria dei club. Il CFCB viene incontro alle sue funzioni e alle sue responsabilità, nel rispetto di quanto indicato nel documento contenente le regole procedurali di svolgimento della sua attività investigativa. L'ultima versione approvata risale al 2014 (Procedural Rules governing the UEFA Club Financial Control Body, Edition 2014).

Essa si compone essenzialmente di tre parti:

- una prima parte introduttiva, dove vengono definiti termini applicativi, scopi e ambiti giurisdizionali dell'organo;
- una seconda parte, che determina la composizione del CFCB individuando rispettivamente compiti, responsabilità e indipendenza dell'organo;
- una terza parte, dove vengono illustrate le varie parti del processo decisionale del CFCB. Il CFCB è responsabile e competente per diverse materie tra cui:
 - verificare se i licenziatari hanno adempiuto ai loro obblighi e se i licenzianti hanno fatto altrettanto, con il rispetto dei criteri definiti in termini di concessione di Licenze UEFA e Fair Play Finanziario;
 - verificare se il rispetto dei criteri definiti in termini di concessione di Licenze UEFA e Fair Play Finanziario, sono rispettati anche dopo il rilascio della stessa;
 - verificare se i licenziatari continuano a rispettare i requisiti di monitoraggio;

- imporre misure disciplinari, se non vengono rispettati i requisiti richiesti in termini di concessione di Licenze UEFA e Fair Play Finanziario;
- decidere se far accedere i club alle competizioni UEFA, nel rispetto di quanto previsto dai regolamenti che governano tali tornei.⁴³

Se un caso di giudizio sembra essere di competenza sia del CFCB che dell'Organo Disciplinare, i presidenti dei due organismi decidono di comune accordo chi si occuperà del caso. Tutte le attività del CFCB si svolgono sotto la supervisione tecnica di un presidente, che è responsabile per l'operato dei suoi membri. In realtà al di sotto di questa figura esso si suddivide in due parti; da una parte una camera investigativa, per il controllo di ogni fase del procedimento e dall'altra una camera arbitrale per il giudizio sulla questione. L'attività investigatrice è diretta da un investigatore capo, che funge da garante per l'attività svolta dall'intera camera. L'importanza di questo organismo all'interno dei quadri UEFA sta anche nella sua completa indipendenza rispetto agli altri organi direzionali e organizzativi presenti in tale istituzione. I membri del CFCB rispondono esclusivamente allo statuto UEFA e sono responsabili per ogni azione, decisione o errore nelle procedure di controllo dei vari club. Possono essere esclusi da determinati giudizi, qualora venga messa in dubbio la loro imparzialità. Una volta terminata l'indagine, il capo investigazione, dopo essersi consultato con i membri della camera, può procedere

⁴³ Dati estrapolati da Uefa Licensing and Financial Fair Play Regulation Edition 2012.

in diversi modi:

- può dismettere il caso;
- conclude il procedimento, trovando un accordo con l'imputato;
- applica con il consenso dell'imputato delle misure disciplinari che possono consistere in un richiamo, una reprimenda, oppure una multa fino a 100.000 €;
- gira il caso alla camera arbitrale. In quest'ultimo caso, deve essere costruito un report investigativo comprensivo di una serie di informazioni essenziali per poter proseguire con il procedimento. Una volta ricevuto il fascicolo, la camera arbitrale apre il procedimento. Il presidente del CFCB informa l'indagato di tale iniziativa e lo invita a presentare in un tempo stabilito una sorta di "memoria difensiva scritta", contenente le sue osservazioni su questa situazione. Le deliberazioni della camera arbitrale sono strettamente confidenziali e non possono essere divulgate ad altri soggetti. La decisione finale avviene a maggioranza semplice, non vengono considerati voti di astensionismo e in caso di pareggio il presidente ha il voto decisivo. Al fine della validità della sentenza, questa decisione deve essere presa in presenza di almeno tre membri della camera (presidente incluso) che hanno partecipato alla delibera⁴⁴. Le decisioni prese possono essere diverse e avere differenti conseguenze. In breve:
- può chiudere il caso;

⁴⁴ Dati estrapolati da Uefa Licensing and Financial Fair Play Regulation Edition 2012.

- può accettare o rigettare l'ammissione del club alla competizione UEFA in questione;
- impone determinate misure disciplinari sulla base delle regole vigenti;
- sostiene, rigetta o modifica la decisione della camera investigativa. Qualora il convenuto non sia rimasto soddisfatto della sentenza o lo sia solo parzialmente, può ricorrere in appello al Tribunale Arbitrale dello Sport (TAS) di Losanna, così come previsto all'interno dello statuto UEFA (UEFA Statutes Edition 2012, Art. 60-63)⁴⁵.
Esso rappresenta in ogni caso l'ultimo grado possibile di giustizia sportiva.

⁴⁵ Dati estrapolati da Uefa Licensing and Financial Fair Play Regulation Edition 2012.

2.5.2 IL SISTEMA SANZIONATORIO

Nel caso in cui la decisione della camera arbitrale del CFCB sia l'imposizione di determinate misure disciplinari, le regole procedurali prevedono l'applicazione di alcuni provvedimenti a seconda delle differenti circostanze in essere nei vari casi.

Questi vengono elencati nell'art. 2925 in ordine di gravità e prevedono:

- un avvertimento;
- una reprimenda;
- una multa;
- penalizzazione in termini di punti;
- vengono trattenuti i ricavi conseguiti dalla partecipazione alle competizioni UEFA;
- viene ridotto il numero di giocatori che un club può utilizzare nelle competizioni UEFA, compreso un limite finanziario sul costo aggregato per i giocatori proposti nella lista A per la competizione UEFA;
- squalifica della squadra dalle competizioni e/o esclusione futura della stessa;
- revoca del titolo sportivo o di un premio ricevuto.

Le misure sanzionatorie non vanno solo contro la squadra, ma anche in taluni casi contro dirigenti, amministratore delegato o qualsiasi persona fisica che risulti indagata. Eccole in breve:

- avvertimento;
- reprimenda:

- multa;
- sospensione per un numero ben definito di partite o per un non specificato periodo;
- sospensione dallo svolgimento di una determinata funzione per un certo numero di partite o per un non specificato periodo;
- divieto assoluto di esercitare qualsiasi attività legata al calcio⁴⁶.

Va inoltre fatto notare, che questi provvedimenti disciplinari possono essere tranquillamente combinati. Le seguenti misure disciplinari possono essere inoltre sospese per uno specifico periodo, al verificarsi di un determinato evento.

⁴⁶ Dati estrapolati da Uefa Licensing and Financial Fair Play Regulation Edition 2012.

2.5.3 NUOVO FORMAT FFP: SOSTENIBILITA' CALCISTICA

La pandemia in atto sta cambiando profondamente tutto il mondo e il calcio non fa eccezione, anche e soprattutto nei risvolti economici.

Le società si trovano infatti a navigare a vista in un mare inesplorato e potendosi aggrappare a poche certezze. Fra queste, le perdite certe subite nella stagione 2019/2020 fra partite rinviate e poi giocate a porte chiuse, mancati ricavi da merchandising conseguenti la mancanza di pubblico alle partite e alla chiusura di molti store, non solo in Italia ma in tutto il mondo; la necessità di trovare un accordo con i giocatori per tentare di ridurre il monte ingaggi, spesa primaria dei club, e diminuire così le perdite⁴⁷.

In un quadro come questo, per degli osservatori esterni diventa un compito arduo fare i conti in tasca alle società, perché sono davvero tante le variabili che hanno inciso sui bilanci di questa stagione e che si ripercuoteranno anche sulla prossima, il cui andamento dipenderà dall'evoluzione della pandemia a livello mondiale o quantomeno europeo. Basti pensare quanti danni potrebbe fare un nuovo lockdown o la necessità di tenere chiusi gli stadi per la prossima stagione. Senza contare il rischio di fuga di sponsor per motivi diretti, legati alla mancanza di pubblico agli stadi, e indiretti, con tante aziende che dovendo affrontare bilanci messi in crisi dalla pandemia potrebbero ridurre gli investimenti nel calcio⁴⁸.

⁴⁷G. Dragoni, Sole 24 Ore.

⁴⁸ Calcio e Finanza.

Questo scenario di incertezza non è passato inosservato agli occhi della UEFA che proprio per venire incontro alle società, impossibilitate a centrare gli obiettivi economici previsti per il 2019/20 e il 2020/21 e in difficoltà nel redigere un credibile business plan per il 2020/21, ha deciso di adattare le norme del Fair Play Finanziario alla situazione in modo da evitare che molte squadre vengano sanzionate per non aver raggiunto il break even point richiesto dai vincoli precedenti.

La variazione più importante riguarda la decisione di considerare il 2019/20 e il 2020/21 come un'unica stagione di 24 mesi per tutto ciò che riguarda i calcoli relativi al Fair Play Finanziario. Ciò vuol dire che il vincolo che richiede di non avere passivi superiori ai 30 milioni di euro nel triennio 2017/2020 al netto dei costi virtuosi è stato trasformato nella richiesta di non avere passivi superiori a 30 milioni di euro nel “triennio allargato” 2017/2021 al netto dei costi virtuosi, intendendo come annualità del triennio il 2017/18, il 2018/19 e appunto il 2019/21, calcolato come media degli utili/perdite riportate alla fine di ognuna delle due stagioni 2019/20 e 2020/21⁴⁹.

Per fare un esempio, se una società ha chiuso il bilancio 2019/20 con un passivo di 20 milioni e chiuderà il bilancio 2020/21 con un passivo di 100 milioni, la stagione 2019/21 verrà conteggiata ai fini del Fair Play Finanziario come avente un passivo

⁴⁹ M. Bellinazzo, Sole 24 Ore.

di 60 milioni (calcolato come 20 più 100 diviso le due annualità) e non di 120.

Un aiuto non da poco per i club, non solo perché non potranno così scontare in questa maniera molte delle eventuali perdite di questo biennio, ma anche perché viene così sospeso il giudizio della UEFA sulla stagione in corso lasciando campo libero alle società perlomeno in questa sessione di mercato.

Perdono quindi di significato tutti i discorsi ai quali eravamo abituati sull'obbligo, per così dire, per alcune società di vendere giocatori per far quadrare i conti, le mosse nella prossima campagna trasferimenti dipenderanno più che altro dalla sensibilità di ogni gruppo dirigenziale nel prevedere cosa riserva al mondo e alla loro squadra il prossimo futuro, ragionando sulle perdite ipotizzate e sulla capacità delle proprietà di sostenere eventuali perdite di bilancio anche rilevanti che sarebbero “una tantum” concessi dalla normativa speciale appena descritta.

Oltre a questo sconto, la UEFA ha lasciato aperta la possibilità per tutte le società che alla fine del “triennio allargato” 2017/21 non fossero in regola con i vincoli del FFP di non essere comunque sanzionate qualora potessero dimostrare davanti al Panel della UEFA che il mancato rispetto dei parametri sia dipeso esclusivamente dai mancati introiti causati dalla pandemia di Covid-19⁵⁰. Per fare questo, lo strumento concesso ai club è la possibilità di mettere a confronto i ricavi degli anni pre-Covid con quelli successivi per analizzare quelle voci che più di altre possono

⁵⁰A. Ceferin, Comunicato Uefa.

essere state penalizzate come i ricavi da gare, a quelli da sponsor e merchandising ma anche a ricavi da stadio per eventi non strettamente legati al calcio ma essendo stadi di proprietà si possono generare profitti 7 giorni su 7.

Ancora prima di questa decisione da parte della UEFA, come accennato in precedenza, le società si erano mosse in pieno lockdown per affrontare con i giocatori la questione stipendi. In Italia la prima squadra a raggiungere un accordo con il personale tesserato è stata la Juventus, che ha risparmiato 90 milioni di euro sul bilancio 2019/20 grazie alla rinuncia da parte di giocatori e allenatore agli ultimi quattro mesi di stipendio, che in parte verranno poi versati successivamente ma che hanno permesso di alleggerire notevolmente il rischio di forte passivo di bilancio nella stagione 2019/20. Con il passare delle settimane sia in Italia che in Europa la maggior parte dei club hanno chiuso accordi con i propri calciatori senza però pubblicizzare l'entità della quota stipendi alla quale i calciatori hanno rinunciato.

CAPITOLO 3. POSSIBILI STRATEGIE PER RECUPERARE LE PERDITE

3.1. RIAPERTURA DEGLI STADI

La crisi derivante dalla pandemia da Covid 19 ha colpito buona parte dei settori economici e in particolare quello dell'entertainment e del tempo libero ad alta concentrazione di persone, come lo sport.

Oltretutto il calcio italiano, prima frontiera di questo comparto, è nel bel mezzo di un guado estremamente critico, con la ricerca di una sostenibilità economica di sistema, con le mancate riforme da tempo auspiccate, con il sempiterno problema dei diritti televisivi, con la conflittualità interna, con le ruggini della Superlega europea e ultimo, ma non meno importante, con il tema degli stadi e della loro gestione.⁵¹

Se si concentra per un istante l'attenzione su questo ultimo aspetto, è facile capire come le porte chiuse, con i mancati incassi da biglietteria e da sponsorizzazione, stiano creando enormi difficoltà ai club. Lo sappiamo, così come sappiamo però che il problema stadio è molto più antico e complesso.

Gli stadi italiani sono, con pochissime eccezioni, vecchi, obsoleti e scarsamente vocati ad essere strutture flessibili atte a ospitare eventi in linea con le più attuali tendenze di fruizione di questi luoghi. Infatti, si sono perse molte occasioni per uno

⁵¹ A. Marchesi, Calcio e Finanza.

sviluppo di impianti diversi rispetto ai contenitori temporanei di persone, come la maggior parte di essi si presenta.

La proprietà pubblica non ha di certo favorito una strategia di sviluppo e i club affittuari non hanno percepito il potenziale dello stadio come elemento di rafforzamento patrimoniale e diversificazione reddituale. Pertanto, ci troviamo con stadi grandi e semivuoti; non è notizia il fatto che da anni in Italia si registra un fattore di riempimento inferiore al 60% contro il 95 % e oltre di quello inglese e tedesco.⁵²

In buona sostanza la stragrande maggioranza dei nostri stadi è gravata da un peccato originale, vale a dire una totale mancanza di visione. Qui si parla di stadi per sport professionistici, ma la stessa visione è mancata anche e soprattutto nei riguardi di tutti gli sport di base, con evidenti e diffuse carenze nell'impiantistica sportiva in generale. Ma questo è un tema che merita riflessioni ben più complesse, da valutare su altri tavoli.

Per il calcio professionistico il tema delle riaperture degli stadi è fondamentale sotto tanti punti di vista, ma a mio parere dovrebbe essere ben contestualizzato. Gli interventi strutturali che saranno presi per contrastare il rischio di contagio non devono essere una soluzione tampone, basata sulla spinta emozionale della luce in fondo al tunnel ovvero finalmente vendiamo biglietti, bensì essere la base fondante

⁵² A. Fontanarosa, Repubblica.

di un percorso articolato che sia occasione per un reale e progressivo riassetto di sistema.

Infatti i cambiamenti a volte sono voluti, altre volte sono resi necessari da fattori incontrollabili. Il Covid 19, con le ricadute che sta avendo sui comportamenti sociali, sui modi di fruire, di muoversi, d'interfacciarsi e via dicendo è un esempio di come la ricerca di una nuova operatività funzionale possa diventare paradossalmente un fattore di vantaggio competitivo.

Ancora non si può dire come sarà, se ci sarà, un nuovo mondo. Comunque a situazione normalizzata si dovrà ricercare per lo stadio un'operatività che riveli la sua giusta vocazione, quella che lo innoverà per riqualificarsi come una struttura più moderna, sicura e atta a fornire al territorio e ai tifosi nuovi servizi e nuove esperienze.

Molte società (tra cui Milan, Inter, Roma, Fiorentina, Bologna, ecc.) hanno da tempo concepito e presentato nuovi progetti e soluzioni complesse a questo proposito, ma con rarissime eccezioni i processi autorizzativi o altre ragioni rallentano, se non addirittura bloccano, l'avanzamento degli stessi. E passeranno anni prima di vedere le prime ruspe nei cantieri.

Ne consegue che quasi tutte le società del nostro calcio si dovrebbero porre pertanto il problema di ripensare a un nuovo inizio nell'attuale impianto, cogliendo in modo proattivo l'occasione per migliorare, nei limiti strutturali possibili, la fruizione e la qualità dell'esperienza offerta ai propri stakeholders.

Questa potrebbe essere l'eredità positiva di questo primo semestre 2021: avere a disposizione un terreno fertile e solidale per immaginare e realizzare per gradi dei miglioramenti dell'ecosistema per calcio che verrà.

Va infatti sottolineato che una riapertura con misure anti contagio, come è possibile ipotizzarle, è in palese contraddizione con i paradigmi più noti circa le ragioni per le quali il tifoso si reca allo stadio. La spinta per assistere alle partite seduti al freddo ovvero sotto il sole battente anziché a casa propria, sta nel suo essere un'esperienza profondamente aggregante e nel vivido senso di comunità che questo sa generare.

Nei giorni scorsi abbiamo visto come i tifosi interisti abbiano sentito il bisogno di radunarsi in piazza Duomo, sfidando il rischio Covid. Un'iniziativa di carattere collettivo, criticabile ma spontanea e pienamente in linea con lo spirito di chi si identifica in un gruppo sociale. Infatti, la passione per il calcio non si può esprimere per conto proprio ma richiede un'interazione, una fisicità e un linguaggio collettivo.

Le specifiche misure anti Covid che saranno adottate sono una evidente negazione di questo sentiment. Quanti vorranno recarsi in largo anticipo in stadio blindato, dove vivere una esperienza di scarso spessore, restando isolati a metri di distanza dagli altri, correndo comunque dei rischi? Ci sarà un entusiasmo iniziale ma è lecito chiedersi quanto, senza altri stimoli, questo possa durare. Quindi sono necessari degli integratori esperienziali per consolidare il rientro del pubblico negli impianti. E qui il digitale diventa fondamentale.

Per chi non l'ha ancora fatto occorre quindi ripensare una nuova strategia partendo

da una prospettiva di cambiamento tecnologico. Le società devono diventare agili e reattive, in grado di riconfigurarsi sulla base della velocità con cui i problemi si presentano, imparando a fare scelte in grado di correggere in corsa gli obiettivi.

Il set up dello stadio deve quindi essere ripensato nella traccia di questo percorso: la soluzione post pandemica, alla riapertura al pubblico non può limitarsi al semplice al distanziamento, ai percorsi obbligati, ai misuratori di temperatura e alla dimostrazione d'essere vaccinati e così via.

Si devono introdurre, grazie alla tecnologia digitale e nei limiti della fisicità della struttura esistente, una nuova configurazione e nuovi servizi che intercettino e soddisfino i bisogni relativi all'esperienza stadio per tutti gli stakeholders. Questi sono molti e diversificati e il più importante per il tifoso sarebbe quello di veder vincere la propria squadra e anche in questo lo stadio ha la sua importanza. Però ve ne sono altri, con priorità diverse di caso in caso, ma che sostanzialmente possono essere sintetizzati nei seguenti punti.

- Funzionali, che sono necessari per un approccio positivo all'esperienza, ma che valgono in ogni circostanza come ad esempio connessione, mobilità, niente code, facilità d'accesso, comodità, semplificazione, sicurezza e organizzazione ed assistenza.

- Esperienziali, che esaltano e rendono più piacevole appunto l'esperienza stadio e sono alla base per l'engagement e la fidelizzazione del cliente come gratificazione personale, attrattività, possibilità d'interazione, senso d'appartenenza, qualità dei

servizi, il club si prende cura di te.

- Sanitari, nati per la necessità di contenere la diffusione di agenti patogeni come tutela della salute, gestione della pressione e dell'ansia, sicurezza reale e percepita e igiene.

Le risposte e gli strumenti per poter soddisfare questi bisogni sono molteplici e vanno contestualizzati in base allo studio della tipologia di fan base e della struttura territoriale e sociale interessata. Ma, naturalmente, il discrimine sta nell' ammontare degli investimenti necessari⁵³.

Dall'inizio della pandemia si parla di ristori, di contributi per chi ha subito forti perdite dalle chiusure dei luoghi produttivi e di vendita. Questo vale anche per lo sport. In particolare il calcio, per dimensioni, interessi e capacità mediatica, ha lamentato gli effetti della crisi, ma occorre anche coerenza nei comportamenti ed avere una visione d'insieme, valutando come e in che misura si potrebbe trovare delle soluzioni, almeno parziali, per migliorare il sistema.

Ciò detto, si potrebbe considerare in linea di principio valutare la possibilità di fornire ristori e contributi, mirandoli ad investimenti per le ristrutturazioni che portino ad un sostenibile miglioramento dell'attuale impianto, garantendo in primis la sicurezza sanitaria per il pubblico e progressivamente portino le strutture esistenti ad essere in grado di soddisfare al meglio le esigenze di tutti gli stakeholders

⁵³ A. Marchesi, Calcio e Finanza.

interessati.

Lo strumento potrebbe essere la creazione di un Fondo ad hoc alimentato sia dal Governo nell'ambito dei decreti sostegni, sia da altre fonti.

In particolare si potrebbe riconsiderare il divieto di pubblicità e sponsorizzazione allo sport da parte delle agenzie di scommesse, introducendo per queste iniziative un sistema di tassazione destinato al Fondo.⁵⁴

Di converso si potrebbero incentivare fiscalmente gli investimenti pubblicitari e industriali mirati agli obiettivi prima indicati (naming rights, pubblicità virtuale, tecnologia, data management, soluzioni ambientali, di risparmio energetico e via dicendo).

Il set up dello stadio che riapre dovrebbe quindi essere ripensato nella traccia di questo percorso: la soluzione post pandemica e il graduale ritorno del pubblico deve essere occasione per introdurre modifiche strategiche per dare una nuova configurazione e una nuova funzionalità ai nostri impianti, finanziando i progetti attraverso contributi e agevolazioni fornite dal Governo.

⁵⁴ G. Dragoni, Sole 24 Ore.

3.2. L'IMPORTANZA DELLE SPONSORIZZAZIONI

Il fenomeno delle sponsorizzazioni nel mondo calcio è un tema molto dibattuto ai giorni nostri, sia dal punto di vista sociale, sia soprattutto dal punto di vista economico, vista la quantità enorme di risorse che ruota attorno a questo business. Negli ultimi anni esso sta assumendo proporzioni gigantesche, con singoli contratti di sponsorizzazione che raggiungono cifre astronomiche, inarrivabili per molti altri sport. Tuttavia, prima di addentrarci in questo studio, occorre definire in modo chiaro l'argomento oggetto d'analisi.

Definizione giuridica di sponsorizzazione: in base all'art. 8, c. 12, della L. 6.8.1990, n. 2235⁵⁵ la sponsorizzazione consiste in un contributo erogato da un'impresa pubblica o privata al finanziamento di uno spettacolo o manifestazione, allo scopo di promuovere:

- nome, ragione o denominazione sociale;
- marchio;
- immagine;
- attività e prodotti dell'impresa stessa.

Quella definita dalla legge n.223 del 1990 fu la prima vera definizione che la disciplina italiana diede al concetto di sponsorizzazione. Per meglio comprendere di cosa stiamo parlando può esserci utile fornire un'ulteriore definizione, quella di

⁵⁵ Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, Titolo II, Norme per la Radiodiffusione, Art 8.

“contratto di sponsorizzazione”.

Il contratto di sponsorizzazione è un contratto a prestazioni corrispettive con il quale lo sponsorizzato si impegna, dietro pagamento di un corrispettivo in denaro o in natura, ad associare per un certo periodo di tempo, nel corso di manifestazioni sportive, artistiche, culturali, o scientifiche, il nome (il prodotto, il marchio, i servizi o comunque l'attività produttiva) dello sponsor al proprio, rendendo esplicito che la manifestazione o la partecipazione dello sponsorizzato alla manifestazione, è conseguente all'onere sostenuto dallo sponsor.

Una volta definito in maniera accurata l'argomento che stiamo trattando possiamo ora analizzare la situazione attuale del mondo delle sponsorizzazioni nel mondo del calcio.

Il volume d'affari generato dalle sponsorizzazioni nel mondo del calcio, ha raggiunto negli ultimi anni proporzioni gigantesche. Infatti, nonostante il perdurare dell'attuale crisi economico-finanziaria, molti top club europei riescono a stringere accordi con fornitori tecnici e sponsor ufficiali per milioni e milioni di euro. Assoluta protagonista di questo ultimo periodo è stata la gloriosa squadra inglese del Manchester United, che nel giro di un biennio ha completamente stravolto i precedenti accordi di sponsorizzazione. Le cifre sono da capogiro.

Il recente accordo decennale tra i “Red Devils” e il prestigioso fornitore tecnico Adidas, porterà nelle casse della squadra circa 750 milioni di sterline, oltre 941

milioni di euro, a partire dalla stagione 2015/2016⁵⁶. Il prestigioso marchio tedesco diventerà quindi sponsor tecnico e Official Licensing Partner della squadra inglese, ottenendo così il diritto esclusivo di distribuire i prodotti merchandising legati al club in tutto il mondo. Il faraonico accordo con Adidas rappresenta un vero e proprio primato, non solo per il Manchester United, ma per il mondo del calcio in generale. La squadra riceverà infatti dal proprio sponsor più del doppio di quanto versato ai rivali europei. Real Madrid, Chelsea e Arsenal seguono per ora a debita distanza.

3.10 Incasso top club europei dallo sponsor tecnico. (dati in milioni di euro)

Club	Sponsor	Importo annuo	Anni contratto	Totale
Manchester United	Adidas	94,17	10	941,7
Real Madrid	Adidas	38,92	8	311,39
Chelsea	Adidas	37,67	10	376,68
Arsenal	Puma	37,67	5	188,34
Barcellona	Nike	33,90	10	339,01
Liverpool	Warrior	31,39	6	188,34
Manchester City	Nike	15,07	6	90,40
Juventus (*)	Adidas	30	6	180,00
Milan	Adidas	20	9	180,00
Inter	Nike	18	11	198,00
Roma (**)	Nike	4	10	40,00

Fonte: Calcio e Finanza

Decisamente impietoso appare il confronto con la situazione italiana. La Juventus forte del nuovo accordo con Adidas riscuoterà circa 30 milioni di euro annui, a

⁵⁶ Calcio e Finanza.

partire dalla stagione 2015/2016. Milan e Inter si attestano rispettivamente sui 20 e 18 milioni di euro annui, mentre la Roma nonostante un accordo decennale con Nike, ne ottiene solamente 4. La situazione non cambia se osserviamo la questione dal lato sponsor ufficiale. Il Manchester United dopo la sponsorizzazione record con l'Adidas ha confermato l'accordo con il gruppo automobilistico statunitense Chevrolet. Le voci riportate da varie agenzie di stampa parlano di un accordo di 559 milioni di euro in sette anni⁵⁷.

3.11 Incasso dagli sponsor ufficiali dei top club europei.

SQUADRA	SPONSOR	MILIONI PERCEPITI A STAGIONE
Manchester United	Chevrolet	79 milioni
Paris Saint Germain	Fly Emirates	32 milioni
Real Madrid	Fly Emirates	30 milioni
Barcellona	Qatar Airways	30 milioni
Bayern Monaco	Telekom	27 milioni
Liverpool	Standard Chartered	23 milioni
Arsenal	Fly Emirates	22 milioni
Manchester City	Ethiad Airways	21.5 milioni
Chelsea	Samsung	21 milioni
Juventus	Fiat Jeep	17 milioni (dal 2015)

Fonte: Sole 24 Ore

Come è possibile vedere in questo quadro presentato dei 10 top sponsor ufficiali,

⁵⁷ M. Bellinazzo, Sole 24 Ore.

l'unica società italiana in classifica è la Juventus, per giunta al decimo posto con 17 milioni di euro percepiti dallo sponsor Jeep. Questo testimonia ancora di più la crisi del nostro calcio e la difficoltà a reperire risorse dagli sponsor rispetto ai concorrenti europei.

KPMG, colosso internazionale nel ramo della consulenza aziendale, ha analizzato il valore dei sette campionati europei più ricchi in termini di jersey-sponsorship. Ne fanno parte i cosiddetti "Big Five", oltre alla Superlega turca e alla Eredivise olandese. Se si monitora la stagione appena conclusa, il primo posto spetta saldamente alla English Premier League. I 20 club della massima divisione britannica hanno raccolto, in ambito commerciale, 398 milioni di euro, senza considerare i 435 milioni delle partnership tecniche. Un contenitore di sport-business, non considerando i contratti di sleeve sponsorship, del valore totale di 833 milioni di euro.

La Liga Santander, seconda in questa classifica, non riesce a superare i 473 milioni di euro (171 se si esaminano le jersey sponsorship e 265 sotto il profilo tecnico). Terzo posto per la Bundesliga, dove i 18 club della prima divisione tedesca incassano 289 milioni di euro (166 milioni solo dalle partnership commerciali).

La Serie A italiana, anche quest'anno, è giù dal podio, ma non è lontanissima (248 milioni di euro): 132 milioni sul terreno delle main partnership e 116 milioni in ambito tecnico.

La Ligue1 francese è il fanalino di coda nell'esame dei "Big Five", ma sta

crescendo, di anno in anno, in misura esponenziale (trascinata dagli accordi del Paris Saint-Germain): 148 milioni di euro, di cui 82 sotto il profilo commerciale. La SuperLig turca infine vale 52 milioni, mentre la Eredivisie olandese raccoglie appena 41 milioni di euro.

Il campionato italiano deve puntare ad intercettare, soprattutto all'estero un maggior numero di marchi. Se si studia infatti la provenienza dei brand-sponsor della Serie A più dell'80% è di matrice "domestica". In Premier League, punto di riferimento europeo, avviene l'esatto contrario: il 20% è rappresentato da aziende nazionali; l'80% da realtà internazionali.⁵⁸

Quindi, dopo tutta questa analisi possiamo dedurre che l'importanza delle sponsorizzazioni è fondamentale per il calcio europeo e soprattutto italiano.

In Italia si attirano ancora pochi marchi internazionali, e questo potrebbe essere una delle soluzioni per far entrare guadagni nelle casse delle società italiane in questa situazione di crisi post pandemia.

⁵⁸ SportEconomy.

3.3. DIRITTI TV E MEDIA

Con l'azzeramento dei ricavi da stadio nella stagione 2020/21 a causa dell'emergenza Coronavirus, i club puntano sempre di più sui ricavi da diritti televisivi per rimanere a galla e fare fronte a costi che non accennano a diminuire.

Tifosy, una boutique di advisory specializzata sullo sport e business, ha realizzato un'analisi sulle entrate da diritti tv nei top 5 campionati europei, che ci permette di capire quale sia la situazione nei mercati di Inghilterra, Spagna, Italia, Germania e Francia, con un confronto anche tra diritti domestici e diritti internazionali.

E' evidente ad un primo sguardo come la Premier League rimanga il campionato dal valore più alto, staccando tutti con accordi per 3,6 miliardi di euro a stagione tra diritti domestici e diritti internazionali. Una cifra del 77% superiore rispetto alla Liga, che occupa la seconda posizione in classifica.

Da notare anche come le leghe che si sono trovate a negoziare nuovi contratti per il prossimo ciclo di diritti siano state costrette ad accettare un calo nei proventi. E' il caso, per esempio, della Serie A (anche se il quadro va ancora definito con la vendita di alcuni diritti esteri) e della Bundesliga.

La Premier League, invece, ha di recente rinnovato gli accordi in essere (per quanto riguarda i diritti nazionali) alle stesse cifre del ciclo 2019-2022. Guardando alla stagione 2020/21, questa la classifica dei primi cinque campionati europei sulla base dei diritti televisivi (domestici ed esteri):

- Premier League: 3.6 miliardi di euro

- Liga spagnola: 2.1 miliardi di euro
- Bundesliga: 1.3 miliardi di euro
- Serie A: 1.2 miliardi di euro
- Ligue 1: 0.8 miliardi di euro

Tra i vari tornei, possiamo notare come la suddivisione tra ricavi da diritti nazionali e da diritti esteri sia sostanzialmente in equilibrio per Premier League (52,8% e 47,2%) e Liga spagnola (56,2% e 43,8%), mentre per gli altri tornei c'è una forte prevalenza dei diritti nazionali: Bundesliga (83,1%), Serie A (78,7%) e Ligue 1 (89,1%)⁵⁹.

Tutti i top 5 campionati europei hanno adottato un approccio collettivo alla vendita dei diritti di trasmissione, ma la distribuzione dei ricavi tra le società varia da campionato a campionato, a seconda principalmente di fattori come le prestazioni e il pubblico.

Tutti i campionati hanno una base fissa del 50% equamente ripartita tra tutti i club ad eccezione della Bundesliga, dove il 93% delle risorse viene distribuito in base alle prestazioni dei club nelle ultime cinque stagioni. La Bundesliga è anche l'unico torneo che distribuisce i ricavi da diritti tv anche in base al coinvolgimento dei calciatori dei settori giovanili, anche se si tratta di una quota minima, pari al 2%.

La Premier League, La Liga e la Serie A distribuiscono tutte tra il 20% e il 25% dei

⁵⁹ Tifosy Capital & Advisory.

ricavi in base agli spettatori, sia per quanto riguarda la sola TV (numero di partite trasmesse, in Premier) sia per quanto riguarda gli spettatori in TV e la vendita dei biglietti per le partite⁶⁰.

L'analisi di Tifosy, considerando la stagione 2018/19, mette in evidenza anche il rapporto nei ricavi da diritti televisivi tra la prima e l'ultima in classifica. Sulla base di questo calcolo, la Premier League ha di gran lunga il modello di distribuzione più equo.

La differenza assoluta tra il primo e l'ultimo club della Premier League è stata di 46 milioni di euro nel 2018/19, pari a un multiplo di 1,6 volte, il più basso tra i top 5 campionati europei a parte in Francia, dove il multiplo di 3,2 volte equivale a una differenza di 41 milioni di euro.

La Liga ha il multiplo più alto tra i top club e gli ultimi con 3,8: 167 milioni di euro per la società che guadagna di più e 44 milioni di euro per l'ultima. Il multiplo è lo stesso in Bundesliga dove, poiché la metodologia di distribuzione è del 93% sulle prestazioni, ai club con risultati di alto livello costanti saranno sempre garantiti ricavi superiori.

La Serie A ha il secondo modello di distribuzione più equo, ma il club di punta ha comunque ricevuto 2,9 volte la cifra totale ottenuta dal club che occupa l'ultima posizione in classifica, con 100 milioni di euro contro 35 milioni di euro.

⁶⁰ Tifosy Capital & Advisory.

Quindi come possiamo notare l'importanza dei media e dei diritti tv è vitale per il mondo del calcio anche dopo il rallentamento avuto con la pandemia.

3.4 BRAND EXTENSION

La situazione nella quale il Coronavirus ci ha catapultati è per molti una minaccia, per alcuni una vera e propria catastrofe e per pochi, forse pochissimi, un'opportunità.

Il mondo del calcio sta senz'altro vivendo l'emergenza sanitaria come uno dei momenti più bui della sua storia.

Dove trovare vantaggi durante e dopo l'emergenza covid-19? Sicuramente attuando piani "b", "c" o "d" da trovare immediatamente.

Sponsor e broadcaster, da cui derivano i maggior introiti per le realtà del calcio professionistico, potrebbero cambiare il loro modus operandi e potrebbero decidere di ridurre i propri budget destinati a questo genere di investimenti.

Come poter allora trovare nuove soluzioni per cercare di generare nuovi ricavi?

È evidente che anche il singolo calciatore tesserato, anche in base al diverso appeal che può avere sui fan, deve contribuire non solo al conseguimento del risultato sportivo, ma anche ad aumentare la redditività del club dal punto di vista commerciale.

Come può un'azienda nel settore del calcio, e dello sport più in generale, attuare nuove strategie per non esistere esclusivamente la domenica?

L'immagine e la reputazione delle squadre italiane è ancora troppo legata ai soli

risultati delle partite⁶¹.

Oggi solo Juventus, Inter e Milan hanno brand estremamente forti in grado di gestire al meglio eventuali crisi d'immagine dovute ai risultati in campo o ad altro. I club italiani devono fare un salto nella gestione del proprio brand migliorando l'esperienza complessiva dei tifosi.

Una delle strategie più utilizzate è la brand extension.

Ogni società può decidere di realizzare nuovi prodotti in mercati in cui già opera e compete (line extension) o in aree ancora non esplorate e quindi completamente nuove per il club (category extension).

Sebbene con caratteristiche diverse, una strategia di questo tipo consentirebbe alle società di allargare il loro mercato, di creare nuove opportunità e di generare nuovi introiti. Sfruttare il brand in modo alternativo porterebbe indubbiamente a una crescita per la società.

La brand extension richiederebbe, in primo luogo, la scelta dei prodotti sui quali applicare eventualmente il marchio; su questo fronte occorre una ricerca applicata, bisogna unire le forze e aumentare il know how⁶².

Sarebbe essenziale conoscere i propri supporter e sapere che esiste lo spettatore che si limita a guardare il live domenicale, così come c'è quello che se ne interessa solo una volta ogni tanto.

⁶¹ M. Pizzo, Brand Finance.

⁶² Calcio e Finanza.

La brand extension è già oggi realtà. Un esempio italiano e uno straniero: in primo luogo, occorre citare la Juventus.

Il club presieduto da Andrea Agnelli, come noto, ha incominciato investendo nello street wear con “Icon Collection”, fino al mondo del pet shop; categoria, quest’ultima, che peraltro non conosce crisi, con un assortimento di ventidue referenze accessoristiche dedicate a cani e gatti.

Poi, naturalmente, l’esperienza inglese del Manchester United, il quale ha utilizzato un modello tipicamente americano, non a caso proprietaria è la famiglia Glazer dal 2005, che ha puntato sulla diversificazione del business, proiettando lo sfruttamento commerciale del nome Manchester United sulla brand extension.

Lo United è stato un pioniere nel mondo del marketing su scala globale, dai Red Café sparsi in diverse parti del globo, fino ai Megastore, alle banche, ai canali Internet, ai Red Cinema, e così molto altro. Tutto è legato al marchio del club, rendendolo forte e presente in ogni aspetto della vita dei fan.

Ma questo è solo l’inizio; il futuro deve portare sempre più novità di engagement e servono nuove esperienze. Altro ruolo chiave lo gioca il “co-branding”. Pasta, distillati e per fino giochi da tavola possono arrivare nelle nostre case con il marchio di Milan, Inter e altre società.

Inoltre possiamo ampliare l’evoluzione del brand dentro altri sport, come per esempio ha fatto la Juve nell’NBA, dove la società bianconera ha organizzato un evento (“Juventus Night”) all’interno del famoso club 40/40, locale situato

all'interno del Barclays Center, casa della franchigia NBA dei Brooklyn Nets.

Il programma prevedeva la trasmissione di Juventus-Inter proprio come “antipasto” alla partita dei Nets. Per poi successivamente vendere le canotte Juventus in stile NBA. Dopo qualche mese, i suoi effetti si sono visti anche con “nuovi influencer”. Prima Donovan Mitchell, poi Richardson, entrambi si sono messi in posa con la maglia bianconera.

L'internazionalizzazione del brand è fondamentale. Paul Rogers, responsabile per i media digitali dell'AS Roma, dice che lo scopo è far diventare la Roma la squadra italiana preferita di un tifoso del Manchester United.

Più di un terzo della popolazione mondiale, è in qualche modo, stakeholder di una forma di sport.

Per il calcio questo rapporto sale al 54% (in Thailandia all'87%). In Italia gli stakeholders dello sport sono circa 43 milioni di cui 37 milioni relativi al calcio.

Abbiamo ancora un mercato di possibili nuovi stakeholders da raggiungere, ma soprattutto si deve evitare di perdere quelli ottenuti dopo questi importanti mesi di assenza.

La via della “brand extension” necessita un cambio radicale di mentalità nella gestione della società, la quale deve assomigliare sempre più a un'azienda strutturata e capire che l'investimento deve essere differenziato, quello sul

calciatore di fama mondiale rimane solo uno dei tanti possibili⁶³.

Servono società con più professionisti, esperti di altri settori, dotate di manager appartenenti a generazioni capaci di guardare oltre l'ostacolo, anche oltre il terribile virus che occupa in questo momento le nostre giornate.

⁶³ MasterSport.

3.5 LA SUPERLEGA

La Superlega è una competizione per club alternativa alla Champions League che riunisca le migliori squadre europee in una sorta di campionato di super élite. È il progetto al quale da diverso tempo stavano lavorando alcuni dei più influenti presidenti del calcio continentale, guidati da Florentino Perez, presidente del Real Madrid, al punto da portare la Uefa a minacciare una causa milionaria contro tutti i club che vorranno traslocare dalle competizioni ufficiali (Champions ed Europa League) ed entrare a far parte della superlega e i loro giocatori l'esclusione dalle Nazionali e da tutte le competizioni Uefa e Fifa.

La superlega sarà composta da 20 squadre, delle quali 15 partecipanti di diritto e altra 5 determinate stagione per stagione da un meccanismo di qualificazione ancora da definire. Al momento i club fondatori sono 12: tre italiane partecipanti (Juventus, Inter e Milan), assieme a Manchester United, Manchester City, Liverpool, Chelsea, Tottenham, Arsenal, Real e Atletico Madrid e Barcellona. Tre club devono ancora entrare a far parte dei club fondatori (e quindi di diritto ammessi ogni anno alla Superlega). Bayern Monaco e Borussia Dortmund hanno dichiarato di non essere interessate, mentre il Psg al momento non è stato invitato, così come ha dichiarato il grande regista del progetto è il presidente del Real Madrid, Florentino Perez⁶⁴.

I 20 club saranno divisi in due gironi da 10 squadre, che nella prima fase all'italiana

⁶⁴Comunicato sulla Superlega, SkySport.

si affronteranno in partite di andata e ritorno. Al termine dei due gironi, le prime tre di ciascun raggruppamento andranno direttamente alla fase a eliminazione diretta, mentre quarte e quinte spareggeranno in una sorta di playoff. Le 8 squadre rimaste si sfideranno in quarti di finale, con partite di andata e ritorno. La finale si disputerà in partita secca in una sede scelta ogni anno. Gli accoppiamenti dei quarti di finale saranno determinati dalla classifica dei due gironi, con le prime di ogni gruppo che sfideranno le vincenti dei playoff, mentre le seconde verranno accoppiate alle terze. Per fare un paragone a livello di numero di gare, nell'attuale Champions League ogni squadra gioca certamente 6 partite e, in caso di raggiungimento della finale, può arrivare a un massimo di 13. Nella nuova Superlega, invece, saranno 18 le partite sicuramente garantite, con un numero massimo di 25 in caso di arrivo sino al termine della competizione⁶⁵.

Le ragioni della creazione di questa competizione sono per lo più economiche. I club al vertice della piramide vogliono gestire direttamente i ricavi di una competizione che assicurano di poter rendere più bella e avvincente dell'attuale Champions League. Le società capeggiate da Real Madrid e Juventus non vogliono più l'intermediazione della Uefa né l'obbligo di sparsi la torta con squadre minori che incassano royalties senza dare, secondo i big, valore aggiunto al torneo.

Al mondo della finanza l'organizzazione di questo torneo piace, e Jp Morgan ha

⁶⁵Comunicato ufficiale delle 12 squadre fondatrici.

confermato alla Reuters di essere la finanziatrice di tutto il sistema. La banca d'affari americana è pronta a staccare un assegno da 3,5 miliardi solo per far nascere la Super league. Questa somma, come spiegato dagli stessi club, verrà erogata in un'unica soluzione e sarà ripartita tra i fondatori che potranno incassare subito 230 milioni di euro a testa.

Guardiamo la Champions di quest'anno dove la cifra disponibile da distribuire alle 32 squadre partecipanti (che saranno 36 dal 2024, con aumento di partite minime garantite) è di 2 miliardi circa. Poco più di 60 milioni per squadra, in media. La suddivisione prevede una parte fissa ed una variabile: il 25% (488 milioni di euro) viene assegnato come bonus partecipazione in parti uguali tra tutti; il 30% (585 milioni) è calcolato sulla base del ranking Uefa sulla base dei risultati degli ultimi 10 anni. Un ulteriore 30% (585 milioni) è in base ai risultati conquistati in campo. Il restante 15% fa parte del cosiddetto "market pool" (circa 292 milioni di euro) legato al bacino d'utenza (leggasi audience tv) nazionale⁶⁶.

Insomma, con la Superlega d'élite molto più di 60 milioni a testa. Per ogni anno, garantito. Questo perché non ci sarebbe più l'incertezza di doversi qualificare. Secondo i primi studi delle banche d'affari, la nuova competizione potrebbe attrarre maggiori diritti tv rispetto alla Champions, oltre a dividerli solo fra 20 club al massimo, scrive Intesa; e gli altri incassi (biglietti, sponsorizzazioni,

⁶⁶ V. Eboli, Skytg24.

merchandising) potrebbero registrare una impennata. La Super League ridurrebbe la volatilità dei ricavi, visto che la partecipazione non sarebbe legata al raggiungimento della performance sportiva nel campionato nazionale, sottolineano da Kepler. Quindi di conseguenza una torta più grande da dividere in pochissimi, senza incertezza sulla partecipazione.

Sarà organizzata e gestita da un'apposita società partecipata da ciascun club in egual misura. L'accordo prevede l'impegno di ciascun club a sottoscrivere una quota del capitale sociale della società, con un investimento iniziale di euro 2 milioni incrementabili, ove necessario, fino a ulteriori euro 8 milioni.

La superlega potrebbe essere una delle soluzioni per sopperire la crisi da pandemia, ma dovrà fare i conti con la Uefa e con tutte le altre società escluse e contrarie alla formulazione di questa competizione dove non viene considerata la meritocrazia ma è un torneo per solo "ricchi".

3.5.1 LA GUERRA DEI RICCHI

I grandi club vogliono questa competizione perché incasserebbero molti soldi in più e avrebbero la garanzia di partecipare sempre, non dovendo effettuare un percorso di qualificazione. C'è però un problema; lo sport è competizione e meritocrazia, il progetto Superlega mira a formare una élite chiusa, con lo scopo di regalare spettacolo e raccogliere soldi e quindi sarebbe la morte del calcio come lo abbiamo inteso in Europa per cento anni. Qualcuno ricorda il modello NBA ma questo non è basket e qui non siamo negli Stati Uniti. Il bello del calcio è che il Leicester può vincere il campionato inglese e che l'Atalanta può arrivare alle semifinali di Champions League.

Lo scopo della Superlega è sostituirsi alla Champions League e nel frattempo continuare a sfidarsi nei campionati nazionali. Idea assai poco percorribile. La Champions è il fiore all'occhiello dell'Uefa, che non si accetterà mai di cedere il suo core business e, di concerto con le Federazioni Nazionali, non consentirebbe ai top club di partecipare ai campionati, che di fatto verrebbero uccisi. Ve la immaginate una serie A senza Inter Milan e Juventus? O una Liga senza Real Madrid e Barcellona? O una premier dominata dal Newcastle? Inoltre, i giocatori dei top club non potrebbero giocare con le nazionali; quindi, pensate ai mondiali senza i calciatori più forti, famosi e rappresentativi.

Altro quesito; se questa Super League non è sotto l'osservanza di Fifa e Uefa, chi arbitra queste partite? Si dovrebbe creare un nuovo gruppo di arbitri oppure fare

campagna acquisti anche tra i direttori di gara e privatizzare la categoria.

Non ci sono soltanto Uefa e Fifa a dire no alla Superlega. È scesa in campo anche la politica. Il premier inglese Boris Johnson ha dichiarato: “i piani per una Superlega europea sarebbero molto dannosi per il calcio e sosteniamo l'azione delle autorità calcistiche che si oppongono al progetto; gli aderenti alla Superlega colpiranno al cuore i campionati nazionali e preoccuperanno i tifosi di tutto il Paese”. Il presidente francese Emmanuel Macron ha scritto: “la Superlega è una minaccia al merito sportivo. Noi sosterrremo tutti i passi che saranno presi da Uefa, Fifa, Lega calcio e Federcalcio francesi per proteggere l'integrità delle competizioni federali, sia nazionali che europee”.

Infine, contro alla creazione di questo torneo ci sono le piccole società e i tifosi di tutto il mondo che vedono scomparire il bello del calcio, la meritocrazia e la competizione.

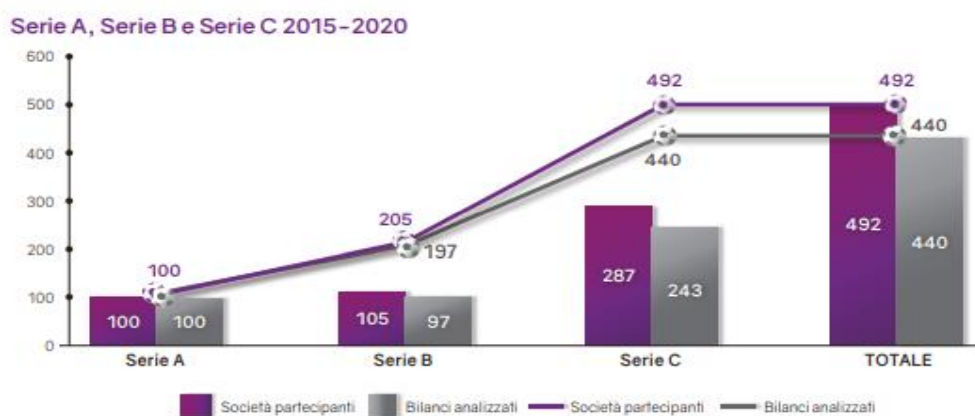
Possiamo concludere che sì, questa competizione potrebbe essere la soluzione ai problemi economici delle grandi società, ma sarebbe anche un guadagno per pochi e la fine delle emozioni che ti regala il calcio.

CAPITOLO 4. ANALISI ECONOMICA E FINANZIARIA DEL CALCIO PROFESSIONISTICO

4.1 STUDIO DEL CAMPIONE CALCIO PROFESSIONISTICO

I dati economici e finanziari che prenderemo in considerazione sono stati determinati utilizzando 440 bilanci di società calcistiche che hanno partecipato ai campionati professionistici italiani negli esercizi 2015-2020. Le analisi sono state condotte sull'89% dei bilanci presentati; i 52 bilanci di esercizio (11%) che non sono stati analizzati si riferiscono a società che per differenti ragioni (non iscrizione e/o non ammissione) non erano tenute a presentare la documentazione contabile per le stagioni sportive di riferimento.⁶⁷

4.12 Rapporto società partecipanti – bilanci analizzati



Fonte: Elaborazione Pwc

⁶⁷ Report Calcio 2021, Pwc.

In questo capitolo andremo a studiare i conti economici aggregati e l'evoluzione del profilo patrimoniale aggregato nel quinquennio 2015-2020 delle squadre di serie A, B e C.

Iniziando lo studio del conto economico possiamo notare delle importanti considerazioni da effettuare.

4.13 Conto economico aggregato 2015-2020

Campione analizzato	89 su 96		89 su 102		85 su 99		87 su 95		90 su 100	
	15-16	Var %	16-17	Var %	17-18	Var %	18-19	Var %	19-20	Var %
Ricavi da ingresso stadio	€ 270m	+3,3%	€ 278m	+2,9%	€ 341m	+22,4%	€ 346m	+1,6%	€ 287m	-17,1%
Ricavi da sponsor e attività commerciali	€ 466m	+13,8%	€ 525m	+12,8%	€ 575m	+9,5%	€ 688m	+19,7%	€ 597m	-13,3%
Ricavi da diritti televisivi e radio	€ 1.153m	+5,7%	€ 1.260m	+9,3%	€ 1.252m	-0,6%	€ 1.378m	+10,1%	€ 1.224m	-11,2%
Altri ricavi	€ 532m	+10,2%	€ 537m	+1,1%	€ 606m	+12,8%	€ 691m	+14,0%	€ 663m	-1,0%
Plusvalenze per cessione giocatori	€ 437m	+14,8%	€ 749m	+71,4%	€ 777m	+3,6%	€ 753m	-3,1%	€ 817m	+8,5%
Valore della produzione	€ 2.858m	+8,9%	€ 3.350m	+17,2%	€ 3.551m	+6,0%	€ 3.856m	+8,6%	€ 3.587m	-7,0%
Costi per servizi e godimento beni di terzi	(€ 602m)	+9,6%	(€ 655m)	+8,8%	(€ 649m)	-1,0%	(€ 655m)	+1,0%	(€ 681m)	+3,9%
Costo del lavoro	(€ 1.633m)	+6,9%	(€ 1.693m)	+3,7%	(€ 1.792m)	+5,9%	(€ 2.053m)	+14,6%	(€ 1.991m)	-3,0%
Altri costi	(€ 293m)	-21,2%	(€ 268m)	-8,5%	(€ 330m)	+23,0%	(€ 434m)	+31,4%	(€ 425m)	-2,0%
Costi operativi	(€ 2.528m)	+3,2%	(€ 2.616m)	+3,5%	(€ 2.771m)	+5,9%	(€ 3.143m)	+13,4%	(€ 3.097m)	-1,4%
Ebitda	€ 330m	+87,1%	€ 734m	>100%	€ 780m	+6,2%	€ 714m	-8,4%	€ 490m	-31,4%
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 615m)	-2,3%	(€ 696m)	+13,0%	(€ 777m)	+11,7%	(€ 934m)	+20,3%	(€ 1.173m)	+25,6%
Ebit	(€ 285m)	+37,1%	€ 39m	>100%	€ 3m	-92,0%	(€ 220m)	<100%	(€ 683m)	<100%
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 66m)	-14,8%	(€ 95m)	+43,9%	(€ 110m)	+15,1%	(€ 80m)	-27,1%	(€ 101m)	+27,0%
Ebt	(€ 351m)	+33,8%	(€ 56m)	+83,9%	(€ 107m)	-88,7%	(€ 300m)	<100%	(€ 784m)	<100%
Imposte	(€ 20m)	>100%	(€ 99m)	>100%	(€ 108m)	+8,8%	(€ 92m)	-14,8%	(€ 45m)	-51,2%
Risultato netto	(€ 372m)	+30,6%	(€ 156m)	+58,1%	(€ 215m)	-37,8%	(€ 392m)	-82,7%	(€ 829m)	<100%

Fonte: Elaborazione Pwc

Una prima annotazione è il valore della produzione, sceso del 7% nella stagione 2019-2020.

Infatti, vedendo la tabella 13, dalla stagione 2015/16 a quella del 2018/19 mantiene una percentuale positiva.

Il valore della produzione è la somma di tutti gli elementi che hanno contribuito alla produzione economica di un'impresa ed ha il significato di offrire una stima di quanto un'impresa sia riuscita a produrre nel corso del periodo di analisi.

Osservando il conto economico possiamo osservare come la maggior parte delle voci riguardanti il valore della produzione siano negative meno i ricavi da plusvalenze dei giocatori.

I ricavi ottenuti da ingresso stadio ha avuto una variazione negativa del 17,1%, ricavi da sponsor e attività commerciali il -13,3%, ricavi da diritti televisivi e radio -11,2% ed altri ricavi vari -1%.

Tutto ciò è riconducibile alla pandemia di Covid-19, che ha di fatto costretto il mondo del calcio a inginocchiarsi in quest'ultimi anni.

I numeri sono chiari, in Italia, i ricavi, in seguito a questa pandemia sono negativi. Proseguiamo l'analisi del conto economico con lo studio dell'Ebitda.

Noteremo che nella stagione 2019/20 equivale a 490 milioni, ovvero il -31,4% rispetto alla stagione precedente.

Il termine Ebitda è acronimo di Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization.

Con questo termine si intende il margine operativo lordo ovvero indicatore impiegato nell'ambito della valutazione aziendale e dei titoli azionari.

L'Ebitda consente di verificare se la società riesce a realizzare profitti positivi dalla gestione ordinaria. È un margine reddituale che misura l'utile di un'azienda prima degli interessi, delle imposte, delle tasse, delle componenti straordinarie, delle svalutazioni e degli ammortamenti. Esprime quindi il reale risultato del business dell'azienda.

Nel nostro caso osserviamo che questo "utile" scende all'incirca del 31% nel 2019. Infine, il risultato netto ci dimostra che si ha avuto una perdita di 829 milioni nella stagione 2019/2020 con una percentuale negativa rispetto alla stagione precedente maggiore del 100%.

Per concludere questa prima analisi andremo a studiare l'evoluzione del profilo patrimoniale aggregato illustrato nella tabella 14.

4.14 Evoluzione situazione patrimoniale 2015-2020

	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20
Serie A	€ 3.513,2m	€ 4.269,3m	€ 4.718,2m	€ 5.330,1m	€ 5.952,2m
Serie B	€ 446,3m	€ 345,4m	€ 354,8m	€ 278,2m	€ 424,9m
Serie C	€ 167,9m	€ 161,7m	€ 148,4m	€ 196,1m	€ 197,7m
TOTALE ATTIVITÀ (TA)	€ 4.127,4m	€ 4.776,4m	€ 5.221,4m	€ 5.804,4m	€ 6.574,8m
Serie A	€ 75,2m	€ 301,1m	€ 428,7m	€ 551,0m	€ 633,3m
Serie B	€ 64,8m	€ 58,6m	€ 68,6m	€ 58,8m	€ 67,3m
Serie C	€ 10,6m	-€ 1,6m	-€ 7,1m	€ 13,7m	€ 13,1m
Totale Patrimonio Netto (PN)	€ 150,5m	€ 358,1m	€ 490,3m	€ 623,5m	€ 713,7m
Serie A	€ 3.066,2m	€ 3.624,5m	€ 3.883,0m	€ 4.311,4m	€ 4.717,7m
Serie B	€ 302,9m	€ 238,5m	€ 246,1m	€ 187,5m	€ 319,1m
Serie C	€ 134,5m	€ 145,8m	€ 136,5m	€ 162,2m	€ 164,2m
Totale Debiti (TD)	€ 3.503,5m	€ 4.008,8m	€ 4.265,6m	€ 4.661,1m	€ 5.201,0m
Serie A	€ 371,9m	€ 343,7m	€ 406,5m	€ 467,7m	€ 601,2m
Serie B	€ 78,7m	€ 48,2m	€ 40,1m	€ 31,9m	€ 38,5m
Serie C	€ 22,8m	€ 17,5m	€ 19,0m	€ 20,1m	€ 20,4m
Totale Altre Passività (TAP)	€ 473,3m	€ 409,4m	€ 465,6m	€ 519,8m	€ 660,2m
TOTALE PASSIVITÀ	€ 4.127,4m	€ 4.776,4m	€ 5.221,4m	€ 5.804,4m	€ 6.574,8m
Equity ratio (PN/TA)	3,6%	7,5%	9,4%	10,7%	10,8%
Debiti su Totale Attività (TD/TA)	84,9%	83,9%	81,7%	80,3%	79,1%

Fonte: Elaborazione Pwc

Il patrimonio netto esprime la consistenza del patrimonio di proprietà dell'impresa. Esso rappresenta, infatti, le cosiddette fonti di finanziamento interne dell'impresa, ossia quelle fonti provenienti direttamente o indirettamente dal soggetto o dai soggetti che costituiscono e promuovono l'azienda.

L'equity ratio rappresenta, invece, il rapporto fra patrimonio netto e totale attività.

Nello stato patrimoniale possiamo notare come l'evoluzione dei debiti e delle

passività sia andato sempre ad aumentare come abbiamo già notato anche nel conto economico.




Riassumendo quindi, il calcio professionistico, che è stato il nostro campione analizzato, secondo il conto economico e stato patrimoniale deduciamo che con l'arrivo della pandemia la crisi si è fatta ben sentire e i numeri lo dimostrano.

4.2 CORRELAZIONE TRA RISULTATI SPORTIVI ED ECONOMICI

Nelle 13 stagioni sportive analizzate, nel 41% dei casi i campionati sono stati vinti dalla società con maggior spesa negli stipendi e nel 26% dei casi dai club posizionati tra il secondo e il quarto posto in termini di monte ingaggi.




Meno evidente la relazione tra risultati sportivi e fatturati: nel 44% dei casi i campionati sono stati vinti da società posizionate oltre il settimo posto nel ranking dei ricavi.

4.15 Confronto posizionamento nel ranking degli stipendi dei vincitori di Serie A, Serie B e Serie C

	 Serie A	 Serie B	 Serie C*
2007 - 2008	1	3	4
2008 - 2009	1	3	23
2009 - 2010	1	2	3
2010 - 2011	1	9	25
2011 - 2012	3	5	3
2012 - 2013	1	4	14
2013 - 2014	1	1	7
2014 - 2015	1	16	1
2015 - 2016	1	1	12
2016 - 2017	1	19	8
2017 - 2018	1	2	7
2018 - 2019	1	6	10
2019 - 2020	1	2	1
Posizionamento medio	1,2	5,6	9,1

Fonte: Elaborazione Pwc

4.16 Confronto posizionamento nel ranking dei ricavi dei vincitori di Serie A, Serie B e Serie C

	 Serie A	 Serie B	 Serie C*
2007-2008	2	3	1
2008-2009	2	16	28
2009-2010	1	9	1
2010-2011	1	5	19
2011-2012	3	10	13
2012-2013	1	10	18
2013-2014	1	1	9
2014-2015	1	11	1
2015-2016	1	1	15
2016-2017	1	19	11
2017-2018	1	1	9
2018-2019	1	11	23
2019-2020	1	19	4
Posizionamento medio	1,3	8,9	11,7

Fonte: Elaborazione Pwc

Possiamo notare in entrambe le tabelle che per quanto riguarda la Serie A il posizionamento nel ranking e la vincitrice della competizione è abbastanza equa mentre nella Serie B e C è più distribuita.

Il livello di performance agonistica di un club calcistico, dunque, è in gran parte determinato dalla quantità di denaro spesa per l'acquisizione dei calciatori e dall'entità dei loro salari. L'assunto della nostra analisi è che le squadre che spendono di più per l'acquisto e per il mantenimento dei giocatori migliori, ottengono una migliore posizione in campionato.

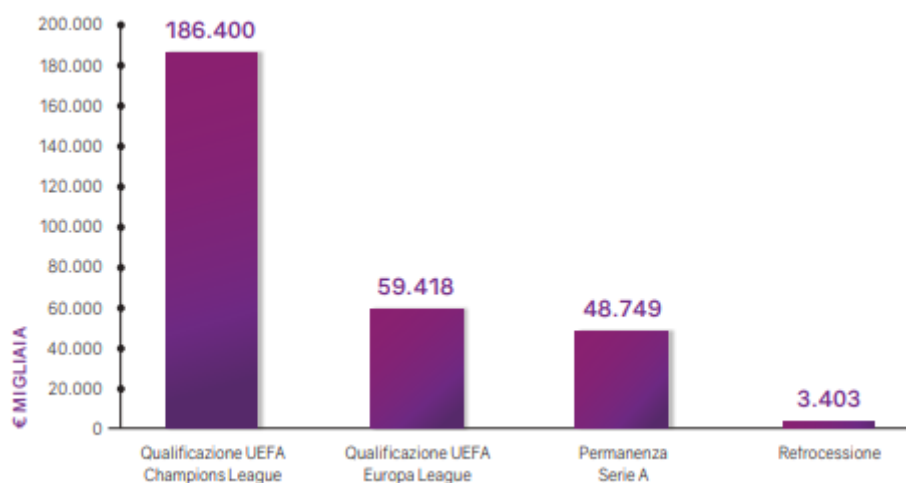
4.2.1 RITORNO DEGLI INVESTIMENTI SUI RISULTATI SPORTIVI

In questo capitolo andremo ad osservare la correlazione tra investimento fatto dalla società e i risultati sportivi della società.

Dalla tabella 17 possiamo notare come il 55% dell'attivo immobilizzato delle società che hanno raggiunto la qualificazione per la Uefa Champions League 2020/21 è stato investito nei diritti alle prestazioni dei calciatori.

Il 40% dell'attivo immobilizzato delle società che sono retrocesse in Serie B al termine della stagione sportiva 2019/20 è stato investito nei diritti alle prestazioni dei calciatori.

4.17 Serie A investimenti e disinvestimenti medi 2019/20

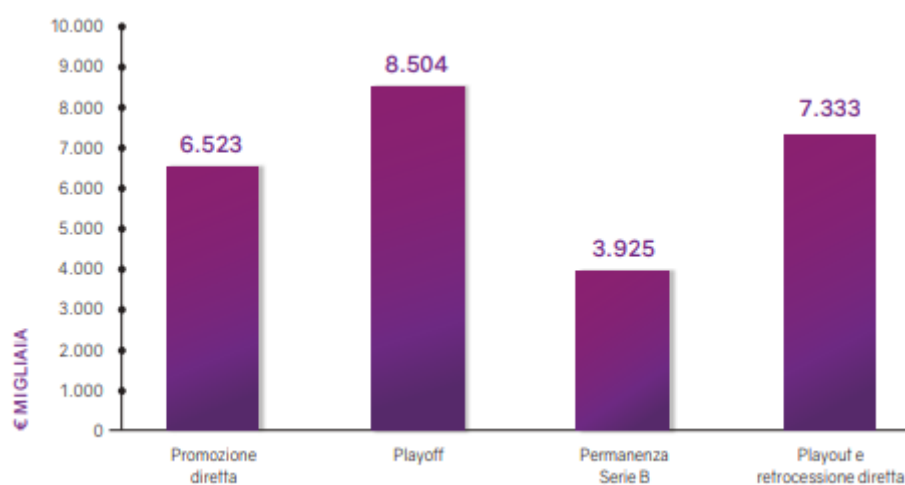


Fonte: Elaborazioni Pwc

Nella tabella 18 invece vengono illustrati i dati per la Serie B, dove osserviamo che

l'80% dell'attivo immobilizzato delle società che sono state promosse in Serie A al termine della stagione 2019/20 è stato investito nei diritti alle prestazioni dei calciatori.

4.18 Serie B investimenti e disinvestimenti 2019/20



Fonte: Elaborazioni Pwc

L'ammontare di investimenti è stato calcolato come variazione dell'attivo immobilizzato della stagione 2019/20 (al lordo di ammortamenti e/o svalutazioni) e quella precedente⁶⁸.

⁶⁸ Report Calcio 2021, Pwc.

4.3 ANALISI ECONOMICA E FINANZIARIA DELLA LEGA SERIE A

In questo capitolo andremo ad osservare i dati relativi della Lega Serie A e ci prefissiamo come obiettivo quali sono state le conseguenze che ha procurato il Covid in questa competizione. Nel capitolo precedente abbiamo eseguito un'analisi finanziaria ed economica del calcio professionistico nell'insieme dove comprendeva Serie A, B e C.

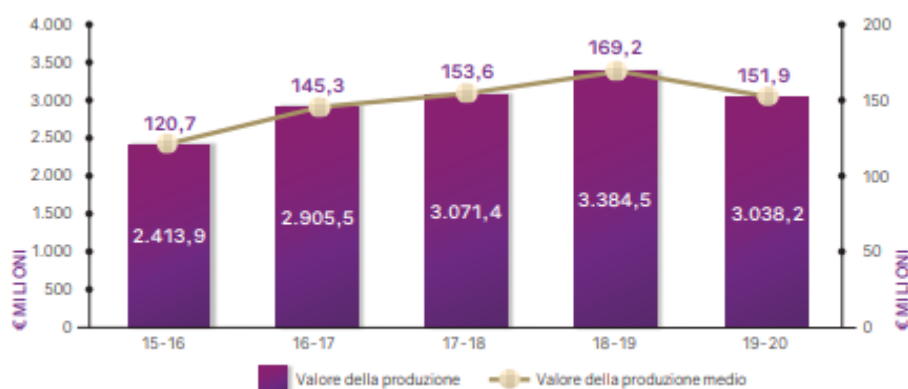
4.18 Risultati di sintesi 2015-2020

Campione analizzato	20 su 20		20 su 20		20 su 20		20 su 20		20 su 20	
Dati chiave reddituali	15-16	Var. %	16-17	Var. %	17-18	Var. %	18-19	Var. %	19-20	Var. %
Valore della produzione	€ 2.414m	+9,2%	€ 2.906m	+20,4%	€ 3.071m	+5,7%	€ 3.385m	+10,2%	€ 3.038m	-10,2%
Costi operativi	(€ 2.062m)	+5,5%	(€ 2.124m)	+3,0%	(€ 2.256m)	+6,2%	(€ 2.624m)	+16,3%	(€ 2.513m)	-4,2%
Ebitda	€ 352m	+38,0%	€ 782m	>100%	€ 815m	+4,3%	€ 761m	-6,7%	€ 526m	-30,9%
Ammortamenti e svalutazioni	(€ 518m)	-4,7%	(€ 629m)	+21,5%	(€ 713m)	+13,3%	(€ 871m)	+22,2%	(€ 1.088m)	+24,9%
Ebit	(€ 166m)	+42,5%	€ 153m	>100%	€ 103m	-32,9%	(€ 110m)	<100%	(€ 562m)	<100%
Proventi (oneri) straordinari e finanziari	(€ 63m)	-26,2%	(€ 89m)	+42,7%	(€ 106m)	+19,1%	(€ 75m)	-29,6%	(€ 95m)	+27,0%
Ebt	(€ 228m)	+38,8%	€ 64m	>100%	(€ 4m)	<100%	(€ 185m)	<100%	(€ 657m)	<100%
Imposte	(€ 22m)	>100%	(€ 93m)	>100%	(€ 94m)	+1,1%	(€ 90m)	-5,0%	(€ 40m)	-55,0%
Risultato netto	(€ 250m)	+34,1%	(€ 30m)	+88,2%	(€ 98m)	<100%	(€ 275m)	<100%	(€ 698m)	<100%
Dati di sintesi patrimoniali e reddituali	15-16	Var. %	16-17	Var. %	17-18	Var. %	18-19	Var. %	19-20	Var. %
Totale debiti	€ 3.066m	+3,1%	€ 3.625m	+18,2%	€ 3.883m	+7,1%	€ 4.311m	+11,0%	€ 4.718m	+9,4%
Patrimonio netto	€ 75m	>100%	€ 301m	>100%	€ 429m	+42,4%	€ 551m	+28,5%	€ 633m	+14,9%
Totale attività	€ 3.513m	+4,6%	€ 4.269m	+21,5%	€ 4.718m	+10,5%	€ 5.330m	+12,9%	€ 5.952m	+11,7%
Plusvalenze	€ 376m	+13,3%	€ 693m	+84,4%	€ 713m	+2,8%	€ 713m	-0,1%	€ 739m	+3,6%
Indici	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20					
Costo del lavoro p.tesserato/ ricavi di vendita	61%	57%	55%	60%	66%					
Patrimonio netto/totale attività	2%	7%	9%	10%	11%					
Debiti finanziari/totale debiti	38%	38%	30%	31%	33%					

Fonte: Elaborazione Pwc

Come prima cosa andiamo ad analizzare il valore della produzione e notiamo subito che ha avuto un andamento sempre crescente per poi avere un decremento nella stagione 2019/20. Come possiamo notare nella tabella 18, il valore della produzione è diminuito complessivamente del 10.2% rispetto alla stagione precedente.

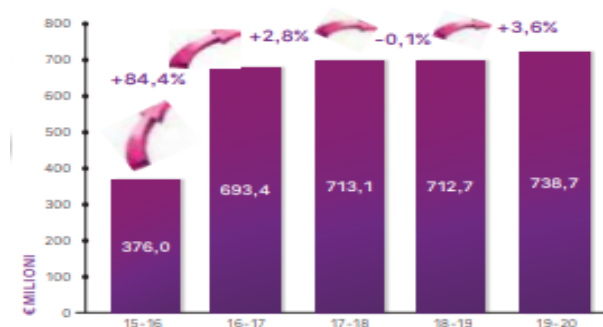
4.19 Variazione valore della produzione 2015-2020



Fonte: Elaborazioni Pwc

Questo ci indica che i ricavi di vendita (i ricavi da stadio, da sponsor, televisivi e radiofonici, contributi in conto esercizio e altri ricavi) sono diminuiti e le plusvalenze per cessione giocatori sono aumentate come possiamo notare nella tabella 20.

4.20 Ricavi da plusvalenze 2015-2020

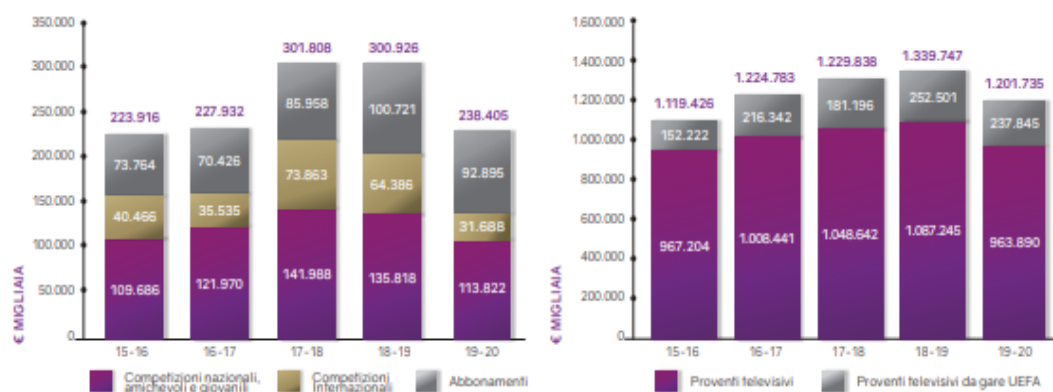


Fonte: Elaborazioni Pwc

I ricavi da plusvalenze sono aumentati in conseguenza alla diminuzione dei ricavi di vendita. Le società, infatti, in seguito alla pandemia hanno avuto una diminuzione sostanziale nei ricavi e una soluzione per recuperare le perdite è appunto la plusvalenza sulla vendita dei giocatori.

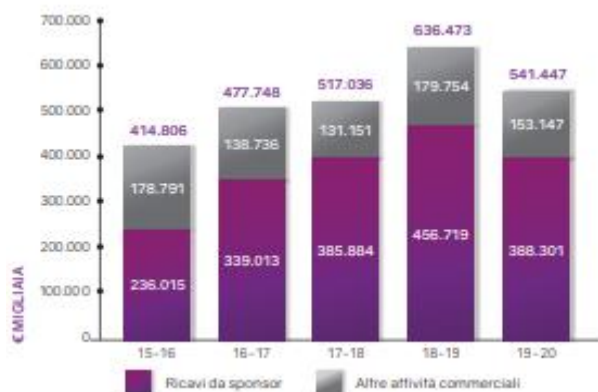
Continuando la nostra analisi andiamo a studiare nella tabella 21 l'evoluzione dei ricavi operativi nel quinquennio 2015-2020.

4.21 Ricavi da stadio e diritti radiotelevisivi



Fonte: Elaborazioni Pwc

4.22 Ricavi da sponsor



Fonte: Elaborazione Pwc

Studiando questi tre suddivisioni di ricavi possiamo notare una cosa comune, ovvero nell'ultima stagione hanno avuto una notevole diminuzione.

I ricavi da ingresso agli stadi è sceso da 300.926 a 238.405 milioni di euro con una variazione percentuale di -20,8%.

I ricavi da diritti radiotelevisivi invece, passano da 1.339.747 a 1.201.735 milioni di euro con una variazione di -10,3%.

Infine, i ricavi da sponsor e attività commerciali hanno avuto una variazione di -14,9%.

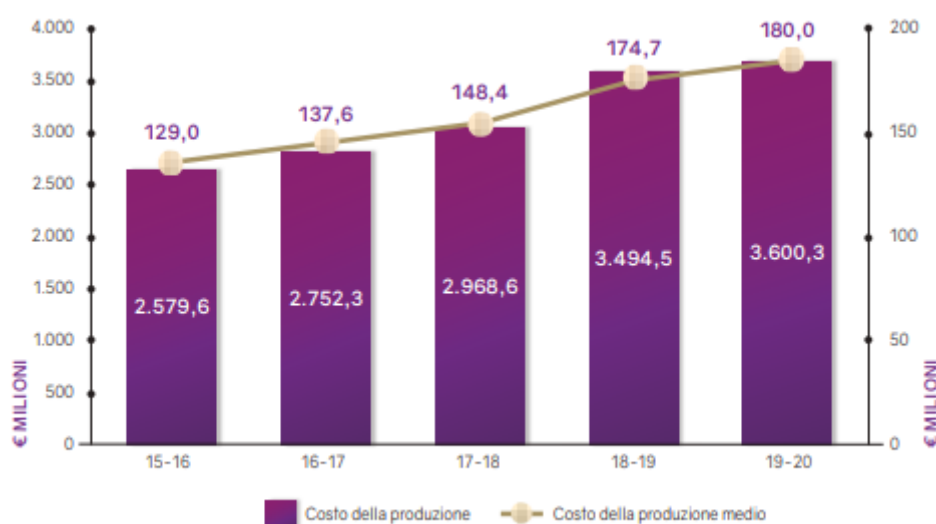
Un ulteriore indicatore che andremo ad analizzare sono i costi operativi, cioè le spese associate alla gestione di un'attività in un giorno per giorno.

Le spese comprendono tutti i costi operativi, ma generalmente possono essere suddivisi in due categorie principali: manutenzione e amministrazione. I costi di

manutenzione riguardano più il prodotto (produzione, manutenzione, miglioramenti) mentre i costi di amministrazione si occupano di pratiche burocratiche e dipendenti (buste paga, contabilità e commissioni bancarie, affitto ufficio, ecc.). Inoltre, i costi operativi possono essere suddivisi in due categorie costi fissi e costi variabili. I costi fissi sono le spese che non cambiano indipendentemente dal rendimento della tua attività. Un costo variabile è un costo soggetto a variazioni in base alle prestazioni aziendali.

Come possiamo notare nella tabella 23 i costi della produzione, anche se di poco, sono aumentati. Ma ciò che ci preoccupa è che i costi continuano ad aumentare ma i ricavi diminuiscono sempre di più facendo arrivare al collasso qualche società che non riesce ad equilibrare il loro bilancio.

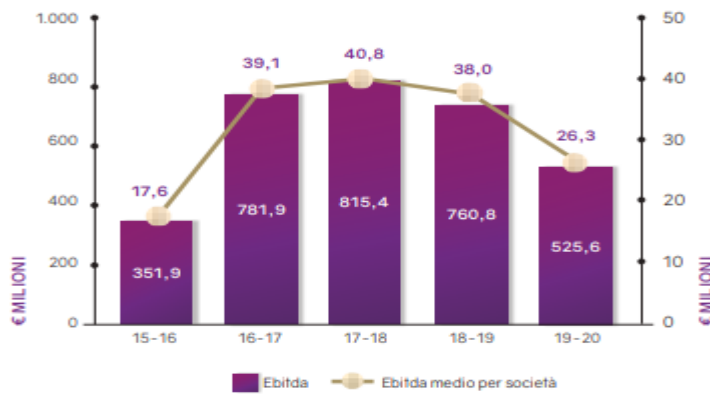
4.23 Costo della produzione 2015-2020



Fonte: Elaborazione Pwc

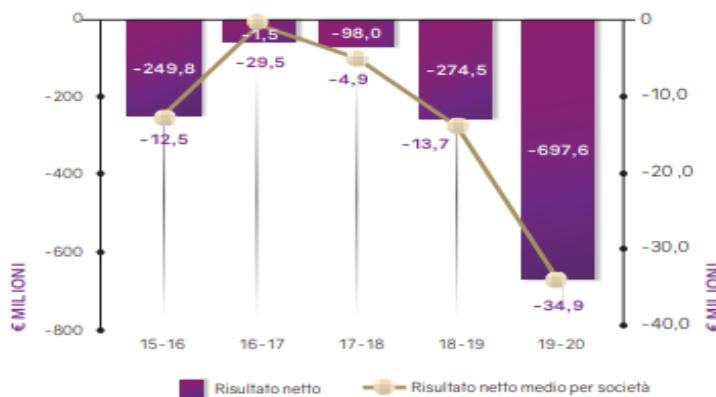
Infine, finiamo l'analisi con lo studio dell'Ebitda e il risultato netto dove entrambi hanno avuto una perdita significativa. Infatti, possiamo notare che, nella tabella 24, l'Ebitda è sceso a 525,6 milioni con una variazione rispetto alla stagione precedente di -31% mentre il risultato netto raffigurato nella tabella 25 è passato da -274,5 a -697,6 milioni di euro.

4.24 Ebitda 2015-2020



Fonte: Elaborazione Pwc

4.25 Risultato netto 2015-2020



Fonte: Elaborazioni Pwc

Da questa analisi possiamo capire cosa stanno passando in realtà molte società calcistiche italiane in questo periodo di pandemia.

Analizzando i bilanci, possiamo concludere che la cosa che più preoccupa sono i crescenti mancati ricavi ed i costi che sono rimasti invariati.

Andando avanti ancora per un altro periodo senza aiuti da parte degli organi di competenza molte società dovranno dichiarare fallimento perché i costi sono sempre più alti e i guadagni stanno diminuendo.

CONCLUSIONI

In questa tesi abbiamo analizzato nel primo capitolo la situazione economica-finanziaria del settore calcio europeo e italiano nel periodo successivo alla pandemia Covid-19.

Abbiamo potuto constatare che la situazione è critica sia in Europa che in Italia, con conseguenze economiche molto gravi.

I debiti che si sono venuti a creare nelle società calcistiche sono enormi e con il passare del tempo i debiti continueranno sempre a crescere.

Abbiamo preso in considerazione la società italiana Juventus per studiare i conti economici e osservare più attentamente su cosa ha influito il Covid-19.

Nel secondo capitolo siamo andati ad analizzare le nuove strategie di investimento che si sono venute a creare nel periodo successivo al Covid-19.

Anche qui, abbiamo iniziato lo studio dalla situazione della Juventus che ha cambiato l'organigramma del Cda, ha chiesto un aumento di capitale di 400 milioni e sta eseguendo operazioni di mercato di ringiovanimento e rafforzamento del team.

In seguito abbiamo introdotto il concetto di "buy the dip" nel settore calcio dove in un periodo di crisi come questo, si potrebbe comprare a cifre vantaggiose.

Proseguendo l'analisi abbiamo descritto le plusvalenze fittizie e come sono cambiate le strategie di mercato dei club.

Le strategie di mercato sono cambiate sotto l'aspetto della cifra da spendere per un calciatore, non si spendono più cifre importanti per comprare un calciatore, anzi si

opta per il prestito per così valutarne il possibile acquisto in futuro.

Questa nuova strategia offre meno rischio alle società in questo periodo di crisi economica.

Le plusvalenze fittizie non è un'operazione recente anzi esiste dai primi anni 2000 dove veniva usata per “ingannare” i conti e vendere un calciatore sconosciuto a una cifra ben oltre il suo valore effettivo.

Infine, abbiamo descritto il Fair Play Finanziario.

E' un regolamento introdotto dall'UEFA nel 2011 con l'obiettivo di promuovere la crescita di tutti gli aspetti del calcio europeo, puntando in particolare ad una maggiore razionalità nell'utilizzo delle finanze dei club e incoraggiando gli investimenti per il beneficio dei club nel lungo periodo.

Nel terzo e ultimo capitolo rispondiamo alle domande poste nell'introduzione, ovvero quali possono essere le soluzioni per migliorare la situazione economica post Covid?

Come prima soluzione possono essere la riapertura degli stadi dove c'è stata una notevole diminuzione dei profitti per colpa della loro chiusura per evitare ulteriori assembramenti.

Altre due soluzioni potrebbero essere l'utilizzo degli sponsor e dei diritti televisivi e media. La lega italiana, a livello di sponsor, è anni luce dietro a quella inglese e ciò è dovuto dal fatto che molti sponsor delle squadre italiane sono nazionali e non vanno a cercare fonti straniere.

Per quanto riguarda i diritti televisivi e media, secondo la rivista Tifosy dove mette in evidenza il rapporto nei ricavi da diritti televisivi tra la prima e l'ultima in classifica la Serie A è il secondo modello più equo dopo quello inglese.

I diritti tv e media muovono un giro di affari enorme che, rallentato dal Covid, potrebbe aiutare molto le società a risollevarsi.

Le due ultime soluzioni che abbiamo studiato sono la brand extension e la Superlega.

La brand extension è quando la società decide di realizzare nuovi prodotti in mercati in cui già opera e compete (line extension) o in aree ancora non esplorate e quindi completamente nuove per il club (category extension).

Lo scopo è quello di internazionalizzare il brand.

La Superlega invece è una lega "privata" dove competono tra loro solo le società europee più influenti.

Questa competizione porterebbe nelle casse dei club milioni di euro e risanare così i loro disastrosi bilanci.

Nell'ultimo capitolo abbiamo svolto un'analisi economica e finanziaria del settore calcistico professionistico e poi successivamente, della lega Serie A.

Dall'analisi risultano una molti i mancati ricavi derivanti dalla pandemia, infatti sono tutti negativi rispetto alle stagioni precedenti il Covid-19 e, i costi invece, sono rimasti invariati.

Questo ci porta a concludere che tutto il settore è in crisi, bisogna prima aiutare le

società più in difficoltà da parte degli organi di competenza e poi sperare che tutto questo finisca al più presto e con il tempo torneremo a tempi normali dove i tifosi torneranno allo stadio e i guadagni torneranno ad essere quelli passati.

E' inutile dire che la situazione mondiale calcistica ed extra calcistica è in un momento critico.

I numerosi contagi e le numerose restrizioni che continuano ad esistere complicano la ripresa delle attività calcistiche e ancor più la ripresa della vita quotidiana a cui eravamo abituati a vivere prima dell'inizio della pandemia.

Il mondo del calcio dovrà ancora attendere per tornare ad essere quel che era o quel che sarà, lo spettacolo che tanta gente amava e continua ad attendere e sperare che tutto questo periodo buio finisca al più presto.

BIBLIOGRAFIE E SITOGRAFIE

Comunicato FIGC, bilancio integrato 2019.

Inchiesta annuale, Gazzetta dello Sport.

G. Dragoni, Sole 24 Ore.

Report calcio FIGC in collaborazione con Pwc.

A. Medici, Calcio e Finanza.

A. Cipolla, Money.it

KPMG report 2021.

Sports Business Group Deloitte 2021.

Wall Street Italia.com

Comunicato ufficiale Juventus.

Dati Exor NV.

V. Cuscito, Moneyfarm.

Ernst & Young.

M. Bellinazzo, Sole 24 Ore.

Dati estrapolati da Uefa licensing and financial fair play regulation edition 2012.

A. Ceferin, Comunicato Uefa.

A. Marchesi, Calcio e Finanza.

A. Fontanarosa, Repubblica.

Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, Titolo II, norme per la radiodiffusione, art 8.

Sport Economy.

Tifosy Capital & Advisory.

M. Pizzo, Brand Finance.

Mastersport.

Comunicato ufficiale sulla Superlega, Skysport.

Comunicato ufficiale delle 12 squadre fondatrici.

V. Eboli, Skytg24.

