



Università degli Studi di Torino

Dipartimento di Management

Corso di laurea in Management dell'Informazione e della
Comunicazione Aziendale

Tesi di laurea triennale

Lo stato di salute del Calcio

Fair Play Fiananziario e Superlega

Relatore

prof.ssa Simona ALFIERO

Laureando

Riccardo BORGO

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

Indice

Elenco delle tabelle	2
Elenco delle figure	3
1 Introduzione generale	4
I Parte Prima	6
2 Situazione economica Europea pre-pandemia da COVID19	7
2.1 Analisi generale delle diverse realtà Europee	7
2.1.1 Italia	8
2.1.2 Francia	11
2.1.3 Germania	15

Elenco delle tabelle

2.1	Tabella Utile/Perdita Club Serie A stagione 2018/2019	11
-----	---	----

Elenco delle figure

2.1	Fallimenti club italiani dal 1986	9
2.2	Aumento del numero di dirigenti in relazione all'aumento di club affiliati alla FIGC, a partire dalla stagione 2009-2010	10
2.3	Risultati generali combinati 2018/2019	12
2.4	Comparazione Risultato Netto (Net Income)	13
2.5	Stipendio medio dei club che occupano rispettivamente le diverse zone della classifica: zona retrocessione, matá classifica, qualificazione per Uefa Europa League e qualificazione per Champions League	14
2.6	Ricavi totali Bundesliga e 2.Bundesliga dal 2012/2013 al 2018/2019 . .	16
2.7	Provvisoria	16
2.8	Ricavi e Spese delle società raggruppate per posizione in classifica . . .	17

Capitolo 1

Introduzione generale

Durante lo sviluppo di questa trattazione si andrà ad analizzare l'attuale "stato di salute" del calcio europeo, di come il *Financial Fair Play* abbia provato da una parte ad aiutare le società a rimanere in regola con i conti e dall'altra a dettare delle regole atte ad evitare comportamenti illegali da parte soprattutto dei presidenti.

Infine si tratterà il caso della *Superlega*, per cercare di capire se questa nuova idea sia effettivamente coerente con l'epoca in cui stiamo vivendo.

Soprattutto a partire dall'inizio della pandemia da COVID-19 nei primi mesi del 2020 il mondo del calcio si è visto ridurre sensibilmente i ricavi, non riuscendo ancora oggi ad operare al 100%. Grazie, forse, a questa situazione di difficoltà è stato evidenziato come la situazione odierna non fosse più sostenibile: club con milioni di euro di debiti, richieste di ingaggio "faraoniche" da parte dei calciatori, con il risultato che molte società non sono state più in grado di far fronte a tutto questo e costrette a dichiarare fallimento.

Il primo capitolo mira ad analizzare la situazione economica, finanziaria e patrimoniale, antecedente all'anno 2020 di alcune delle più importanti e storiche società di tutto il panorama europeo: Juventus per quanto riguarda l'Italia, Paris Saint Germain per quanto riguarda la Francia, Bayern Monaco per la Germania, Manchester City per l'Inghilterra e il Barcellona per la Spagna. I punti principali dell'analisi riguarderanno:

Analisi dei ricavi, Analisi della liquidità, Analisi della solidità, Analisi della redditività e Trend azionario (se presente) in modo da poter fare una verifica a 360° di tutti i vari settori economici. La scelta é virata su queste società perché per un motivo o per un altro sono state al centro di problematiche o scandali legate alla cattiva gestione del patrimonio oppure "accusate" di non essere state prese particolarmente prese di mira dalle misure e le leggi emanate nell'ultimo decennio dalla UEFA ¹, come per esempio il *Financial Fair Play*.

Il secondo capitolo si occuperá invece della presentazione e dell'analisi in modo dettagliato del *Financial Fair Play* o *FFP*, dalla sua nascita, alle varie parti presenti all'interno del documento e mostrando infine come, non sempre, tutte le società siano state trattate allo stesso modo.

Il terzo capitolo invece analizza invece l'impatto mediatico, non prima di aver presentato tutti i dati tecnici, di una delle ultime novità del mondo del calcio: la *Superlega*: il nuovo modello che punta a rivoluzionare il mondo del calcio, per cercare di uscire da questa spirale di debiti e fallimenti per cercare quindi di creare un nuovo inizio. Verrá mostrato in seguito se il progetto ha effettivamente preso piede all'interno del mondo del calcio e se è riuscito a smuovere qualcosa, portando agli occhi di tutti l'insostenibilità del modello attuale.

In chiusura si cercherà di determinare se i rimedi proposti dalle autorità del mondo del calcio siano stati sufficienti ad eliminare tutte le criticità presenti e soprattutto evidenziare l'impatto economico di questi rimedi.

Riuscirá la Superlega ad acquistare credibilità e ad affermarsi come nuovo modello, capace di risollevare il calcio?

¹Union of European Football Associations

Parte I

Parte Prima

Capitolo 2

Situazione economica

Europea pre-pandemia da COVID19

2.1 Analisi generale delle diverse realtà Europee

Prima di andare ad analizzare nello specifico i vari club europei é necessario iniziare con una prima parte atta a presentare come ogni paese gestisce i ricavi derivanti da questa attività. Verrà mostrato come Paesi geograficamente molto vicini tra loro, non abbiano molti aspetti in comune da questo punto di vista, andando quindi a rendere in qualche modo "unico" ogni campionato con la relativa Federazione. Le Federazioni (uniche per ogni Stato) hanno tendenzialmente il compito comune di promuovere lo sport ed eliminare ogni tipo di discriminazione; la FIGC per esempio ha come scopo e mission: *Promuovere e disciplinare l'attività del giuoco del calcio e degli aspetti ad esso connessi, conciliando la dimensione professionistica con quella dilettantistica attraverso una struttura centrale e di promuovere l'esclusione dal giuoco del calcio di ogni forma*

di discriminazione sociale, razzismo, xenofobia e violenza ¹. Oltre a questo compito più improntato sul sociale, le Federazioni hanno l'obbligo di controllare dal punto di vista finanziario le società calcistiche dello Stato, applicando sanzioni in caso di irregolarità. A "capo" delle varie Federazioni troviamo la FIFA ² che sostanzialmente controlla a sua volta i vari club e può applicare anch'essa sanzioni di tipo monetario o addirittura vietare partecipazioni a competizioni internazionali.

2.1.1 Italia

L'Italia è sempre stato un punto di riferimento fisso ed indelebile per quanto riguarda il calcio, soprattutto fino ai primi anni 2000. Tutta l'Europa cercava di prendere esempio dal nostro Paese, soprattutto per quanto riguarda le filosofie degli allenatori, forse più avanti come mentalità rispetto alla maggior parte dei concorrenti nel resto d'Europa. Anche i calciatori erano affascinati dal fatto di poter venire a giocare in Italia, perché consci di non poter far altro che trarre profitto da quella esperienza. Durante gli ultimi anni del secolo scorso abbiamo avuto la possibilità di poter veder calcare i nostri rettangoli verdi giocatori come: Gabriel Batistuta, Sinisa Mihajlovic e Ronaldo. Anche guardando "in casa nostra", però, non eravamo da meno: Alessandro Nesta, Alessandro Del Piero, Fabio Cannavaro e così via. Dal punto di vista economico non è possibile rintracciare un singolo momento della storia (da trent'anni a questa parte) dove non si registrasse un singolo fallimento di una società. Come per le società di produzione, una squadra di calcio fallisce quando non è più in grado di far fronte ai propri debiti. Solamente a partire dalla stagione 2013/2014 sono 38 i club falliti e 71 invece i club penalizzati ³. Se, invece, estendiamo il fronte temporale a partire dal 1986, come possiamo notare dalla figura 2.1 ⁴ i fallimenti delle società italiane in Lega Pro, Serie B e Serie A salgono a 175, il peggior valore tra i 5 maggiori campionati europei. Sono

¹<https://www.figc.it/it/federazione/mission-e-governance/identita-e-missione/>

²Fédération Internationale de Football Association

³<https://www.calcioefinanza.it/2018/07/18/fallimenti-squadre-calcio-italia/>

⁴<https://www.truenumbers.it/fallimenti-calcio-italiano/>

solamente 2 gli anni dove non troviamo squadre fallite (1992 e 1999), mentre il peggior valore lo troviamo nell'anno 2010 con ben 21 club andati in bancarotta in un solo anno. Tramite la legenda é possibile inoltre visualizzare immediatamente come il campionato con il maggior numero di fallimenti sia la Lega Pro con ben 165 società andate distrutte in trent'anni, questo ovviamente perché i club delle leghe minori, in caso di debiti, non hanno a disposizione magnati alle loro spalle; spesso i proprietari sono imprenditori locali che come secondo impegno gestiscono una squadra di calcio, andando quindi in difficoltà quando sorgono troppe passività.

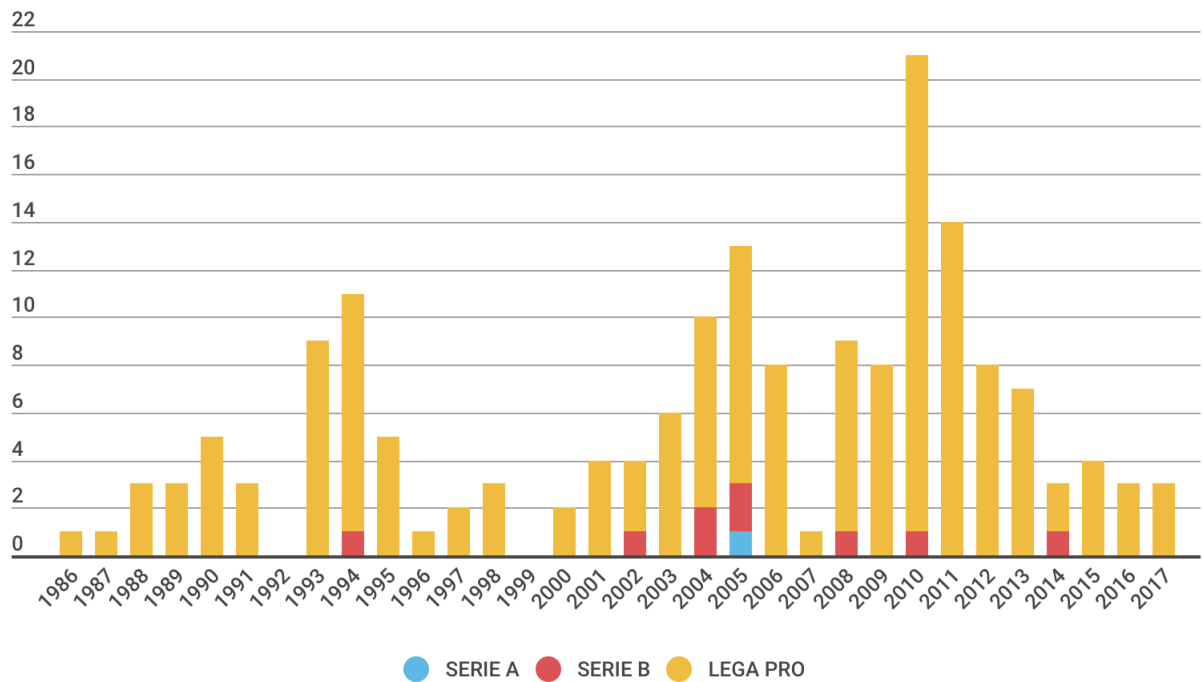


Figura 2.1: Fallimenti club italiani dal 1986

Il motivo di tutto questo é possibile riassumerlo in una parola sola: *malagestione*: é innegabile che tutti i club abbiano delle colpe: cattivi investimenti, inequitá negli stipendi e soprattutto interessi esterni da parte dei presidenti che vedono i club come un modo per arricchirsi senza però pensare alle conseguenze delle proprie azioni.

Nella figura 2.2 ⁵ è possibile invece osservare come, a partire dal 2009, il numero dei dirigenti sia aumentato esponenzialmente rispetto a quello delle squadre affiliate alla FIGC. Questo comporta ovviamente un aumento delle spese necessarie alla remunerazione di queste figure, andando quindi a mettere ancora più pressione alle casse dei club con minori disponibilità economiche. In termini numerici vi è stato un calo generale delle società affiliate del 2,1%: le dilettantistiche sono passate da 17157 nel 2009 a 13593 nel 2019; le professionistiche rimangono invece pressoché invariate, causa forse la maggiore disponibilità economica che rende più facile il mantenimento di un certo numero di squadre giovanili anche in caso di risultati non remunerativi.

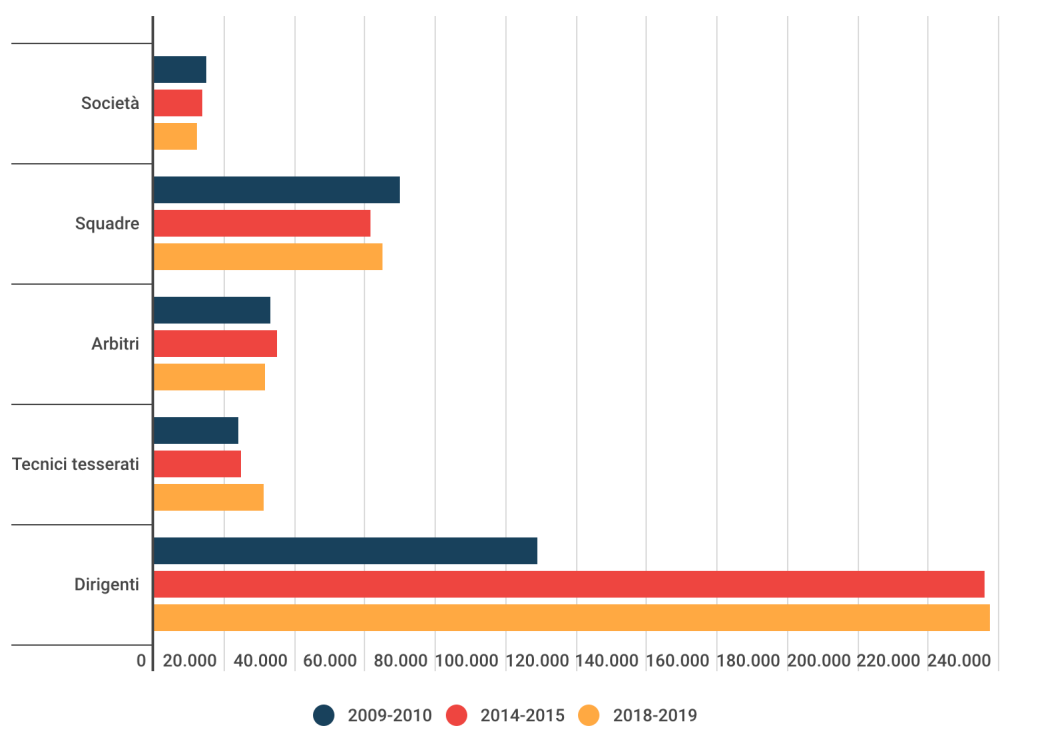


Figura 2.2: Aumento del numero di dirigenti in relazione all'aumento di club affiliati alla FIGC, a partire dalla stagione 2009-2010

⁵<https://www.truenumbers.it/squadre-calcio-italia-arbitri/>

La tabella 2.1 ⁶ mostra in termini numerici i risultati di vent'anni della cosiddetta malagestione, creando, solo nella stagione 2018/2019 300 milioni di debito e solo 8 club su 20 registranti un utile, mentre i restanti superano anche i 100 mln di euro i una singola stagione.

Club	Utile/Perdita (mln€)
Napoli	+29,2
Atalanta	+24
Sampdoria	+12,1
Sassuolo	+8,1
Udinese	+1,2
Empoli	0,4
Chievo	+0,01
Spal	-0,3
Genoa	-4
Frosinone	-9,4
Parma	-9,4
Cagliari	-9,5
Torino	-12,4
Lazio	13,2
Fiorentina	-15,8
Bologna	-21,7
Roma	-25,1
Juventus	-39,9
Inter	-48,4
Milan	-146

Tabella 2.1: Tabella Utile/Perdita Club Serie A stagione 2018/2019

2.1.2 Francia

Per quanto riguarda invece la Francia, l'organizzazione che si occupa del monitoraggio e la supervisione dei conti delle società calcistiche di associazioni di calcio in Francia è la DNCG ⁷. Essa pubblica ogni stagione un report riassuntivo per quanto riguarda la Ligue 1 e la Ligue 2 (i primi due campionati francesi) ed una relazione relativa ad ogni

⁶<https://www.calcioefinanza.it/2020/03/26/rosso-bilancio-debiti-serie-a-2018-2019/>

⁷Direction Nationale du Contrôle de Gestion

singolo club dei due campionati. Tutti i dati di seguito riportati sono stati reperiti dai singoli report annuali pubblicati ⁸

I risultati della stagione appena conclusa vengono riassunti con la figura 2.3: Al termine

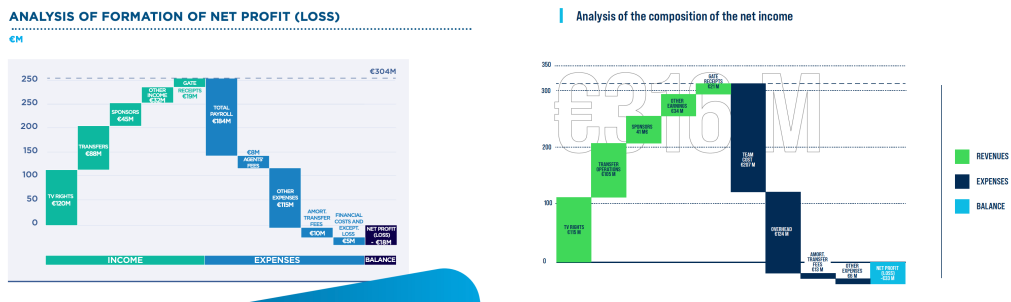
I LIGUE 1 AND LIGUE 2 COMBINED KEY FIGURES 2018/2019

LIGUE 1/LIGUE 2 CUMULATIVE ACCOUNTS	2017/2018	2018/2019	VARIATION
In € millions			
Total operating income	1 907	2 114	+ 11%
Operating income	-768	-835	-9%
Result of transfer operations	929	740	-20%
Current operating profit	161	-96	-160%
Net profit (loss)	-176	-160	+ 9%
Shareholders equity	821	956	+ 16%
Shareholder current accounts	658	642	-2%
Cash net of indebtedness	-180	-239	-32%

Figura 2.3: Risultati generali combinati 2018/2019

della stagione 2018/2019 il risultato netto "consolidato" ammontava a -160 mln€, in miglioramento però del 9% rispetto all'anno prima (-176). Questo risultato, come indicato prima, è il risultato della sottrazione tra ricevi e costi d'esercizio dei due campionati; andando ad analizzare nello specifico i due risultati è possibile notare come la Ligue 1 abbia osservato un incremento del 20% del risultato netto consolidato rispetto alla stagione precedente ma la Ligue 2 ha dovuto affrontare un calo del 90% del Net Profit, andando quindi completamente ad annullare il risultato positivo del campionato superiore. Questo risultato molto negativo è spiegabile tramite la comparazione dei grafici che mostrano la composizione del Net Income nella stagione 18/19 e precedente mostrato nella figura 2.4.

⁸<https://www.lfp.fr/dncg/rapports>



(a) Composizione Net Income stagione 2017/2018 (b) Composizione Net Income stagione 2017/2018

Figura 2.4: Comparazione Risultato Netto (Net Income)

La perdita registrata nella stagione 18/19 é la seconda in termini di importanza a partire dalla stagione 2013/2014 e il motivo principale che spiega questa discesa così decisa, é da attribuirsi ad un aumento delle entrate (*Income*), con un valore che passa da 304 mln€ nel 17/18 a 316 mln€ nel 18/19, che però non riesce a controllare l'aumento più considerevole delle spese (*Expenses*), soprattutto nella parte dedicata alle spese dei club (stipendi di giocatori e commissioni degli agenti) e nella parte delle "Altre spese" (*Other Expenses*) che aumentano rispettivamente di 5 e 9 mln€. Inoltre, osservando le due figure, si può notare come nella prima stagione la parte di spese relativa ai club e la voce "Altre spese" andasse a portare a 0 il profitto, mentre nella stagione successiva già solo queste due voci vanno a creare una perdita.

Un secondo indicatore che é possibile prendere in considerazione per questa prima analisi generale é il *Payroll*. Con questo termine si esprime lo stipendio anno di un club ed occupa vari punti all'interno dell'analisi pubblicata da DNCG. Nel nostro caso prendiamo in considerazione la figura 2.5 che esprime il Payroll medio dei club a seconda della posizione che hanno raggiunto in classifica nella stagione 2018/2019. É possibile notare immediatamente come la differenza tra le squadre qualificate per la Uefa Europa League e quelle che hanno raggiunto la Uefa Champions League abbiano una differenza di Payroll medio di 75,9 mln€ che, considerando la differenza di posizionamento in classifica (in generale massimo 3 posizioni), é un valore molto elevato. Sicuramente la colonna più a destra é composta in modo considerevole dalla squadra Paris Saint

Germain (oggetto di una trattazione successiva) che, grazie ai fondi Arabi, possono permettersi stipendi di gran lunga maggiori della media rispetto alle altre squadre del campionato.

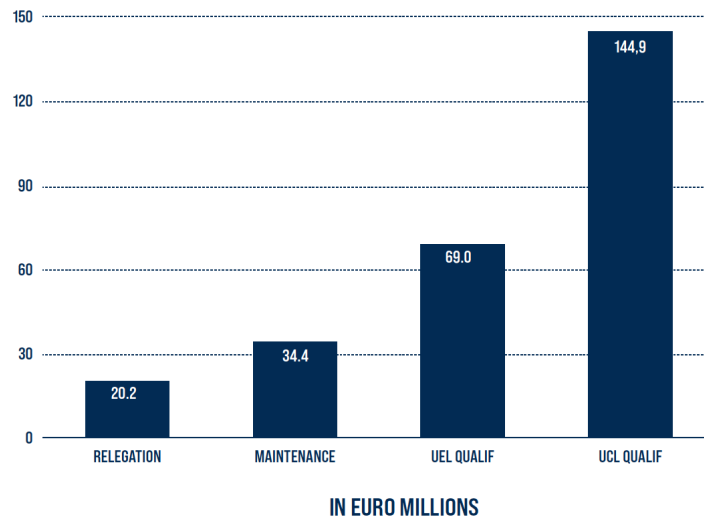


Figura 2.5: Stipendio medio dei club che occupano rispettivamente le diverse zone della classifica: zona retrocessione, metà classifica, qualificazione per Uefa Europa League e qualificazione per Champions League

Nonostante un Payroll, almeno per quanto riguarda le squadre qualificate per la UCL ⁹, in linea con gli altri campionati (147 mln€ nella Premier League inglese ¹⁰) i risultati ottenuti nelle competizioni internazionali non sono state all'altezza; nella stagione 2018/2019 sono presenti 3 squadre all'interno della fase a gironi della massima competizione europea: Monaco, Paris Saint Germain e Olympique Lione. La prima si posiziona ultima nel gruppo A, la seconda (da cui gli esperti e i sostenitori si aspettano grandi risultati, visti i milioni di euro spesi ogni anno) viene eliminata agli ottavi di finale e infine la terza viene anch'essa eliminata agli ottavi di finale. Questo scenario si ripete mediamente ogni anno, mentre, se si vuole trovare una squadra francese vincitrice

⁹Uefa Champions League

¹⁰Calcolo personale utilizzando i dati da <https://www.spotracc.com/epl/payroll/>

dobbiamo tornare indietro alla stagione 1992/1993 con l'Olympique Marsiglia.

Ripartendo dall'ultimo indicatore analizzato e collegandolo al primo é possibile constatare come i grandi investimenti spesso non portano al successo assicurato e quindi ad un ritorno concreto. Queste grosse somme che escono dalle casse dei club che però non vedono un ritorno portano un danno a tutto il campionato, perché da un lato viene aumentato il gap tecnico tra le diverse squadre dello stesso campionato mentre dall'altro, in campo internazionale, non si ottengono risultati non ricevendo quindi premi da sponsor e organizzatori. Tutto questo circolarità non fa' altro che danneggiare il sistema calcio francese perché si fa perdere valore e quindi appeal, sia visivo che economico, al campionato locale e si "danneggia" l'immagine europea dei club francesi, considerati incapaci nonostante le somme spese di ottenere risultati.

2.1.3 Germania

Come terzo elemento sui cinque totali campionati presi in esame in questa introduzione si andrà ad approfondire la situazione in Germania. Per la prima volta sarà possibile evidenziare molti aspetti positivi perché questo campionato, come pochi in Europa, ho davvero pochi punti critici, questo grazie forse al tipo di società, quella Tedesca, molto più serie e concentrata rispetto ad altre realtà.

Come primo elemento si é deciso di analizzare il risultato che più di tutti viene pubblicizzato da parte della Lega stessa: 4.02 mld€ di ricavo generato solamente dalla Bundesliga (primo campionato nazionale) in un solo anno, considerabile un grande traguardo raggiunto e che rimane un primato da 15 anni consecutivi ¹¹.

¹¹<https://www.dfl.de/en/2018-dfl-report/>

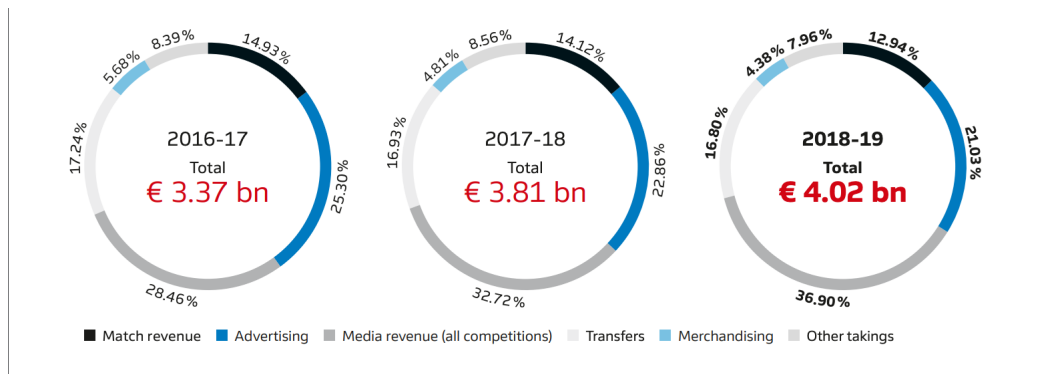
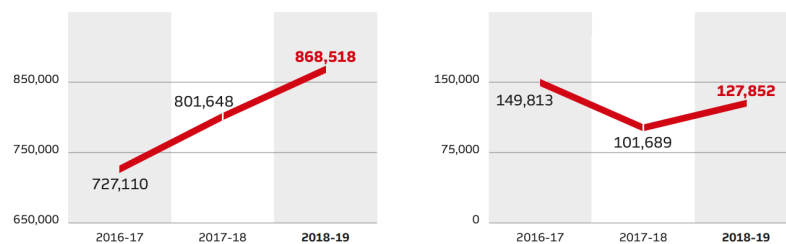


Figura 2.6: Ricavi totali Bundesliga e 2.Bundesliga dal 2012/2013 al 2018/2019

Come mostra la figura 2.6 le entrate del primo campionato in Germania sono cresciute da 3.37 mld€ nel 2016/2017 a, come detto in precedenza, 4.02 mld€ nel 2018/2019, registrando quindi un incremento del 19.3% circa. Entrando nel dettaglio, sono aumentati anche i ricavi dai media grazie ai maggiori contratti nazionali siglati dalla stagione precedente tuttavia sono diminuiti, anche se di poco, i ricavi da pubblicità e incontri, imputabile in modo prevalente ad un cambio della composizione del campionato stesso.



(a) A sinistra storico EBITDA Bundesliga; a destra risultato globale dei club della Bundesliga dopo la tassazione



(b) Club della prima divisione tedesca con risultato netto positivo al 2018/2019

Figura 2.7: Provvisoria

La figura 2.7 analizza, in primo luogo, l'EBITDA ¹² uno dei risultati di redditività più significativi all'interno di un'analisi di tipo economico. Questo indicatore esprime la redditività operativa di una società prendendo in esame solo la parte inerente al business aziendale in senso stretto, sostanzialmente l'andamento del business primario. Dal grafico mostrato nella figura a è possibile capire come il trend sia positivo, con un incremento in due stagioni del 19.4% e in crescita ancora oggi nonostante la pandemia. La figura b mostra invece in modo più generale il risultato dei club all'interno del campionato: nei tre anni considerati ci sono stati ben più della metà delle squadre con un risultato positivo alla fine dell'anno, indicatore di come venga posta molta attenzione rispetto all'obiettivo più importante di una impresa: generare utile.

BUNDESLIGA REVENUE (AVERAGE PER LICENSEE – € 000s)

2018-19	Match revenue	Advertising	Media revenue	Transfers	Merchandising	Other takings	Total
Positions 1–6	38,698 134%	94,533 201%	114,864 139%	65,504 175%	19,417 199%	33,595 189%	366,611 164%
Positions 7–12	23,414 81%	21,764 46%	67,507 82%	24,021 64%	4,886 50%	5,574 31%	147,165 66%
Positions 13–18	24,570 85%	24,611 52%	64,804 79%	22,993 61%	5,029 51%	14,153 80%	156,158 70%
BL average	28,894 100%	46,969 100%	82,392 100%	37,506 100%	9,777 100%	17,774 100%	223,312 100%

BUNDESLIGA EXPENDITURE (AVERAGE PER LICENSEE – € 000s)

2018-19	Payroll costs for match operations	Administrative staff	Transfers	Match operations	Youth/amateurs/academies	Other expenditure	Total
Positions 1–6	139,144 175%	24,331 163%	82,014 175%	32,600 137%	14,040 175%	62,567 145%	354,695 164%
Positions 7–12	51,055 64%	8,669 58%	25,646 55%	21,452 90%	4,644 58%	35,520 82%	146,986 68%
Positions 13–18	48,407 61%	11,859 79%	32,748 70%	17,377 73%	5,340 67%	31,215 72%	146,945 68%
BL average	79,535 100%	14,953 100%	46,803 100%	23,809 100%	8,008 100%	43,101 100%	216,209 100%

Figura 2.8: Ricavi e Spese delle società raggruppate per posizione in classifica

Un'ultimo dato utile a presentare la situazione generale pre-pandemia della Germania è quello relativo alle entrate e alle spese dei club in base alla posizione in classifica. Se per la Francia l'analisi disponibile era relativa agli stipendi, con un risultato non molto

¹²Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization/Margine Operativo Lordo

positivo, in questo caso il risultato non é lo stesso: la figura 2.8 evidenzia come, a parte per le prime posizioni dove il valore è di gran lunga maggiore a causa della presenza del Bayern Monaco che sia economicamente che calcisticamente regna incontrastata nel Paese, i valori per le restanti posizioni sono pressoché simili, anzi, le entrate dei club in posizione più bassa superano quelle dei club immediatamente sopra, questo mostra come anche le società più piccole prestino attenzione al lato economico non andando a creare danni con la scusa di voler ottenere risultati.

Dopo aver presentato questi dati é possibile formulare un giudizio sui risultati registrati dal settore calcio in Germania: all'interno di questo Stato vige Sicuramente una cultura legata alla precisione e al rispetto sia delle leggi che delle persone, questo si riflette ovviamente in tutti gli ambiti compreso quello del calcio. Come é possibile notare, in questo caso, i club prestano molta attenzione a non terminare l'anno economico con elevati debiti oppure con risultati ad un passo dal fallimento, nonostante questo arrivano anche risultati dal campo perché negli ultimi anni le squadre tedesche sono sempre riuscite a ritagliarsi il proprio spazio nelle competizioni europee, culminato con la vittoria della Champions League da parte del Bayern Monaco nel 2020.