



Università degli Studi di Torino

Dipartimento di Management

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

Tesi di laurea triennale

## **Fair Play Fiananziario e Superlega**

Lo stato di salute del Calcio pre e post COVID-19

**Relatore**

prof.ssa Simona ALFIERO

**Laureando**

Riccardo BORGO

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

# Indice

Elenco delle figure	2
1 Introduzione generale	3
<b>I Parte Prima</b>	<b>5</b>
<b>2 Situazione economica Europea pre-pandemia da COVID19</b>	<b>6</b>
2.1 Analisi generale delle diverse realtà Europee . . . . .	6
2.2 Analisi per Club . . . . .	17
2.2.1 Juventus . . . . .	17

# Elenco delle figure

2.1	Situazione <i>Costo del Lavoro</i> all'interno del calcio italiano . . . . .	9
2.2	Stipendi Ligue 1 a seconda del piazzamento in classifica . . . . .	11
2.3	Comparazione stipendi con storico . . . . .	12
2.4	Stipendi La Liga . . . . .	14
2.5	Confronto ricavi dei club di Premier League divisi per gruppi . . . .	16

# 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 <sup>1</sup>, 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?

---

<sup>1</sup>Union 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 la situazione generale all'interno di ogni Paese. Verrà mostrato come non in tutti si riesca ad arrivare ad un risultati positivo, andando quindi a rendere in qualche modo "unico" ogni campionato e la sua relativa Federazione. Le Federazioni (uniche per ogni Stato) hanno tendenzialmente il compito comune di organizzare i campionati nazionali e designare gli arbitri per i vari incontri. Oltre a questo compito piú di tipo organizzativo le varie Federazioni hanno il dovere di garantire un accesso libero ed universale al gioco del calcio, senza distinzioni di genere ed etnia. Questi due compiti é possibile estrapolarli dagli 11

punti contenenti i valori che la UEFA <sup>1</sup> vuole trasmettere tramite la sua attività <sup>2</sup>. L'analisi verterà principalmente su due settori: **Risultato Economico 2019** e **analisi degli stipendi**; questi due elementi permettono di generare un'opinione abbastanza completa perché da un lato si evidenzierà come si è giunti a quel risultato (entrate e spese) e dall'altra si analizzerà uno dei temi più discussi di sempre riguardo il mondo del calcio, andando a capire se gli stipendi dei calciatori siano collegati o meno ai risultati ottenuti.

Il primo paese preso in esame è l'**Italia**, la quale presenta una situazione decisamente non ottimale. La gestione del sistema calcio è affidata alla FIGC<sup>3</sup> che si è rivelata nel corso degli anni addirittura legata ad affari illeciti: il più eclatante sicuramente il caso *Calciopoli* datato 2006 che ancora oggi non ha prodotto un vero colpevole ma ha comunque portato alla dimissione dell'allora Presidente e Vicepresidente Franco Carraro e Innocenzo Mazzini<sup>4</sup>. Tornando ad un'analisi prettamente economica, la sezione dei **Ricavi** a partire dalla stagione 2013/2014 ha sempre registrato un valore in crescita, passando da 2625mln€ nel 2013/2014 a 3854mln€ nel 2018/2019 (incremento del 46%)<sup>5</sup>. Anche se i dati riportano un valore complessivamente in linea con la maggior parte degli altri Paesi, il fatto che non rassicura è che non ci sia mai stata la capacità di avere un valore di ricavi che superasse quello dei costi. La voce che abbatta maggiormente il valore della produzione (primo addendo della somma algebrica che genera il Risultato Netto) sono gli ammortamenti che, nel caso del calcio, si riferiscono al costo del cartellino dei calciatori (costo storico) e il loro relativo contratto (vita utile). L'aumento di questa voce non è quindi

---

<sup>1</sup>Wikipedia: Union of European Football Associations, raggruppa tutte le Federazioni dei vari stati Europei e non

<sup>2</sup>Wikipedia: [https://it.wikipedia.org/wiki/Union\\_of\\_European\\_Football\\_Associations](https://it.wikipedia.org/wiki/Union_of_European_Football_Associations), I Valori UEFA

<sup>3</sup>Federazione Italiana Giuoco Calcio

<sup>4</sup>Wikipedia: <https://it.wikipedia.org/wiki/Calciopoli>

<sup>5</sup>FIGC: <https://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/reportcalcio/>



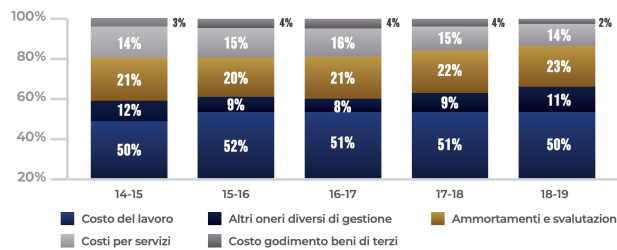
necessariamente un aspetto negativo perché spiega come le società vogliano investire molto per il miglioramento delle rose; il problema sorge però se non si ottengono risultati in campo internazionale. Quest'ultimi generano importanti ricavi per le società e spesso sono proprio loro che consentono alle società di crescere economicamente. Il'ultimo successo in campo internazionale da parte di una squadra italiana risale al 2010 con la vittoria della Champions League da parte dell'Inter e, a parte le due finali raggiunte dalla Juventus non ci sono stati altri traguardi degni di nota da parte dei team italiani in Europa.

Passando invece all'argomento **stipendi** la FIGC non fornisce un resoconto dettagliato riguardo gli stipendi dei tesserati durante l'anno; l'unico spunto di analisi può essere estrapolato dall'approfondimento sulle voci di costo anche se quest'ultima non consente di fornire un'opinione a 360° dell'argomento, poiché, se si osserva solamente il grafico ripreso dalla figura 2.1a si potrebbe constatare come non ci siano particolari debolezze dato che il peso degli stipendi rimane costante. Il problema sorge osservando la figura accanto 2.1b <sup>6</sup> che mostra come due società abbiano abbattuto il tetto dei 100mln€ di ingaggio per i calciatori e di come altre 3 società ci siano andate molto vicino. complessivamente troviamo un generale aumento degli stipendi dovuto principalmente ai maggiori introiti da diritti tv grazie all'arrivo del calciatore Cristiano Ronaldo alla Juventus.

Il problema é che questo momento di respiro sarà solo qualcosa di temporaneo, che scomparirà quando Cristiano Ronaldo e la sua immagine non saranno più legati alla Serie A.

---

<sup>6</sup>Ultimo Uomo: <https://www.ultimouomo.com/guida-ai-monte-ingaggi-della-serie-a-2018-19/>



(a) Composizione dei costi all'interno del sistema calcio italiano

SQUADRE	2018/19	2017/18	DIFF.
Juventus	219	164	55
Milan	140	114	26
Inter	116	82	34
Roma	100	93	7
Napoli	94	80	14
Lazio	66	60	6
Torino	43	38	5
Fiorentina	37	35	2
Sampdoria	36	38	-2
Bologna	34	29	5
Sassuolo	30	29	1
Genoa	29	32	-3
Cagliari	29	21	8
Atalanta	27	27	0
Parma	24	-	-
Udinese	22	21	1
Frosinone	22	-	-
Chievo	21	18	3
Spal	21	21	0
Empoli	16	-	-

(b) Confronto stipendi Serie A 17/18 e 18/19

Figura 2.1: Situazione *Costo del Lavoro* all'interno del calcio italiano

Per quanto riguarda invece la **Francia**, l'organizzazione che si occupa del monitoraggio e la supervisione dei conti delle società calcistiche è la DNCG<sup>7</sup>. 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 singolo club dei due campionati. Tutti i dati di seguito riportati sono stati reperiti dai singoli report annuali pubblicati<sup>8</sup>

La perdita registrata nella stagione 18/19 che ammontava a 126mln€ è la seconda in termini di importanza a partire dalla stagione 2013/2014. Il motivo principale che spiega questa discesa così decisa, è da attribuirsi ad un aumento delle entrate (*Income*) da 304 mln€ nel 17/18 a 316 mln€ nel 18/19, che però non riesce a contrastare l'aumento più elevato delle spese (*Expenses*) soprattutto nella sezione dedicata alle spese proprie dei club: stipendi di giocatori e commissioni degli agenti in cui troviamo un aumento rispetto all'anno precedente di 9 mln€.

Il secondo indicatore che viene preso in considerazione è chiamato **Payroll**, termine indicante la somma dei vari stipendi dei dipendenti di un club. Nonostante un

<sup>7</sup>Direction Nationale du Contrôle de Gestion

<sup>8</sup><https://www.lfp.fr/dncg/rapports>

Payroll, almeno per quanto riguarda le squadre qualificate per la UCL <sup>9</sup>, in linea con gli altri campionati (147 mln€ nella Premier League inglese <sup>10</sup>) 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, inoltre, se si vuole trovare una squadra francese vincitrice dobbiamo tornare indietro alla stagione 1992/1993 con l'Olympique Marsiglia. La figura 2.2 permette di capire, oltre alla disparità di risorse in possesso dei club in Francia, anche il livello di spesa dei club per gli stipendi, che come è stato detto in precedenza non viaggia di pari passo ai traguardi internazionali.

Riprendendo l'ultimo indicatore analizzato e collegandolo al primo è possibile constatare, come per l'Italia, che 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.

Il terzo Paese e di conseguenza ambiente calcistico che verrà analizzato è la **Germania**,

---

<sup>9</sup>Uefa Champions League

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

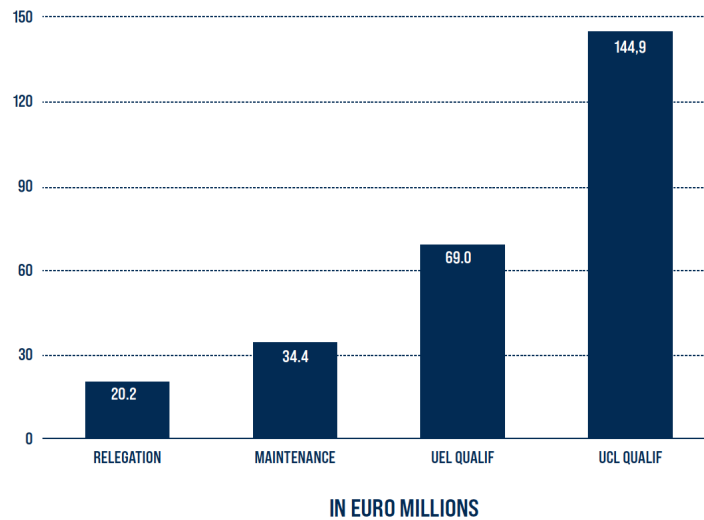


Figura 2.2: Stipendi Ligue 1 a seconda del piazzamento in classifica

dove troviamo la *Bundesliga* e la *2. Bundesliga* cioè i primi due campionati per ordine di importanza che vengono raggruppati sotto la DFL<sup>11</sup>, la federazione calcistica tedesca.

Questo campionato, come pochi in Europa, possiede davvero poche criticità. Iniziando con l'analisi del risultato, esso è uno degli elementi che più di tutti gli altri viene pubblicizzato da parte della Lega stessa all'interno del Report Annuale: 4.82 mld€ di ricavo generato dai primi due campionati nazionali in un solo anno, spiegato come un grande traguardo raggiunto e che rimane inoltre un primato da 15 anni consecutivi<sup>12</sup>.

I **Ricavi** della Bundesliga sono cresciute da 2.59 mld€ nel 2016/2017 a, come detto in precedenza, 4.82 mld€ nel 2018/2019, registrando quindi un incremento dell'85.32% nei 5 anni e dell'8.5% rispetto all'anno precedente. Entrando nel dettaglio, sono aumentati i ricavi dai media grazie ai maggiori contratti nazionali

<sup>11</sup>Wikipedia: Deutsche Fußball Liga

<sup>12</sup><https://www.dfl.de/en/2018-dfl-report/>

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. Questi ottimi risultati vengono anche supportati dal dato dei club con risultato positivo a fine esercizio: 28 su 36 (considerando Bundesliga e 2.Bundesliga) nel 2018/2019, mostrando come in questo Paese tutte le società, partendo dalle più virtuosi come il Bayern Monaco, fino ad arrivare a realtà più modeste come per esempio l'Erzgebirge Aue militante nel secondo campionato.

Passando alla seconda parte dell'analisi, **gli stipendi**, essi non seguono lo stesso ragionamento fatto poco prima: la figura 2.3 mostra come, nonostante il valore complessivo degli stipendi dei calciatori e staff sia cresciuto in entrambi i campionati, il totale della Bundesliga sia circa maggiore di 7 volte rispetto al campionato minore, andando quindi a dimostrare un grande scalino di differenza tra le due leghe. In

	2016-17	2017-18	2018-19
Payroll costs for match operations	1,184,637	1,317,801	<b>1,431,633</b>
Ratio I	35.1%	34.6%	35.6%
Payroll costs for match operations and commercial/administrative staff	<b>1,395,863</b>	1,578,079	<b>1,700,779</b>
Ratio II	41.4%	41.4%	42.3%
<b>Total revenue</b>	<b>3,374,993</b>	<b>3,813,486</b>	<b>4,019,611</b>

(a) Bundesliga

	2016-17	2017-18	2018-19
Payroll costs for match operations	220,404	191,557	<b>238,961</b>
Ratio I	34.7%	31.5%	30.6%
Payroll costs for match operations and commercial/administrative staff	<b>280,944</b>	241,237	<b>304,526</b>
Ratio II	44.2%	39.7%	38.9%
<b>Total revenue</b>	<b>635,219</b>	<b>608,390</b>	<b>782,017</b>

(b) 2.Bundesliga

Figura 2.3: Comparazione stipendi con storico

Germania é radicata 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 queste attenzioni, al contrario di come si potrebbe pensare, arrivano anche risultati dal campo poiché negli ultimi anni le squadre tedesche sono sempre riuscite a ritagliarsi il proprio spazio nelle

competizioni europee, spazio riempito con la vittoria della Champions League da parte del Bayern Monaco nel 2020. Rimane sempre però il problema dell'inequità degli stipendi. È possibile tuttavia anticipare già da ora, come in nessuno stato, non si possa trovare similitudini in termini economici tra i primi due campionati per ordine di importanza.

Come penultimo campionato oggetto dell'analisi troviamo la **Spagna**, formato dalla prima divisione *La Liga Santander* e la seconda *La Liga Smartbank* <sup>13</sup>. Il Reddito Complessivo dei due campionati registra una crescita dalla stagione 2013/2014. Si parte con un valore combinato di 2688.5 mln€ e si arriva alla stagione 18/19 con un totale di 4871.4 mln€, un incremento dell'81,19%. Suddividendo in modo settoriale il Total Income è possibile capire come in tutti i vari settori che compongono il Total Income si sia verificato un aumento rispetto agli anni precedenti, andando a mostrare quindi come il campionato spagnolo abbia vissuto una forte crescita negli ultimi 6 anni. I settori sono:

1. **Trasmissioni:** 1665.1 mln€ (+6.2% rispetto all'anno precedente e +13.6% in 5 anni). Questa crescita è dovuta soprattutto ad una distribuzione centralizzata dei diritti grazie al RDL 5/2015 <sup>14</sup>.
2. **Attività commerciali:** 983.8 mln€ (+5.5% rispetto all'anno precedente e +16.7% in 5 anni). Comprende sponsorizzazioni, pubblicità e merchandising.
3. **Partite:** 948.6 mln€ (+24.4% rispetto all'anno precedente e +9.3% in 5 anni). Comprende le competizioni, biglietti e altre entrate distribuite dalla UEFA.

Il risultato finale del Reddito è stato, inoltre, favorito in modo importante dalla crescita di altri 2 fattori che caratterizzano l'attività tipica del campionato:

---

<sup>13</sup>Tutti i dati provengono da: <https://www.laliga.com/en-GB/transparency/economic-management/economic-report>

<sup>14</sup>Wikipedia: Real Decreto Ley è un atto avente forza di legge emanato dal Re

1. **Trasferimenti:** 1,006.2 mln€ (+7.2% rispetto all'anno precedente e +18.1% in 5 anni).
2. **Altre Entrate:** : 267.7 mln€ (+15.7% rispetto all'anno precedente e -2.8% in 5 anni). Unico valore che vede una diminuzione nel medio periodo ma dovuta al fatto che questa voce, comprendendo accordi di natura finanziaria, assume valori molto diversi nel corso degli anni.

Spostandosi al secondo tema, anche in questo caso come per l'Italia, non viene elaborata un'analisi dettagliata degli stipendi. Nel documento viene indicato solamente il costo degli stipendi nel corso degli anni e il suo rapporto in percentuale con il Reddito Complessivo e il Fatturato Netto (figura 2.4). La figura mostra come

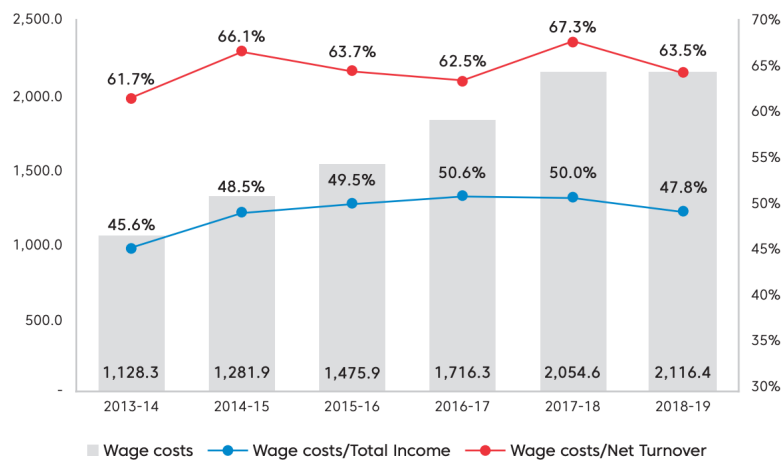


Figura 2.4: Stipendi La Liga

nonostante l'aumento del costo degli stipendi sul totale dei costi, il rapporto con il fatturato vada di anno in anno a decrescere, mostrando ancora una volta come il campionato spagnolo sia in crescita economica. Un risultato nuovamente positivo é stato sicuramente influenzato dal *Salary Cap* introdotta nel 2013 da parte del CdS <sup>15</sup>. Questa nuova riforma ha il compito di porre dei limiti alle spese dei club riguardo

<sup>15</sup>Wikipedia: Consejo Superior de Deportes – il massimo organo sportivo a livello nazionale

gli stipendi e in generale tutti i costi connessi ai calciatori, questo per evitare problematiche presenti ad esempio in Francia dove club con forti disponibilità economiche gareggiano incontrastati nel Paese.

Dovendo fornire un commento/conclusione all'analisi appena svolta é possibile affermare come La Liga sia innegabilmente in crescita da 6 anni a questa parte, essendo il secondo campionato piú visto al mondo con 2663 mln di spettatori, dietro solo la Premier League a quota 3200 mln <sup>16</sup>, tuttavia bisogna comunque prestare attenzione alle attività delle squadre piú importanti come per esempio il Barcellona, che in pochi anni a partire dal 2018 si ritroverá in una situazione di elevato debito e costretta quindi a prendere decisioni molto forti (addio di Lionel Messi, storico calciatore del Club, vincitore di 7 Palloni d'Oro, il piú grande riconoscimento personale Europeo).

Come ultimo elemento compreso in questa prima analisi suddivisa per Paesi troviamo l'**Inghilterra**. In questo Paese il calcio é una vera e propria colonna portante, capace di generare ricavi per 5440mln€<sup>17</sup> nella stagione 2017/2018. Il punto di forza é sicuramente legato alla vastissima diffusione dei diritti tv che compongono il fattore ricavi del 59% ma é anche, soprattutto, una questione di lingua dato che l'inglese é la lingua piú diffusa in tutto il mondo.

Iniziando a presentare i dati riguardanti l'analisi, la società Deloitte tramite l'*Annual Review of Football Finance* mostra l'andamento dei 5 maggiori campionati europei e si sofferma inoltre su quello inglese. Questo report mostra come in solo 3 anni i **ricavi** dei club di *Premier League*, il primo campionato inglese, siano aumentati del 41.71% passando da 3639mln£ a 5157mln£ valori a cui solo la Bundesliga riesce quantomeno ad avvicinarsi. Il punto di forza, come già affermato prima, é sicuramente i ricavi generati dai diritti tv che compongono ogni anno piú della metà

---

<sup>16</sup>Premier League: <https://www.premierleague.com/news/1280062>

<sup>17</sup><https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/annual-review-of-football-finance.html>



dei ricavi totali; anche la parte denominata *Commercial* non é da meno, con valori che si aggirano sempre intorno ai 1500mln£. Il vero problema però si presenta se si va a confrontare i ricavi dei cosiddetti *Big Six*, i 6 club che hanno fatto la storia del campionato: Arsenal, Manchester City, Manchester United, Tottenham, Chelsea e Liverpool con i ricavi generati dalle altre società. La figura 2.5 permette di

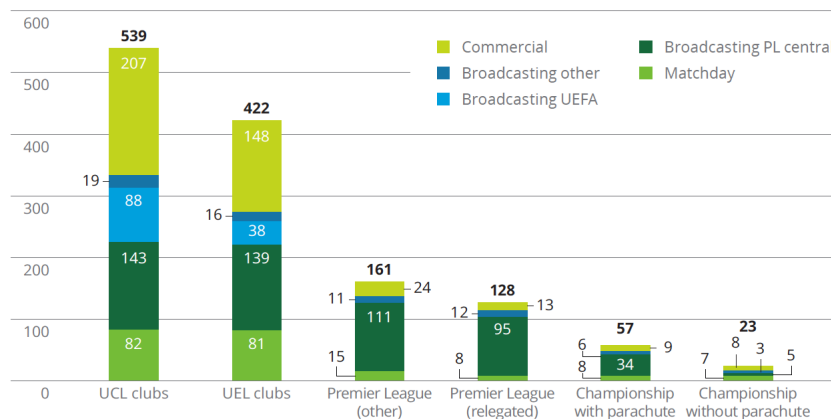


Figura 2.5: Confronto ricavi dei club di Premier League divisi per gruppi

visualizzare immediatamente questa differenza. L'ultima classificata tra i *Big Six*, l'Arsenal ha generato ricavi 393mln£ mentre il West Ham, classificatosi settimo e quindi una posizione immediatamente sotto l'Arsenal, ha prodotto per 193mln£, una differenza di ricavi di 200mln£ con una sola posizione in classifica di distacco. Nel grafico sono inoltre riportati i club retrocessi "con paracadute", un sistema che tramite i diritti di trasmissione aiuta economicamente i club nelle posizioni più basse della classifica.

Sempre all'interno dell'analisi fatta da Deloitte é contenuto un approfondimento sugli **stipendi**. Anche in questo caso, se a primo impatto i dati non sembrano preoccupare, se si analizzano a fondo si può notare come già dalla stagione 2018/2019 ci fossero segni di preoccupazione. Il peso degli stipendi per i club della Premier League in quella stagione ammontava a 3155mln£, il 61% dei ricavi contro il 59% dell'anno precedente. Questo aumento ha fatto sì che si presentassero alla

fine dell'esercizio ben 6 club con una perdita operativa, il peggior risultato dal 2012/2013.

Da questa prima analisi generale é emerso come, in tutti i Paesi, il sistema calcio prima del COVID19 fosse in grande espansione ma questa espansione era causata da grandi somme di denaro investite senza una reale certezza che si sarebbe andato a creare un ritorno economico, Questa pratica, aggravata dall'avvento della pandemia, é sfociata in quello che oggi é diventato **un settore non piú sostenibile**.

## **2.2    Analisi per Club**

### **2.2.1   Juventus**