Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004)*
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

L'evoluzione dei modelli di business: gli investimenti cinesi nel calcio

Relatore
Ch. Prof. Tiziano Vescovi

Correlatore
Ch. Prof. Andrea Stocchetti

Laureando
Federico Guadagnin
Matricola 839343

Anno Accademico
2016 / 2017

Indice

Capitolo zero: Modelli di business nel settore calcio

0.1 L'internazionalizzazione del business.

0.2 Gli investimenti in squadre di calcio: business redditizio o meno?

0.3 Investitori finanziari: Russia, Paesi Arabi, Usa.

Capitolo 1: Il calcio incontra il mercato cinese

1.1 I progetti della Cina.

1.2 Il gioco del calcio in Cina.

1.3 L'entrata dei cinesi in Europa.

1.4 La creazione di nuove sinergie.

1.5 Le risorse delle proprietà cinesi e gli attori in campo.

Capitolo 2: Perché grandi gruppi cinesi investono nel calcio?

2.1 I perché degli investimenti cinesi: ragioni economiche e non solo.

2.2 Prospettive future e controversie: dove andrà il calcio cinese?

Capitolo 3: Il caso italiano: Milan ed Inter.

3.1 Il caso "Inter Football Club"

3.2 Il caso "Ac Milan"

3.3 Conclusioni

Introduzione

In questo elaborato si andranno ad analizzare come prima cosa i nuovi modelli di business, sviluppatisi in seguito all'evoluzione del *prodotto calcio*, divenuto nel corso degli anni un vero e proprio *show business*, non legato più solamente a risultati sportivi, ma anche e soprattutto a programmazioni efficaci nel medio-lungo termine. In seguito verrà passata in rassegna la molteplicità di investimenti esteri a cui si sta assistendo da anni, soffermandosi sul tema della redditività del mondo del calcio e descrivendo nel dettaglio le governance delle squadre dei maggiori campionati europei. Si scenderà poi nello specifico del caso cinese, cercando di individuare ambizioni, controversie e risorse di questi nuovi *padroni* provenienti da Oriente, evidenziandone nel dettaglio tutte le iniziative portate avanti e cercando di spiegare tutto ciò che sta avvenendo in uno dei paesi

più in crescita economica nel panorama mondiale. Si cercherà di analizzare ogni aspetto di quello che è stato definito dal presidente Xi Jinping *Il sogno cinese*, ossia questo imponente progetto a lungo termine varato per portare la Cina ai vertici del calcio mondiale. Affermare dunque che il calcio in Cina è diventato un vero e proprio affare di stato non è un'esagerazione, essendo la riforma "un elemento imprescindibile per rendere la Cina una nazione al vertice del panorama sportivo". Ci si chiederà in seguito quale possa essere la convenienza da parte di questi nuovi investitori a portare avanti tale grande piano di sviluppo, studiandone le controversie e le possibili prospettive future. Riuscirà la Cina di Xi Jinping a portare avanti questa *lunga marcia*? Come si svilupperà il rapporto tra i ricchi imprenditori a capo di multinazionali che cercano nel calcio una diversificazione del business e lo Stato rappresentato dal Partito Comunista e dalle sue restrizioni? Che peso specifico occupa il calcio nel suo complesso all'interno società cinese? Qual è il rapporto fra la società e questo sport? Quali sono le ragioni della riforma decisa da Xi Jinping? Che cosa comprende la riforma e quali conseguenze potrebbe avere?

Queste sono solo alcune delle domande a cui si cercherà di dare una risposta.

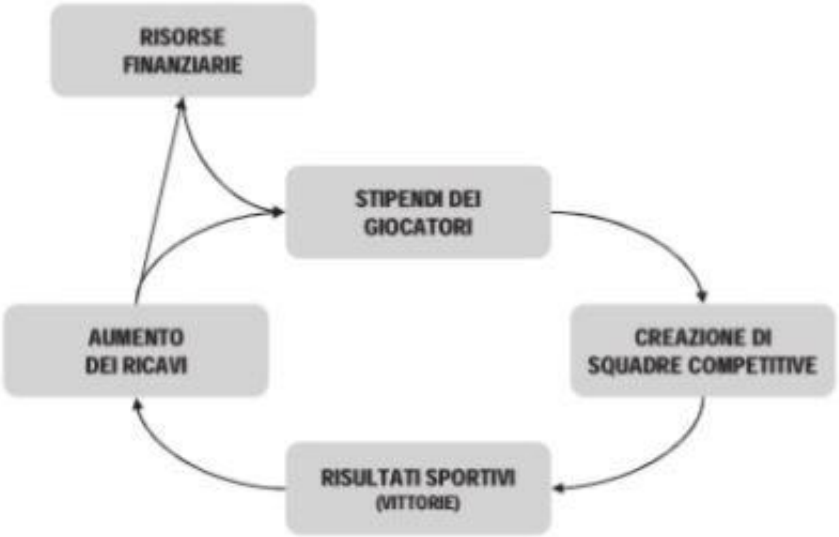
Per concludere ci si calerà all'interno di due casi di studio emblematici per quanto riguarda il tema delle acquisizioni cinesi; si prenderanno infatti in considerazione proprio i due più eclatanti cambi di proprietà che rappresentano al meglio l'ambizione cinese: l'Inter ed il Milan. Due società storiche nel panorama calcistico italiano che si sono affidate a nuovi investitori provenienti da Oriente con la speranza di potersi risollevare dopo anni ed anni di insuccessi e strategie poco efficaci. Questo fatto rappresenta l'emblema della nuova *globalizzazione calcistica* che si sta verificando ormai da qualche anno, avendo Massimo Moratti (ex proprietario dell'Inter) e Silvio Berlusconi (patron del Milan fino alla cessione ai cinesi) scritto la storia delle rispettive società ed essendo stati loro malgrado costretti a cedere il club per trovare nuove risorse al fine di stare al passo con le altre realtà del panorama calcistico. Nuovi modelli di business perciò fanno intravedere agli investitori esteri (specialmente provenienti dalla Cina) rinnovate possibilità di guadagno, sfruttando leve come il brand o la popolarità per attirare a sé partner commerciali e tifosi. Il calcio, oggi come non mai, è dunque definitivamente uscito dalle logiche puramente nazionali e individualiste, diventando un vero e proprio business internazionale.

CAPITOLO ZERO

0.1 L'internazionalizzazione del business

"*Le squadre sono imprese. La cosa più prossima al calcio è una major che produce pellicole cinematografiche. La partita è una pellicola della durata di 90 minuti, lo stadio è la sala cinematografica. Lo sfruttamento televisivo è praticamente analogo a quello di un film. Attorno allo stesso film vanno poi forgiate attività collaterali: i miei modelli di sviluppo sono la Walt Disney e la Warner. In quel senso io sviluppo il Milan: quando venne acquistata la società nel 1986, la biglietteria rappresentava ben il 90% del fatturato totale. Oggi il marketing mix è così diviso: 60% diritti tv, 25% sponsorizzazioni ed attività commerciali e solamente il 15% dovuto alla biglietteria. Dunque l'85% va conquistato come in qualunque altra impres*a." Questa è la descrizione che dà l'ex amministratore delegato del Milan Adriano Galliani, sottolineando in questo breve estratto l'evidente cambiamento dei modelli di business delle società di calcio rispetto ad anni addietro. La diversificazione dei ricavi e la ricerca della minore dipendenza auspicabile dai risultati sportivi resta l'unica via per le società che partecipano al grande *show* del calcio professionistico di non cadere in situazioni di default. Come avremo modo di vedere più avanti, in Italia, l'unica società che ha effettivamente adeguato il proprio modello di business a questo calcio moderno è stata la Juventus, la sola realtà italiana in grado di fronteggiare i competitors internazionali. La calzante analogia tra i club di calcio e le major cinematografiche, portata alla luce da Galliani e riportata poco sopra, funge da apri strada per analisi ulteriori. Come le major dunque si trovano nella necessità di ingaggiare lo staff migliore composto dai più bravi attori e dai più competenti registi, in maniera tale da catalizzare il maggior numero di spettatori possibile, alla stessa maniera club professionistici cercano di ingaggiare i migliori giocatori ed i migliori tecnici ai principali competitors, in maniera tale da raggiungere determinati successi che possano attrarre nuovi clienti-tifosi creando un circolo virtuoso. Negli anni recenti c'è stata una crescita esponenziale delle somme versate dalle televisioni per l'acquisto dei diritti televisivi: di conseguenza questo ha permesso a squadre di grandi dimensioni di investire in maniera decisa per rinforzare la propria squadra. Il fine ultimo di queste società, come abbiamo accennato poco sopra, era quello di creare un circolo virtuoso, ben rappresentato dall'immagine sottostante.

Fig.1 Circolo virtuoso, tra risultati sportivi ed economici, dei grandi club.



Fonte: U.Lago, A.Baroncelli, S. Szymanski, Il Business del calcio, Egea, 2004.

Nel caso italiano, i ricavi generati sono ancora inferiori a quelli potenzialmente generabili, per lo più a causa dell'arretratezza nello sfruttamento dello stadio e del proprio brand tramite il merchandising. Al contrario, i competitor inglesi riescono invece a monetizzare efficacemente i loro successi sportivi accrescendo di conseguenza la loro immagine. E' facile tuttavia comprendere come una situazione in cui si investe molto anticipando i ricavi futuri cercando di forgiare un team di alto livello, può facilmente portare a *circoli viziosi*, come lo scoppio della bolla conseguente alla celebre sentenza Bosman del 1995, sulla quale è necessario soffermarsi.

Il 15 dicembre del 1995, la Corte di Giustizia europea sentenzia che non è più consentito alle società calcistiche del vecchio continente richiedere il pagamento di un indennizzo per il trasferimento dei calciatori. Tale indennizzo non era altro che un notevole premio che una società doveva pagare ad un'altra per trasferire un determinato calciatore cresciuto in quest'ultima, a scopo, appunto, risarcitorio. Ora, alla scadenza del contratto, di una durata massima di 5 anni, il giocatore è libero di sottoscrivere un nuovo contratto anche con un'altra società, senza il pagamento di alcuna indennità. Questo meccanismo ha costituito la principale causa di incremento dei costi per stipendi delle società di calcio; la corsa al rialzo è partita dai grandi club impegnati nelle massime competizioni europee in virtù della rilevanza associata al risultato sportivo derivante da una vittoria a livello internazionale.

Il risultato è stato un impoverimento generale dei club nonostante la significativa crescita del volume d'affari generato. Ne consegue che il forte afflusso di liquidità proveniente dai diritti tv che nel contempo si rende disponibile, spinge le società di calcio ad assicurarsi le prestazioni dei migliori atleti riversando sul mercato somme ingenti. Si è determinata dunque una *bolla*, con costi fissi a

bilancio sempre più pesanti dovuti ai lauti ingaggi degli atleti, tuttavia sempre meno coperti dagli introiti dovuti ai diritti televisivi.

Senza dubbio, dunque, l'aumento esponenziale della dimensione economica delle società calcistiche non è stato affiancato da una crescita altrettanto importante della cultura manageriale degli attori del settore. Quando si è passati dalla forma *associazionistica* a quella *societaria*, ci si è trovati assolutamente impreparati al cospetto di un'attività che da valenza unicamente sportiva assumeva aspetti di natura sempre più imprenditoriale.

Fondamentale componente innovativa portata dalla sentenza fu l'introduzione dello *scopo di lucro* nei club di calcio, prima soggetti invece ad uno scopo esclusivamente mutualistico.

Qui è bene precisare quanto accaduto: con la legge 18 novembre 1996 n° 586, viene introdotto lo *scopo di lucro* per le società professionistiche. Le principali conseguenze derivanti dall'introduzione della nuova norma sono sia di tipo diretto che indiretto. Le conseguenze dirette implicano la necessità di remunerare il capitale investito, sottendendo l'individuazione di strategie d'impresa volte a fronteggiare i costi, a mantenere l'equilibrio finanziario e a garantire la solidità patrimoniale delle società nel medio-lungo termine. Quelle indirette impongono al club sportivo di *aziendalizzarsi* soprattutto attraverso un rinnovamento manageriale, in grado sia di valorizzare le diverse funzioni d'impresa, sia di sfruttare tutte le diverse aree strategiche d'affari della società.

In un simile processo di cambiamento, il ruolo del manager, quale portatore di valori aziendali e di sport sano e pulito, diviene di fondamentale importanza fungendo da garante della redditività di lungo periodo.

In questo contesto mutevole e di importante apertura ed espansione, si pone quindi il problema di analizzare come sia possibile perseguire una strategia di questo tipo, come sia cioè possibile per le società, specialmente nel nostro paese, distaccarsi dai retaggi del passato per giungere ad una situazione sostenibile ed autofinanziabile.

Tirando le somme, dunque, una progressiva perdita di controllo delle società calcistiche sui diritti delle prestazioni sportive dei propri tesserati (conseguenza principale della sentenza Bosman) e un tardivo riconoscimento dello status *profit oriented*[1] dei club da parte del legislatore, ha fatto emergere, in Italia ma non solo, la necessità di innovare il proprio business model.

[1] Il legislatore ha infatti riconosciuto la legittimità dell'orientamento al profitto nello sport professionistico solamente nel 1996, come si è visto poco sopra.

0.1.1 Strategie e business model

Per innovare il modello di business e scongiurare situazioni di deficit è importante avere una strategia atta a raggiungere gli obiettivi previsti. Tale strategia deve tenere conto delle competenze della società nel suo complesso, in maniera tale da poter identificare quali di esse possano permettere il raggiungimento di un vantaggio competitivo rilevante rispetto alla concorrenza.
Solamente una corretta analisi dei propri punti di forza e debolezza, nonché dei vantaggi competitivi che già si possiedono o che si possono possedere, potranno permettere al club di tracciare il giusto percorso per raggiungere non solo successi di carattere sportivo, ma anche economico-finanziari.
Tra le fonti di vantaggio competitivo più decisive nel settore calcio troviamo, ad esempio, il cosiddetto *vantaggio di localizzazione*, ossia una specie di *fonte naturale* di vantaggio competitivo costituito dall'ubicazione geografica: in altre parole, una squadra collocata in un'area geografica più densamente abitata, ha più probabilità di creare attorno a sé un seguito importante di tifosi.
Poi vi sono le competenze, che consentono di ottenere un solido vantaggio competitivo difendibile nel lungo periodo e sono quelle più difficilmente imitabili, come ad esempio reputazione ed organizzazione, asset intangibili che devono essere necessariamente sviluppati all'interno dell'impresa. La reputazione, in particolare, è una capacità decisiva di difficile imitazione, non acquisibile sul mercato, che necessita di uno sviluppo in un arco di tempo molto lungo. Per fare un esempio, la reputazione della Juventus deriva dalla sua storia ultracentenaria, dai risultati conseguiti e dalla tradizione coltivata per anni dalla famiglia Agnelli, ciò che consente oggi alla *Vecchia Signora* di ottenere contratti con sponsor di primo livello (come si vedrà nel prossimo paragrafo) e di attrarre più facilmente i migliori giocatori ed i migliori allenatori.
Un altro vantaggio competitivo è rappresentato dalla struttura organizzativa, intesa come l'insieme di rapporti non solo di carattere economico, ma soprattutto sociale, che l'impresa intrattiene al suo interno e verso l'esterno, con altre imprese e clienti.
È l'insieme dunque di questi vari fattori ad essere in larga misura la fonte del vantaggio competitivo.
Non può peraltro sfuggire la particolarità del business calcistico, che rimane condizionato da una forte componente irrazionale ed emozionale: spesso e volentieri infatti le squadre non rappresentano solo, come detto, mere realtà d'impresa, ma - come risalta ad esempio nel caso del Barcellona - diventano addirittura rappresentanza di un popolo o di una comunità.
Si capisce dunque come questo business venga alimentato da tantissime persone nel mondo, numero che risulta essere in costante aumento, riuscendo ad attirare attenzioni sempre maggiori a livello globale. Questa crescente passione per il gioco ed il mondo del calcio riesce ad essere vieppiù sviluppata e diffusa grazie al broadcasting a livello mondiale delle partite, alle tournée che le squadre

fanno nei paesi calcisticamente in via di sviluppo e, naturalmente, grazie all'ingresso di nuovi ed importanti capitali che provengono da zone come la Cina o dai paradisi del petrolio come gli Emirati Arabi o il Qatar, che stanno mostrando una crescente attenzione al fenomeno del *football business*.

Il calcio dunque, come si è detto, non è più solamente passione e tifo, non più solo manifestazione sportiva, ma un vero e proprio *show business*, e tutti i club si trovano nella necessità di inscenare e commercializzare tale spettacolo.

Un esempio è sicuramente rappresentato dal modello che ha portato il Barcellona alla situazione attuale in termini di valore del brand e di fattura, dovuto al lavoro del manager Ferran Soriano e dello sviluppo del suo *Modello Soriano*.

L'ex amministratore delegato, ora al Manchester City, ha sviluppato un modello che ha portato alla conquista di numerose coppe a livello nazionale ed internazionale e ad un ruolo sempre più importante nello scenario calcistico mondiale. Il principio che sta alla base del *Modello Soriano* è quello di considerare il club appunto come una multinazionale dell'intrattenimento a cui applicare strategie manageriali: il valore della società è legato alla qualità dello spettacolo prodotto e la vittoria è il primo obiettivo.

Per raggiungere queste finalità il manager ha capito l'importanza di inserire all'interno dell'organico dirigenziale una serie di figure del mondo del management e dell'imprenditoria altamente qualificata, al fine di attuare una gestione sempre più imprenditoriale, puntando alla massimizzazione dei ricavi ed al contenimento dei costi e dei debiti, così da innescare il già citato circolo virtuoso, evidenziabile anche nell'immagine qua sotto.

Fig.2 Il Circolo Virtuoso di Ferran Soriano

Fonte: Calcio e Finanza

Sotto la guida di Soriano il Barcellona non solo è riuscito ad aumentare il livello quantitativo dei propri ricavi, ma è riuscito a migliorarlo a livello qualitativo, attirando l'attenzione di sempre più società ed organismi a livello mondiale che hanno deciso di rendersi partner (come Unicef o Qatar Airways). Dall'insediamento di Soriano nel 2005 il valore commerciale del club è cresciuto in maniera esponenziale, registrando un +257% tra il 2003 e il 2009[2].

Sono state in particolare le vittorie ad aver contribuito alla crescita dei ricavi e dell'appeal del club; notiamo dunque come il top management abbia perseguito, oltre che alle esigenze economico-finanziarie, anche al raggiungimento in parallelo di importati risultati sportivi: dal 2003 sono state vinte 4 Champion's League, 3 Supercoppe europee, 3 Coppe del mondo per club, 8 Campionati spagnoli, 7 Supercoppe di Spagna, 5 Coppe di Spagna, per un totale di 30 trofei conquistati in 15 anni.

La parte più importante della gestione Soriano ha però riguardato la gestione dello Stadio Camp Nou: infatti lo stadio, che conta intorno ai 110.000 posti, è stato valorizzato come un vero e proprio parco tematico e trasformato nella "casa" di ogni tifoso blaugrana, attraverso lo sviluppo di strategie innovative, come sconti sui biglietti delle gare riservati ai soci del Barcellona.

Oppure anche attraverso la creazione della *Oficina de Atenciòn al Barcelonista*, attraverso l'iniziativa *Seient Lliure*, per mezzo della quale i soci che non vanno allo stadio possono lasciare il proprio posto ad altri spettatori. Oppure ancora tramite lo sfruttamento del museo ed all'inquadramento dello stadio come vera e propria attrazione turistica della città, attraverso le partnership con vari tour operator.

A tutta questa serie di idee innovative e futuristiche di gestione va aggiunto il ruolo che ha assunto la *Cantera*, ossia il settore giovanile, fucina di alcuni dei più grandi talenti del calcio mondiale: basti pensare a nomi come Messi, Pique, Xavi, Iniesta.

I grandi investimenti fatti nell'Academy (o *Cantera*) a livello di strutture, allenatori e scouting[3] ha permesso alla società la creazione di un grande varietà di atleti di primo livello a cui attingere, tutti già ben formati ed allineati alla cultura gestionale aziendale, orientata alla continua valorizzazione del club e della comunità che essa rappresenta, attraverso l'utilizzo di giocatori formati direttamente in casa.

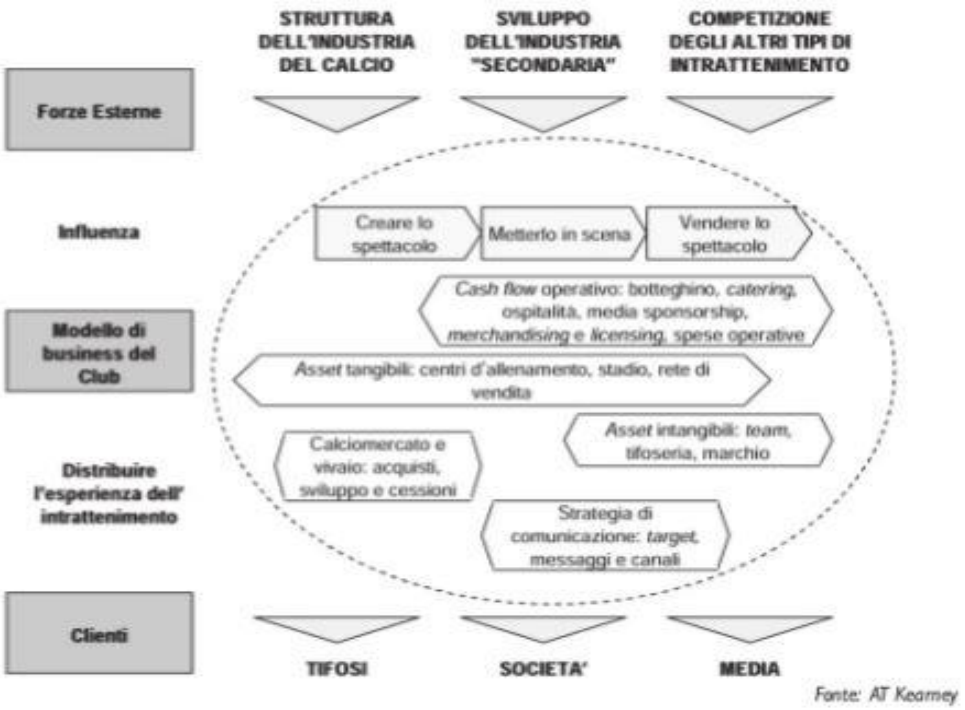
Al di là comunque del caso Barcellona, riprendendo il discorso iniziale, nello schema che segue si evidenzia come plasmare lo spettacolo calcistico voglia dire non solamente ingaggiare e *formare* giocatori perché si esprimano al livello richiesto, ma anche, tra le tante altre attività, reclutare un adeguato staff di supporto per la squadra. Lo *spettacolo* che viene dunque inscenato (favorito

[2] Serri M., Modello Soriano (1). Come l'ascesa del Barcellona può ispirare Milan e Inter cinesi, in http://www.calcioefinanza.it/2016/09/15/ferran-soriano-modello-gestionale-barcellona-per-milan-e-inter/.

[3] L'attività di scouting consente nell' andare alla ricerca di nuovi giovani calciatori talentuosi in giro per il mondo. Tale attività viene solitamente affidata ai cosiddetti *talent scouts*.

dall'eventuale stadio di proprietà) viene in seguito commercializzato, cercando di ottimizzare i ricavi provenienti da tutte le possibili fonti: corporate hospitality, catering, entrate dai botteghini, diritti tv, sponsorship e merchandising. Ogni club, nel condurre questo delicato processo, utilizza metodologie differenti, cercando di ridurre la propria esposizione ai rischi di vario genere, cercando di seguire il modello di business più coerente al progetto.

Fig. 3 Modello di business di un club calcistico.



Fonte: AT Kearney[4]

Con riferimento alle modalità di reperimento delle ingenti risorse finanziarie necessarie, si possono individuare, in via generale due differenti modelli: oltre al sopra citato modello *Barcellona*, che rappresenta un caso del tutto particolare e forse unico nel suo genere, troviamo da un lato (**i**) il modello basato sul mecenatismo, che, come si vedrà, è rappresentato da investimenti a pioggia come quelli operati dal Paris Saint Germain, Manchester City o dagli stessi cinesi che possiedono un club in patria. Dall'altro troviamo (**ii**) un modello che si basa sull'autosufficienza economica e sull'abilità di far lievitare i ricavi facendo leva su un ciclo sportivo vincente.

[4] A.T Kearney, Playing for profits, winning strategies for football in Europe and around the globe, Chicago, 2004.

0.1.2 Il c.d. *nuovo mecenatismo*

Il mecenatismo, in questa accezione, fa riferimento ad una situazione in cui soggetti particolarmente facoltosi, dopo aver acquisito il controllo di un club calcistico, vi immettono immediatamente enormi risorse per l'acquisto di numerosi campioni e posizionarsi in breve al top di categoria, sia in ambito nazionale che internazionale.

Peraltro, a differenza di quanto avvenuto in Italia con riferimento alle figure di *presidente-mecenate* che di fatto aveva il ruolo di investire e coprire le perdite a fondo perduto, nel caso del *nuovo mecenatismo* all'enorme immissione di risorse finanziarie si accompagna l'adozione di moderni modelli di business capaci di sbaragliare la concorrenza già nel breve periodo.

Il caso del Paris Saint Germain (PSG). Dopo l'acquisizione del club da parte dello sceicco Nasser Al-Khelaifi[5], ha moltiplicato di quasi 5 volte i propri ricavi, passando da un fatturato di circa 100 milioni di euro del 2011 ai ben 481 del 2015, diventando il quarto club europeo per quanto riguarda i ricavi. Nel medesimo periodo il Manchester City ha di fatto triplicato il fatturato, passando da 170 milioni riferiti all'anno 2011 ai ben 464 del 2015, posizionandosi in sesta posizione per quanto riguarda i ricavi dei club europei. Per fare un raffronto è utile basarsi sulla figura 4 che segue, dove è evidenziato chiaramente lo sviluppo verticale dei due club, che rappresentano di fatto il nuovo *mecenatismo* a livello di modello di business, costituito appunto da grandi investimenti come *boost* iniziale.

Il club di Parigi è diventato padrone assoluto in patria, grazie soprattutto allo strapotere economico in campo nazionale, mentre in ambito europeo il PSG gareggia da 5 stagioni consecutive in Uefa Champions League, ottenendo però come miglior piazzamento solamente i quarti di finale.

Il Manchester City. La compagine rilevata dallo sceicco Mansur nel 2008, nelle ultime 5 stagioni ha collezionato importanti successi in patria, nonostante l'altissima concorrenza che deve affrontare internamente, vincendo 2 Premier League e 1 FA Cup.

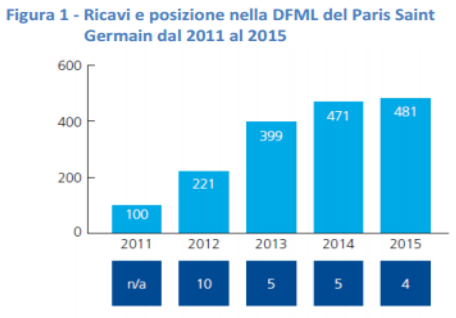
Anche in questo caso il club ha partecipa stabilmente alla Champions League, dove ha raggiunto come miglior risultato le semifinali nel 2015/2016.

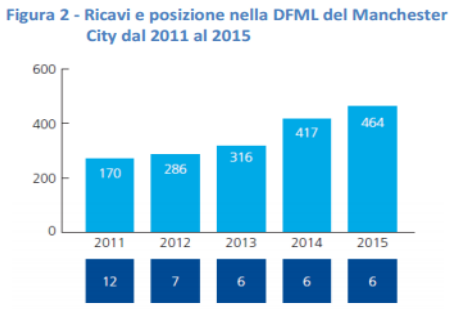
Nella figura successiva è possibile notare il progressivo innalzamento dei ricavi dal 2011 al 2015 dei due club sopra citati.

---

[5] Nasser Ghanim Al-Khelaïfi (Doha, 12 novembre 1973) è un imprenditore, ex tennista e politico qatariota.
È l'attuale presidente e amministratore delegato di beIN Media Group, il presidente del fondo sovrano Qatar Investment Authority, presidente della Federazione Qatariota di Tennis (QTF) e vicepresidente della Federazione Asiatica di Tennis (ATF). Nel 2011 viene acquistato il 70% del controllo del Paris Saint-Germain dalla Qatar Investment Authority e lo sceicco diventa ufficialmente l'azionista di maggioranza del club presentando un piano quinquennale avente l'obbiettivo di portare la squadra di Parigi in cima alla Francia e ai vertici internazionali del calcio.

Fig.4 La scalata dal punto di vista dei ricavi di Psg e Manchester City





Fonte: Calcio e Finanza[6]

Una delle cose che accomuna i due club è stato il cambio di proprietà in anni recenti, per mano di facoltose proprietà mediorientali. Infatti, come si specificherà più avanti, nel 2011 Qatar Investment Authority ha acquistato il PSG, per il tramite di Qatar Sports Investments, con la nomina di Nasser Al-Khelaïfi alla presidenza. Qualche anno prima, precisamente nel 2008, la società Abu Dhabi United Group del principe emirato Mansur bin Zayd Al Nahyan ha rilevato il Manchester City. Per entrambi i club è iniziata in tal maniera la grande spinta di investimenti, che ha portato le società ad essere tra le potenze economiche e sportive più forti e competitive del Vecchio Continente. Il modello di business applicato dai manager di entrambe le società è stato piuttosto simile: nei primi anni della nuova gestione le nuove proprietà provenienti dal Medio-Oriente hanno riversato ingenti risorse per poter acquisire campioni di livello al fine di entrare rapidamente nell'élite dei club più forti d'Europa. Questi acquisti importanti sono stati sovente ottenuti investendo cifre fuori mercato al fine di garantire lauti ingaggi, così da convincere i migliori calciatori in circolazione a vestire le maglie di due compagini che, per storia e blasone, non rappresentavano affatto in quel momento, l'élite d'Europa.
Nella figura che segue si evidenziano gli investimenti, tra entrate ed uscite, dei due club di cui si è parlato poco sopra: la cosa più evidente è il chiaro scompenso tra quanto speso per l'acquisto di giocatori ed i ricavi dalle cessioni di altri.
Il Manchester City tra entrate ed uscite ha un saldo di 1126,9 milioni di euro, contro i circa 505 del Paris Saint Germain, considerato che la mole di grandi investimenti della squadra di Manchester è cominciata 3 anni prima del club di Parigi.

[6] Articolo comparso su calcioefinanza.it, "Nuovo mecenatismo o autofinanziamento? Milan e Inter al bivio tra i due modelli", 22 novembre 2016.

Fig. 5 I saldi del calciomercato di Psg e Manchester City da quando sono stati acquisiti dai nuovi investitori.

Tabella 1 - Saldi calciomercato PSG stagioni da 2011/12 a 2016/17 (da transfermarkt.it). Dati in milioni di euro

2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	TOTALE (MEDIA)
97,7	145.2	109.4	47.3	93.2	12.1	**504.9 (84.2)**

Modelli di business delle società di calcio: il calciomercato del PSG

Tabella 2 - Tabella 1 - Saldi calciomercato Man. City stagioni da 2008/09 a 2016/17 (da transfermarkt.it). Dati in milioni di euro

2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	TOTALE (MEDIA)
130.8	116.4	144.8	57.4	17.6	104.7	57.7	144.1	176.7	**1126.9 (125.2)**

Modelli di business delle società di calcio: il calciomercato del City

Fonte: Calcio e Finanza[7]

Alla fase iniziale caratterizzata dalla forte immissione di mezzi finanziari è seguita di pari passo l'imponente crescita dei ricavi, che ha dunque permesso alle due compagini di mettere in moto il circolo virtuoso di cui abbiamo fatto cenno in precedenza; i due club infatti hanno strutturato la composizione dei loro ricavi in linea con le principali società di riferimento, per massa critica e per flussi, mettendo in pratica una sostenibile diversificazione del business.

Il PSG ricava il 60% delle proprie entrate dai ricavi commerciali (dato che lo colloca primo in Europa per questo flusso, con quasi 300 milioni di euro, circa l'intero fatturato della Juventus); il 16% dallo stadio; il restante 22% dai diritti tv. Quest'ultimo flusso di ricavi è l'unica fonte che vede il club parigino fuori dalla top ten ed il motivo è presto detto: lo scarso appeal del campionato francese penalizza fortemente questa voce, considerato unanimemente il quinto campionato d'Europa alle spalle di Premier League, Liga, Bundesliga e Serie A.

Fig.6 Schema che evidenzia la diversificazione dei ricavi di Psg e Manchester City.

CLUB	TOTALE RICAVI (POSIZIONE)	COMMERCIALE (% SUL TOTALE)	STADIO (% SUL TOTALE)	DIRITTI MEDIA (% SUL TOTALE)	VALORE DELLA ROSA
PARIS SAINT GERMAIN	480.8 (4)	**297 (62%)**	78 (16%)	105.8 (22%)	420.7
MANCHESTER CITY	463.5 (6)	**228.5 (49%)**	57 (12%)	178 (39%)	524.3

Fonte: Calcio e Finanza[8]

[7] Vedasi nota n°5.
[8] Vedasi nota n°5.

Sui ricavi commerciali di entrambe le compagini, hanno giocato un ruolo decisivo le operazioni con le parti correlate. Nel caso del PSG è stata quanto mai decisiva la partnership con l'Autorità del Turismo del Qatar, che solo nel bilancio 2014/2015 ha garantito la bellezza di 205 milioni di euro, il 42% di tutto il fatturato, mentre nel 2013/14, questa cifra valeva 270 milioni (57%), 234 milioni nel 2012/13 (58%). Autorità del Qatar che, nel corso del calciomercato estivo del 2017, è stata la stessa a patrocinare il faraonico acquisto del giocatore Neymar Jr, costato ben 300 milioni[9].

Il Manchester City invece ha formalizzato una sponsorizzazione della durata di ben 10 anni di oltre 400 milioni di sterline con Etihad Airways[10], che includeva, fra gli altri, la sponsorizzazione della maglia (il cosiddetto *Jersey Sponsor*[11]) e i diritti del nome sia per *Etihad Stadium* (lo stadio del Manchester City) che per il *Campus Etihad*. Le spese esagerate e gli accordi di sponsorizzazione decisamente lucrativi con aziende legate alle proprietà hanno destato l'attenzione dell'UEFA, con sanzioni di varia natura, applicate nel 2014 e superate nel 2015, in virtù del rispetto del *Financial Fair Play*.

E' dunque innegabile che questi ricavi *sensazionali*, vere e proprie ricapitalizzazioni sotto forma di cospicue sponsorizzazioni, abbiano sostenuto significativamente il bilancio dei due club, permettendo la messa in moto del meccanismo virtuoso. La crescita dei ricavi raggiunta in tal maniera ha trascinato verso l'alto ogni contratto stipulato in seguito, con i due club oramai potenze affermate nel panorama del calcio del Vecchio Continente.

0.1.3 Il modello dell'*autofinanziamento*

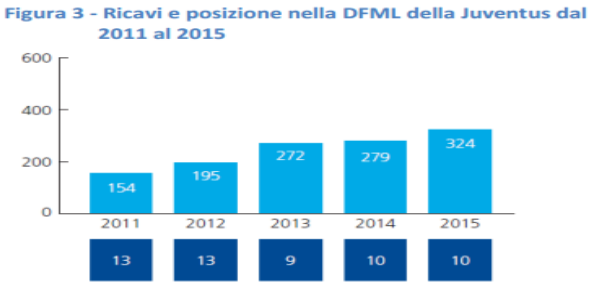
Contrapposto a questo tipo di modello di business troviamo quello *step by step*, rappresentato dai due casi di Juventus e Borussia Dortmund; modello sicuramente differente rispetto a quello visto in precedenza, ma pure di successo. Nella figura sotto possiamo osservare la crescita dei due club, con la Juventus passata da un fatturato di 154 milioni nel 2011 ai 324 del 2015, toccando il picco, come vedremo, di 341 milioni nel 2016. Il Borussia Dortmund è passato invece dai 134 milioni di ricavi del 2011 ai 281 del 2015, portandosi all'11° posizione nella classifica europea per club.

[9] Si tratta dell'acquisto più caro della storia del calcio. Per eludere il Fair Play Finanziario dell'UEFA (che prevede: nessuna presenza di debiti arretrati nei confronti altre società, dipendenti e/o autorità, fornitura di informazioni finanziarie che riguardano il futuro, obbligo di pareggio del bilancio), il giocatore è stato nominato "ambasciatore" dei mondiali 2022 in Qatar per la cifra di 300 milioni di euro, facendo così in modo che il giocatore si "auto-pagasse" la clausola rescissoria imposta dal Barcellona al momento dell'acquisto.

[10] Etihad Airways è la compagnia aerea di bandiera degli Emirati Arabi Uniti e ha sede ad Abu Dhabi.

[11] Con questo termine si intende la sponsorizzazione scritta sulla maglia da gioco.

Fig. 7 L'andamento in crescita dei ricavi di Juventus e Borussia Dortmund dal 2011 al 2015.[12]



Fonte: Calcio e Finanza[13]

In questo tipo di business model l'ascesa economica è fortemente legata ai successi sportivi, non essendoci quella componente di corposi investimenti esterni presenti nel modello visto poco sopra. Infatti i due club, in questo arco temporale, hanno goduto di svariati successi sia in ambito nazionale (basti pensare ai sei scudetti consecutivi conquistati dalla compagine bianconera) sia in ambito europeo (con la finale di Champions League conquistate dal Borussia Dortmund nel 2013 e quelle dalla Juventus nel 2015 e 2017). Il modello di business applicato in questo caso prevede investimenti oculati (ad esempio i giovani calciatori sconosciuti sui quale il Borussia Dortmund punta ogni anno per poi rivenderli a caro prezzo dopo averne esaltato il talento) e crescita costante dei fatturati, in maniera tale da attivare il delicato meccanismo del circolo virtuoso.

Entrambi i sopra citati club, poi, fanno della leva del *player trading*[14] un metodo efficace per finanziare gli acquisti e realizzare corpose plusvalenze da iscrivere a bilancio.

Nel momento in cui il club si riesce a creare valore aggiunto in maniera *sostenibile*, il modello di business non viene modificato nella sostanza: il *modus operandi* rimane continuare a vincere per aumentare i ricavi, investendo su atleti funzionali e di prospettiva, non solo sportiva ma anche economica; per poi vendere a caro prezzo i giocatori ed infine reinvestire le somme ottenute ad un livello sempre crescente. Nella tabella seguente possiamo osservare, come fatto in precedenza, la composizione dei ricavi di ciascun club.

[12] Si considera quest'arco temporale per evidenziare al meglio il periodo di sviluppo dei due club: nel 2011, per esempio, la Juventus ha completato la costruzione del suo nuovo stadio, che in futuro si rivelerà un vero e proprio asset di successo.

[13] Vedasi nota n°5.

[14] Con il termine *player trading*, si intende la compravendita dei calciatori. In altre parole, è un meccanismo che si attiva quando si acquista un giocatore ad una determinata cifra e poi lo si rivende ad un prezzo considerevolmente più alto.

Fig.8 Fatturato, composizione dei ricavi e valore della rosa di Juventus e Borussia Dortmund

CLUB	TOTALE RICAVI (POSIZIONE)	COMMERCIALE (% SUL TOTALE)	STADIO (% SUL TOTALE)	DIRITTI MEDIA (% SUL TOTALE)	VALORE DELLA ROSA
JUVENTUS	323.9 (10)	73.5 (23%)	51.4 (16%)	**199 (61%)**	444.0
BORUSSIA DORTMUND	280.6 (11)	**144.3 (52%)**	54.2 (19%)	82.1 (29%)	351.5

Fonte: Calcio e Finanza[15]

La Juventus, in particolare, crea un modello di business che esce dagli schemi di quello *classico* che vede il club considerato come una semplice proprietà, ed entra in quello moderno, in cui il club è, come abbiamo osservato, un'azienda che deve produrre profitti. Questo ha significato prima di tutto ampliare il *borsino* dei partner commerciali: non ci sono solo le tv, gli agenti dei calciatori o lo sponsor di maglia, ma arrivano aziende leader nel mondo, quelle che vogliono avere visibilità ovunque e che sposano dunque una visione a più ampio raggio di esposizione del brand: in questa ottica, viene aumentato il valore economico dei tifosi. Per questo lo stadio ha rappresentato una parte fondamentale del rilancio bianconero. Al primo anno (2011), i ricavi dal *matchday* salgono da 11 a circa 30 milioni, per poi arrivare a 40 circa e stabilizzarsi: in questo senso, i soldi ricavati dal nuovo impianto servono a garantire un quantitativo di entrate certo, che varia di qualche milioni l'anno a seconda nel numero di gare giocate soprattutto nelle coppe, come fosse una sorta di *paracadute economico* sul quale innestare il resto del lavoro. Altra cosa importante è l'esposizione del brand: a tale riguardo non è certo un caso il cambio di logo della Juventus, che le permetterà di unificare tutte le attività commerciali sotto un unico simbolo. Così come non è un caso che il club abbia avuto la forza, già dagli scorsi anni, di trovare con il nuovo sponsor tecnico Adidas un accordo che le permetta di gestire direttamente la vendita tramite i propri punti vendita, rinunciando al corrispettivo di un fisso da parte della casa tedesca di 6 milioni: la cosa per il momento procede nella giusta direzione, visto che la Juventus nel 2016 ha ricavato praticamente il doppio, ossia 13,5 milioni.

La grande differenza tra i due business model risiede dunque nella grande quantità di denaro investito, essendo un modello orientato a privilegiare grandi investimenti e l'altro invece più teso alla filosofia del *vendere per poi comprare*: in un caso infatti si punta sulla grande disponibilità economica della proprietà, nell'altro invece ad una gestione virtuosa della società.

Per quanto concerne i modelli di business applicati dal PSG e dal Manchester City, questi hanno permesso di poter competere con i principali top team d'Europa, divenendo, in un arco temporale ridotto, primarie realtà sportive, economiche e commerciali, con marchi globalmente riconosciuti. La

[15] Vedasi nota n°5.

celerità dell'ascesa e dei modi con la quale è avvenuta (ai limiti, a volte ignorati, dei principi del financial fair play), ha permesso ai sopracitati team di assestarsi rapidamente ad un livello più alto della Juventus e del Borussia Dortmund. Questi ultimi due club, dal canto loro, non disponendo delle enormi risorse provenienti dal Medio-Oriente, hanno deciso di affidare la gestione a management qualificati e capaci di dare una svolta importante alla situazione societaria dei club.

0.1.4 Un caso particolare, il Manchester United

Un caso particolare di business model in grado di generare fatturati milionari è sicuramente quello rappresentato dal Manchester United: nella scorsa stagione i *Red Devils* sono riusciti nell'impresa di superare il fatturato del Real Madrid pur non prendendo parte alla Champion's League ed essendo stati incapaci di conquistare titoli rilevanti da qualche anno.
Il merito in questo caso è nella capacità di forgiare una strategia basata in particolar modo sulla *brand extension*[16] e sullo sfruttamento commerciale del marchio *Manchester United*.
La squadra dell'omonima città è stata precursore di efficaci strategie di marketing su scala globale e, più in generale, di un business model molto elaborato, degno di un'azienda corporate, applicato all'industria calcistica. Una vera e propria macchina commerciale quella dei *Red Devils* che continua a creare sponsorizzazioni, merchandising, partnership e tournée milionarie.
In sostanza, gli anni di transizione sportiva, caratterizzati dalla scarsità di risultati positivi, non hanno finora scalfito l'appeal commerciale del brand *Manchester United*.
La strategia di marketing ha del resto creato, nel corso di decenni, un marchio molto *resiliente*, in grado di attirare a sé nuove partnership. Un modello americano, con un imprenditore che gestisce il club come un'impresa di entertainment; è una strategia, questa, capace di aumentare i ricavi e far lievitare il valore del club: nel 2005 valeva 1,1 miliardi di euro, oggi ne vale ben 3,1.
Come si può osservare dalla figura 10, il valore del *Jersey Sponsor* del Manchester United è quasi triplicato, passando dai circa 20 milioni annuali garantiti da *Aon* (società di assicurazioni) ai circa 56 milioni offerti da Chevrolet, nota azienda automobilistica.
A questo si affianca lo sponsor tecnico Adidas, che garantisce al Manchester United la considerevole cifra di 94 milioni di euro all'anno. Queste due sponsorizzazioni assieme fruttano annualmente al Manchester United 154 milioni, cifra che, come si può osservare nella tabella seguente, fa dei *Red Devils* il club più remunerato a livello di sponsor tra i *top* d'Europa.

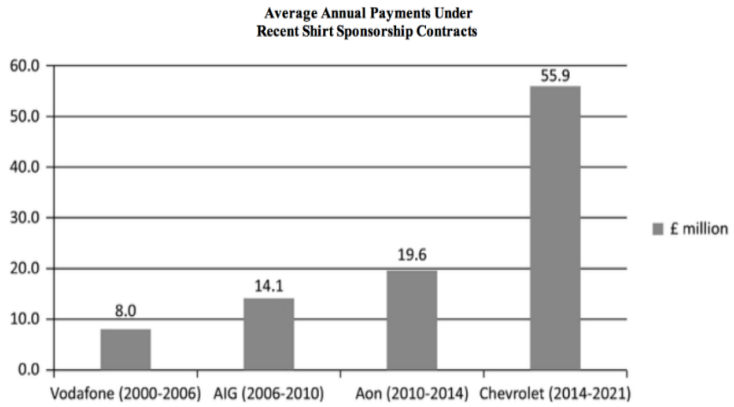
[16] La Brand Extension si attiva ogni qualvolta un'azienda sceglie di ampliare il raggio d'azione del proprio brand invadendo nuove fette di mercato, attribuendo il proprio marchio di successo ad altri prodotti.

Fig.9 Tabella che classifica il valore delle sponsorizzazioni dei principali club europei.

SQUADRA	SPONSOR TECNICO	MAIN SPONSOR	TOTALE
Manchester United	Adidas - 94	Chevrolet - 60	154
Barcellona	Nike - 80	Qatar Airways - 35	115
Bayern Monaco	Adidas - 66	Deutsche Telekom - 40	106
Chelsea	Adidas - 37	Yokohama - 55	92
Arsenal	Puma - 37	Emirates - 38	75
Real Madrid	Adidas - 39	Emirates - 32	71
Liverpool	New Balance - 35	Standard Chartered - 25	60
PSG	Nike - 35	Emirates - 25	60
Juventus	Adidas - 23	Jeep - 17	40
Manchester City	Nike - 15	Etihad - 25	40

Fonte: Calcio e Finanza[17]

Fig.10 La crescita del valore del Jersey Sponsor del Manchester United nel corso degli anni.



Fonte: Calcio e Finanza[18]

Si è visto dunque come per avere successo nel mondo del calcio bisogna avere una strategia chiara ed un modello di business preciso ed orientato.

[17] Spaziante M, *Quanto valgono le maglie dei top club: domina il ManUtd, Juve prima italiana, http://www.calcioefinanza.it/2016/07/22/quanto-valgono-maglie-top-club/.*

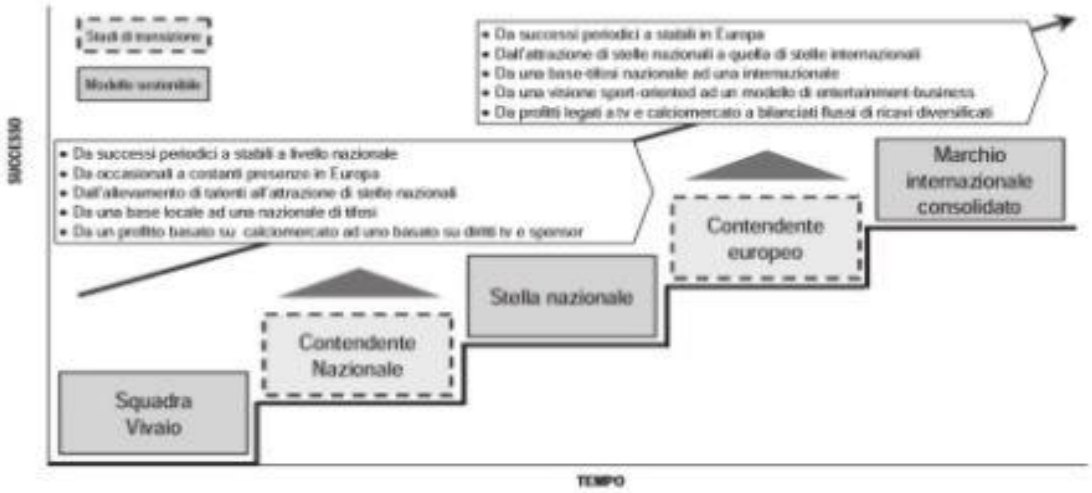
[18] Articolo comparso su calcioefinanza.it "Il business model del Manchester United: il modello americano che vuole tornare grande" del 7 agosto 2017.

Abbiamo osservato come successo sportivo e successo economico siano due fattori fortemente concatenati, poiché è molto probabile che il successo sportivo generi grandi fatturati ma è vero anche il contrario, ossia che club con grandi risorse monetarie possano costruirsi il successo sportivo innescando un circolo virtuoso.
Ci sono casi poi in cui la valorizzazione del brand è fondamentale, poiché attrae sponsor e può permettere una crescita costante dei fatturati talora anche prescindendo dai successi sportivi.

0.1.5 Il funzionamento dei modelli sotto il profilo gestionale

Si possono individuare 5 stadi di sviluppo per le società di calcio in base al modello di business utilizzato: come si vede dalla figura sottostante, si può distinguere fra *Squadra Vivaio, Contendente Nazionale, Stella nazionale, Contendente europeo e infine Marchio internazionale consolidato.*

Fig.11 Stadi di sviluppo del business model di un club di calcio.



Fonte: AT Kearney[19]

Il primo ed il terzo possono essere considerati modelli di business "sostenibili", per cui un club può stabilmente rimanere in questa posizione riuscendo a bilanciare con efficacia costi e ricavi.
I modelli *Contendente Nazionale* e *Contendente Europeo* possono invece ritenersi fasi di transizione perché i ricavi non rimangono equilibrati, dato che i club devono investire cospicuamente in giocatori ed infrastrutture per spostarsi alla *categoria* successiva.

[19] Vedasi nota n°4.

In questi scenari *intermedi*, si possono verificare due situazioni differenti: se il club riesce a generare sufficienti risorse e ad imporre il proprio brand fuori dai confini nazionali, sia attraverso una crescita organica o finanziamenti esterni, allora con buona probabilità potrà passare allo *step* successivo. Oppure può capitare che l'investimento affrontato diventi insostenibile, non essendo accompagnato da un adeguato sviluppo, costringendo il club a rivedere le proprie strategie.

L'organizzazione interna. Per gestire quindi un giro d'affari elevato come quello che muovono queste società è necessario seguire logiche manageriali che prevedano piani e programmi aziendali tramite l'impiego più efficiente di risorse economiche e di manager capaci al fine di raggiungere gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo prefissati.

I modelli di business più efficaci prevedono che una società sia costituita da una divisione interna tra un'area tecnica, dedicata all'aspetto puramente sportivo, ed un'area operativa che viene dedicata invece all'aspetto economico; queste due aree nel medio periodo tendono a convergere verso la condivisione di piani strategici ed obiettivi.

È giocoforza necessario che vi sia una ripartizione chiara dei compiti tra i vari soggetti coinvolti e che si miri alla creazione di una organizzazione vincente che derivi dalle sinergie di intenti tra i vari attori coinvolti; diviene quindi fondamentale il ruolo di leadership che viene ricoperto dalla direzione aziendale che ha il compito di sovrintendere le varie funzioni all'interno della società permettendo all'organizzazione di raggiungere gli obiettivi prefissati, scegliendo ed impostando dei modelli di governance tali da gestire nella maniera migliore possibile i vari attori coinvolti nel processo organizzativo.

Questi elementi, che possono essere dati per scontati in una qualsiasi organizzazione aziendale complessa, erano invece - fino ad anni recenti – tutt'altro che scontati, essendo riferiti a società che, in fin dei conti, si occupavano di gestire semplicemente il gioco del pallone.

0.1.6 L'appeal internazionale: modelli chiusi e aperti

Se si vanno ad analizzare le gestioni societarie dei più grandi campionati europei, si osserva come vi siano realtà più aperte ad investimenti esteri e realtà decisamente meno propense all'apertura a capitali provenienti da fuori i confini nazionali.

Guardando ai modelli di controllo societario si possono distinguere due modelli: il modello chiuso ed il modello aperto.

L'apertura di un club calcistico agli investimenti internazionali dipende indubbiamente da questo, ma non è sufficiente in quanto a determinarne l'appeal entrano in gioco molti altri elementi *sistemici*.

Si parla di modello chiuso quando la società è controllata da uno o da pochi azionisti; in tal caso spesso il potere è concentrato nelle mani di una ristretta cerchia di azionisti di maggioranza, ossia di chi apporta il capitale di rischio.

Guardando all'Italia, questo modello organizzativo è entrato già da tempo in uno stato di crisi a causa della crescente difficoltà dei *mecenati* nel riuscire a coprire le perdite, causate dal mancato ammodernamento del proprio modello di business in seguito agli effetti della sopracitata *Sentenza Bosman*.

Chiari esempi di questo stato di difficoltà si possono desumere dal fatto che negli ultimi 7 anni sono fallite in Italia 70 società professionistiche o che storici presidenti come Moratti prima e Berlusconi poi abbiano infine ceduto i loro storici club (Inter e Milan) a cordate cinesi.

In tal caso potremmo dire che il loro modello è divenuto aperto 'obtorto collo': infatti il motivo per cui proprio Inter e Milan sono gli unici due club di rilevanza europea ad essere stati acquisiti interamente da imprenditori cinesi risiede nella situazione di stallo in cui erano venuti a trovarsi a causa della mancanza di risorse finanziarie.

Quanto al modello aperto, in tal caso sono coinvolti nella gestione del club, oltre al presidente, anche altri azionisti più o meno rilevanti. In questo modello, oltre all'aspetto economico, vi sono rappresentati anche altre interessi, sia sportivi che socio culturali.

Esso assume spesso le forme dell'*azionariato popolare*, tipico ad esempio di Germania e Spagna.

Germania e Spagna. In Germania è infatti stabilito che il 50%+1 delle quote deve appartenere ad associazioni sportive, ad eccezione dei club che hanno dimostrato di possedere una governance fissa negli ultimi venti anni, come Wolfsburg e Bayer Leverkusen. Esempio diverso può essere rappresentato dall'Amburgo, dove i supporter del team hanno la facoltà di incontrare periodicamente il management della società; così facendo si crea un rapporto solido fra la dirigenza e la tifoseria, una delle fonti primarie di reddito per qualsiasi club. Anche il Bayern Monaco sottoscrive la filosofia dell'azionariato popolare, infatti ben il 75% del suo capitale è in mano all'associazione sportiva (composta di oltre 180.000 soci) ed il restante 25 % è diviso in parti eguali tra Allianz, Adidas e Audi. Proprio in conseguenza di ciò, infatti, la Germania risulta non essere meta appetibile per investimenti esteri.

Per quanto riguarda la Spagna, a partire dagli anni '90 è stata introdotta la forma giuridica della SAD (Sociedad Anonima Deportiva) per la quale la responsabilità dei proprietari veniva circoscritta al capitale posseduto dentro il club stesso, in maniera tale che non ci fosse più il rischio che i debitori si rivalessero del patrimonio personale del socio. Per essere soci basta acquisire le quote del club, con il vantaggio oltre che di essere coinvolti attivamente nella vita della società, di poter usufruire di agevolazioni nell'acquisto dei biglietti.

Il massimo organo di governa della società è l'assemblea dei soci, che può essere convocata dalla *Junta Directiva*, per propria iniziativa o per iniziativa di almeno il 10% dei soci o il 30% di quelli delegati, ossia coloro che vanno a comporre l'assemblea. Compiti dell'assemblea sono l'approvazione del bilancio e del budget predisposti dalla Junta, che ha invece la funzione di delineare le linee guida economico-sociali del club, redigendo il bilancio, predisponendo i budget e inquadrando strategia ed obiettivi stagionali del club.

Il presidente viene eletto mediante suffragio universale, dura in carica 4 anni e non può essere eletto per più di due mandati consecutivi; ha un ruolo meramente di garanzia, infatti, a titolo esemplificativo, non finanzia lui stesso la campagna acquisti, ma si impegna a ripianare la perdita del club, qualora ce ne fosse. Nella maggior parte dei casi il presidente viene designato da migliaia di soci-azionisti nel corso di votazioni che per le comunità locali sono più *accese* delle elezioni di stampo politico.

Come si intuisce facilmente, anche in questo caso i grandi club di Spagna sono inavvicinabili dal punto di vista degli investimenti esteri, essendo Barcellona e Real Madrid due realtà più che consolidate, nonché tra i club più ricchi al mondo.[20] Solo l'Atletico Madrid, come vedremo più avanti, ha parzialmente accolto investimenti esteri, avendo il gruppo cinese Wanda rilevato il 20% della società.

L'appeal internazionale del calcio inglese. Per quanto riguarda invece il calcio inglese, lo si può definire *terra di conquista* per molti investitori esteri, che hanno investito in club poco titolati e sconosciuti, trasformandoli nel corso degli anni in realtà di livello internazionale.

Andando ad analizzare i motivi di questa apertura all'estero del calcio inglese si vede che tutto cominciò nel 1992, periodo in cui avvenne la scissione tra alcuni top club e la FA, ossia la federazione calcistica nazionale. In quell'anno infatti 22 squadre dell'allora First Division si dimisero in blocco dal campionato della federazione per fondare un torneo personale. Da quel momento in poi cominciò a svilupparsi e a diffondersi il prodotto Premier League a livello internazionale.

Grazie a cospicui diritti TV, con partite trasmesse nelle fasce orarie di massimo ascolto, quotazioni in borsa (inizialmente rivelatesi un flop a cavallo tra gli anni 90 e 2000) ed ambienti dal punto di vista della tassazione molto favorevoli, si venne a creare un ambiente florido nel quale investire. Ad oggi la quotazione in borsa delle più eccellenti società di calcio inglesi rappresenta la regola e non l'eccezione, mentre i diritti televisivi nazionali ed internazionali fruttano circa 2,2 miliardi di euro (quasi il doppio di quelli della serie A italiana).

---

[20] Barcellona e Real incassano mediamente insieme circa 300 milioni all'anno, quasi il 40% del totale dei proventi tv nazionali ed esteri della Liga. Paragonando questa situazione agli altri campionati, alle prime due squadre inglesi va una quota del 12.5% rispetto al totale, a quelle della Bundesliga tedesca il 15% e a quelle francesi ed italiane circa il 20%.

Un ambiente *business friendly*, una tassazione favorevole e un generale ammodernamento degli stadi dopo i tragici fatti dell'Heysel[21] hanno fatto il resto: al momento 11 dei 20 club della massima serie inglese sono in mani straniere (tra cui il sorprendente Leicester campione di Inghilterra 2015/2016, di proprietà thailandese).

L'Italia. Per quanto riguarda l'Italia invece, al netto di due club storici come Milan ed Inter, risulta essere fuori dal giro per ragioni non solo economiche.

Fino al 1995 (sentenza Bosman) i club italiani erano egemoni; approfittando di un sistema drogato dalla crescita del mercato dei diritti tv hanno perseverato nello spendere senza pensare a produrre le risorse di cui avevao bisogno. Ma il mercato dei diritti tv non è stato un fenomeno prettamente italiano: anche gli altri paesi hanno usufruito di disponibilità crescenti, con una differenza: mentre in Italia si è continuato a far leva sul cosiddetto *mecenatismo* i grandi club europei hanno puntato su modelli di business più *sostenibili*, costituiti da varie fonti di ricavo.

Oltre a riscuotere sempre minor seguito al di fuori dei confini nazionali e a non avere stadi di proprietà (con l'eccezione dello Juventus Stadium), il calcio italiano paga anche le diverse problematiche che vanno al di là del settore stesso. Uno degli ostacoli principali, infatti, è costituito da un sistema fiscale, contributivo e giudiziario considerato tra i meno incentivanti in Europa. Questo sicuramente è un motivo per il quale il calcio italiano non ha l'appeal degli altri campionati: in Inghilterra anche team di medio-bassa classifica rappresentano per investitori esteri importanti opportunità di business, in Italia questo non accade.

Nel prossimo capitolo analizzeremo la convenienza degli investimenti nel settore calcio, cercando di analizzare i pro e i contro e mettendo a confronto i bilanci di due squadre leader in Serie A, ossia Juventus e Roma, per osservare come differenti modelli di business producano effettivamente ritorni in termini economici piuttosto disomogenei.

0.2 Gli investimenti in squadre di calcio: business redditizio o meno?

Arrivati a questo punto è d'obbligo chiedersi se il calcio può effettivamente essere una leva concreta di guadagno o se invece può rivelarsi nel medio-medio lungo termine alla stregua di una insostenibile zavorra economico-finanziaria. La decisione di immettere liquidità nelle società calcistiche non può assolutamente essere paragonata alla decisione di investire in qualsiasi altro titolo presente all'interno

[21] Si fa riferimento alla strage avvenuta il 29 maggio 1985; nell'occasione della finale di Coppa dei Campioni tra Juventus e Liverpool, dove 39 tifosi morirono schiacciati a causa dell'invasione degli "Hooligans" del Liverpool nel settore dedicato ai supporter bianconeri.

del mercato azionario; le società calcistiche, infatti, presentano rischi e vantaggi che non si trovano in altri contesti e che vanno ponderati attentamente prima di decidere se portare a termine o meno determinate operazioni.

0.2.1 Rischi *tipici* del business calcistico

Per quanto riguarda i rischi, l'elevato valore economico rappresentato dai tesserati rappresenta allo stesso tempo un'opportunità ed un rischio, in quanto fortemente legato ai risultati sportivi.
Infatti la maggior parte delle squadre, specialmente quelle inglesi, stanno puntando sempre più sulla diversificazione del proprio modello di business, investendo sempre di più in infrastrutture, con lo stadio e il centro sportivo in primis (mentalità finora abbracciata in Italia dalla sola Juventus, essendo stato il già citato Juventus Stadium un volano di crescita notevole). Tali operazioni, oltre ad accrescere il valore del titolo, ne diminuiscono allo stesso tempo il profilo di rischio, essendo normalmente gli investimenti di lungo periodo e tendenzialmente a basso rischio quelli che offrono maggiori garanzie future alle imprese.
L'alto valore dei calciatori è un altro elemento di rischio perché essi potrebbero essere soggetti ad infortuni di lungo periodo che ne ostacolerebbero l'utilizzo in campo. Per questo al momento dell'acquisizione di un calciatore, l'atleta viene sottoposto a test medici e fisici minuziosi, per assicurarsi la totale tenuta del giocatore appena tesserato oltre che scongiurare altre gravi complicazioni di salute. L'eventualità di un infortunio grave porta ad una probabile performance peggiore della squadra in campo con conseguenti risultati negativi che diminuiscono la capacità di generare ricavi e inibiscono le chance di crescita futura del club. Il gravissimo infortunio di Ronaldo[22] avvenuto nel 2000 ai tempi in cui giocava all'Inter, è la dimostrazione di come la perdita di un *asset* di vitale importanza quale era il calciatore brasiliano, abbia portato ad un periodo di flessione da parte di tutta la squadra.
Si capisce comunque come il rischio principale sia legato ai risultati sportivi e a quel margine di alea che, al di là del tipo di organizzazione societaria, resta componente ineludibile del gioco in quanto tale. La perdita di introiti associata ad esempio alla mancata partecipazione alle coppe europee è in grado di lasciare tracce profonde nei bilanci delle società.
Per questo risulta essere fondamentale un'adeguata diversificazione delle fonti di ricavo capace se non di controbilanciare, quantomeno di limitare gli effetti di annate insoddisfacenti sotto il profilo strettamente sportivo.

[22] Si fa riferimento all'attaccante brasiliano Luis Nazario de Lima, noto come Ronaldo, vincitore di due coppe del mondo con il suo Brasile e stella dell'Inter dal 1997 al 2002.

0.2.2 Opportunità e aspetti positivi dell'investimento

Passando invece agli aspetti positivi dell'investimento nel business calcistico, non si possono trascurare le motivazioni personali, spesso prevalenti su quelle economiche, legate alla passione per il calcio e dal desiderio di veder competere e prevalere la propria squadra.
In molti casi, specie nei club minori, il ritorno economico in senso stretto non esiste proprio, sostituito però dal ritorno in termini di immagine, di popolarità, di simpatia da spendersi eventualmente in altri contesti di business.
Altro elemento personale legato al calcio è rappresentato dalla fidelizzazione dei *clienti* cioè dei tifosi, capace di attenuare - entro certi limiti – l'impatto di risultati sportivi poco lusinghieri.
Un indubbio vantaggio del fenomeno calcio è rappresentato dal grande interesse che il mondo dei media dedica a questa attività, laddove notizie di qualsiasi tipo vengono diffuse istantaneamente dalle molteplici testate giornalistiche e trasmissioni sportive. Tutto ciò si concretizza infine in lauti diritti tv, che rappresentano ormai la spina dorsale del bilancio di squadre di livello, oltre ai ricavi dal merchandising e dalle sponsorizzazioni, voci queste fortemente legate alla diffusione mediatica del blasone di club.
Un vantaggio che si sta rivelando sempre più decisivo è dato dallo sfruttamento di moderni impianti di proprietà e delle infrastrutture ad essi collegati, così da regalare ai tifosi piacevoli esperienze anche extra-calcistiche.
Infine, con l'avvento dello scopo di lucro del 1996 e la conseguente trasformazione delle società di calcio in vere e proprie aziende sportive gestite con criteri manageriali, si è aperta una nuova prospettiva finanziaria: quella dell'accesso in Borsa. I club inglesi, anche qui, sono stati pionieri in tal senso e le parole dell'ex presidente della Lazio Sergio Cragnotti[23] ben sintetizzano l'utilità del titolo borsistico: "*Fine di lucro e quotazione in borsa sono momenti rivoluzionari e positivi; la concorrenza è globale e si gioca sui diritti televisivi e pubblicitari, sulla possibilità di catturare o meno l'interesse dei grandi sponsor, pronti a investire sulle principali realtà internazionali*". Dunque la quotazione in borsa può essere veramente una fonte di profitto per gli azionisti e società; in tal senso proprio la Lazio è stata una delle prime società italiane a fare irruzione nel mercato dei titoli azionari. Il business avviato dalla Lazio ricalca sostanzialmente le fonti di ricavo a cui sopra si è fatto cenno: gestione manageriale del patrimonio calciatori, massimizzazione dei proventi da diritti

[23] Sergio Cragnotti (Roma, 9 gennaio 1940) è un imprenditore e dirigente sportivo italiano. È conosciuto principalmente per aver legato il suo nome alla Lazio con la quale diventa il primo presidente di una squadra romana a vincere un trofeo in Europa.

televisivi, massimizzazione dei ricavi da merchandising, ottimizzazione degli spazi pubblicitari ed infine sviluppo delle sponsorizzazioni, dei servizi innovativi per lo stadio e conseguente politica di realizzazione di nuove strutture. Attualmente, le tre società quotate in borsa in Italia sono Lazio, Roma e Juventus.

Per dare tuttavia una idea di ciò che significa veramente possedere una squadra di calcio, è bene analizzare i bilanci, aggiornati al 31 dicembre 2016, delle prime due compagini della stagione 2016/2017: Juventus e Roma.

0.2.3 Juventus e Roma, bilanci a confronto

Prendiamo in esame un primo dato importante, quello dei ricavi dovuti alle partite giocate in casa da entrambe le formazioni: lo stadio "Olimpico" frutta alla Roma a livello di botteghino nel primo semestre 2016/2017 la cifra di € 19,07 mln.

Per quanto riguarda invece la Juventus, nonostante lo *Juventus Stadium* abbia una capienza ben più ridotta dello stadio della Capitale, ha fruttato nel primo semestre 2016/2017 alla società bianconera ben € 27.73 mln. Questa cifra non è affatto casuale e va a sottolineare ancora una volta l'importanza dello stadio di proprietà, vero e proprio business del futuro, un'impresa a sé stante in grado di attrarre i tifosi: la stessa As Roma sta cercando di trovare con il Comune un accordo definitivo per l'approvazione del progetto del suo nuovo impianto. Scorrendo il conto economico delle due squadre, si scorge un altro elemento di fondamentale importanza per una società di calcio, di cui si è fatto cenno sopra: si tratta dei proventi dati dai diritti televisivi. La società capitolina ha incassato € 53,37 mln a fronte di € 107.24 mln della Juventus; di fatto i bianconeri hanno incassato il doppio dei giallorossi e la motivazione principale è dovuta alla mancata partecipazione in Champions League[24] della Roma, eliminata ai preliminari estivi[25] dai portoghesi del Porto. Ricavi che sono sicuramente destinati ad aumentare nel bilancio di fine stagione essendo la Juventus riuscita a raggiungere addirittura la finale della competizione.

Come detto sopra, i ricavi televisivi rappresentano un introito fondamentale per una società calcistica e spesso anche solo una partita sbagliata può compromettere gravemente la situazione economico-patrimoniale di un club. Altro importante tassello è quello del merchandising: anche qui si nota un profondo divario fra le due compagini: la Roma ha incassato € 3,56 mln di euro nel primo semestre 2016/2017, la Juventus quasi il triplo, vale a dire € 9.21mln. Questo divario potrebbe essere spiegato

[24] Si tratta della massima competizione europea per club, il cui prestigio lo rende probabilmente il trofeo più importante del mondo.

[25] Si tratta di un turno di qualificazione che permette l'accesso ai gironi di Champion's League.

da due fattori: il primo è sicuramente la minor popolarità e blasone di cui gode il club capitolino, essendo un club molto meno titolato rispetto al team bianconero: basti pensare che la Juventus ha vinto 30 scudetti in più della Roma (33 i bianconeri, 3 i giallorossi). Il secondo è la minor *internazionalizzazione* del brand Roma, ancora probabilmente poco conosciuto all'estero, soprattutto nel mercato orientale, all'interno del quale, alle spalle di Inter e Milan, sta invece cercando di fare breccia la Juventus con svariate iniziative. Un'altra fonte molto importante da tenere in considerazione è quella delle sponsorizzazioni: i club infatti, hanno un assoluto bisogno di entrate di questo tipo, tenuto conto che detenere partnership di livello con aziende leader è fondamentale. Abbiamo avuto modo di vedere in precedenza come la gestione degli sponsor del Manchester United rappresenti la più profittevole d'Europa; il club viene infatti sponsorizzato da Chevrolet, che versa circa 60 milioni all'anno nelle casse della società. La Juventus nel primo semestre 2016/2017 ha incassato tra sponsorizzazioni e pubblicità la cifra di € 36,45 mln, mentre la Roma, sommando le voci *sponsorizzazioni* (€ 2,58 mln) e *proventi pubblicitari* (€ 4,87 mln) arriva ad € 7,45 mln, 5 volte di meno rispetto alla Juventus. E' sufficiente citare qualche nome per capire il perché di questa differenza abissale: tra i partner di Juventus figurano brand internazionali come il gigante assicurativo Allianz (che dalla stagione 2017/2018 darà il nome allo stadio dei bianconeri secondo la logica dei *naming rights*[26]), Samsung, leader nella produzione di smartphone di ultima generazione, Philips e Randstad, per citarne alcuni.

Fig.12 Una breve panoramica dei main sponsors della Juventus.

Fonte: Juventus.com

La società giallorossa, per contro, gode di una quantità inferiore di sponsor tra i quali ricordiamo per esempio Linkem, società attiva nel settore ADSL, Algida ed Euronics, comunque realtà ben distanti

[26] Con il termine *naming rights* si intendono i diritti di denominazione di una proprietà immobiliare, uno stadio, una infrastruttura in generale che vengono offerti ad uno sponsor in cambio di un prezzo e di un interesse unito alla valorizzazione della location, del traffico, del business. Tale contratto è pertanto un contratto atipico, inserito comunque nell'insieme dei contratti generici di sponsorizzazione.

dai colossi che sostengono il club bianconero: questo dovrebbe fare chiarezza sul divario di ricavi osservato poco sopra. Anche i risultati economici d'esercizio sintetizzano e fotografano tale realtà.
La Roma chiude il primo semestre della stagione 2016-2017 con un risultato negativo di € 53,4 mln al 31 dicembre 2016, contro € -3,4 mln di euro registrato nel corso della stagione precedente.
Per quanto riguarda la Juventus invece, nello stesso periodo di confronto, si registra un utile di € 72 mln, più del doppio di quello registrato nel primo semestre 2015/2016, pari ad € 30,36 mln.
Nella tabella sottostante si evidenziano in maniera chiara i dati forniti sopra; in verde si indica un risultato positivo, in rosso un risultato negativo.

Dati espressi in milioni	*Juventus*	*Roma*
Ricavi da stadio 2016/2017	27.73	19.07
Diritti tv 2016/2017	107.24	53.37
Merchandising 2016/2017	9.21	3.56
Sponsor e pubblicità 2016/2017	36.45	7.45
Risultato 1° Semestre 2016/2017	72	53.4
Risultato 1° Semestre 2015/2016	30.36	3.4

Tutti i fattori di cui abbiamo parlato poco fa dunque concorrono al successo nella gestione aziendale di una squadra di calcio. La prestazione sul campo è solamente la punta dell'iceberg di ciò che in realtà avviene in background; perché è sì vero che il risultato sportivo può creare introiti notevoli, ma per concorrere all'eccellenza è necessaria una pianificazione lungimirante, che passa, come abbiamo visto, attraverso la ricerca di sponsor, la costruzione di strutture moderne ed una internazionalizzazione oggi più che mai quasi indispensabile.

0.2.4 Altri fattori di successo

Abbiamo dunque visto in termini numerici, grazie al supporto dei documenti contabili di Juventus e Roma, le principali voci di ricavo di una società di calcio di alto livello.
Esistono tuttavia anche elementi ugualmente importanti per determinare o meno il successo futuro di un club: un valido esempio è sicuramente rappresentato dal settore giovanile.
Investire in maniera intelligente sui giovani atleti delle accademie può essere un modello di business di validità presente e futura, potendo rappresentare per un club la chiave del successo sportivo ed economico; come abbiamo visto prima infatti, crescere giovani campioni futuri può significare un giorno iscrivere a bilancio cospicue plusvalenze. Avvalersi di personale qualificato come osservatori

ed allenatori preparati è fondamentale per individuare tra i tanti giovani ragazzi che affollano le scuole calcio quelli che un giorno potranno forse fare la fortuna del club.

Al riguardo si possono citare esempi come quelli rappresentati da Ajax e Barcellona; i primi ogni anno crescono talenti che poi rivendono ad altre squadre europee, i secondi fanno della loro *Cantera*[27], un vero e proprio laboratorio all'avanguardia per crescere giovani che puntualmente arrivano in seguito a giocare in pianta stabile in prima squadra.

Una valorizzazione oculata di un calciatore può portare - come detto - nel calciomercato moderno costituito da investimenti milionari, ad iscrivere a bilancio valori strabilianti. Un esempio è sicuramente rappresentato dal calciatore del Manchester United Paul Pogba[28], ingaggiato a suo tempo dalla Juventus a parametro zero[29] proprio dal Manchester United e rivenduto poi agli stessi per circa 100 milioni di euro. Prendendo in mano la sezione *Plusvalenze da cessione diritti calciatori* del bilancio bianconero analizzato poco fa troviamo infatti una plusvalenza di ben € 96,46 mln.

Investire nel mondo del calcio rimane comunque un affare incerto; non sempre infatti ci si può garantire dei ritorni in termini monetari soddisfacenti. Alla gestione intelligente di molti club, in grado di sfruttare leve come plusvalenze, merchandising e strutture, seppur magari disponendo di risorse limitate, si contrappongono società incapaci di gestire il crescente indebitamento del club.

Per fare altri due esempi rilevanti, possiamo citare nel primo caso l'Atalanta, club che recentemente è salito alle cronache per l'estrema cura dedicata al settore giovanile e al potenziamento di tutte le strutture del club (tra queste si annovera anche lo stadio, riscattato recentemente dal comune di Bergamo). A questo si contrappone l'esempio negativo del Parma Calcio, società fallita nel 2015 in quanto schiacciata dal peso dei debiti societari: gli investimenti iniziali per riportare la squadra parmigiana in alto non sono stati poi accompagnati da una adeguata programmazione.

Giunti a questo punto, dopo aver osservato quali siano le principali componenti di redditività di un club, implementabili grazie a modelli di business lungimiranti, andiamo a capire quali sono i nuovi padroni del calcio mondiale e come sono entrati in Europa a suon di grossi investimenti.

---

[27] Cantera (ossia "cava" in spagnolo) è un termine utilizzato in Spagna e in altre realtà di lingua spagnola per indicare le giovanili gestite da società sportive; può essere quindi considerato uguale all'italiano "vivaio" e viene usato anche per indicare l'area geografica dalla quale i club prelevano i calciatori.

[28] Paul Labile Pogba (Lagny-sur-Marne, 15 marzo 1993) è un calciatore francese, centrocampista del Manchester United nonché della nazionale francese.

[29] Espressione per indicare l'acquisizione gratuita del cartellino di un calciatore professionista da parte di una società sportiva.

0.3 I grandi investitori finanziari: Russia, Paesi Arabi, Usa.

Nel precedente paragrafo abbiamo affrontato il tema dell'importanza di utilizzare modelli di business adeguati, facendo anche vari esempi di club che, pur utilizzando business model differenti, riescono comunque ad eccellere. Ora scenderemo più nel dettaglio, concentrandoci sui recenti investimenti portati avanti da Arabi, Russi e Statunitensi, che sono stati, per così dire, i pionieri nell'ambito degli investimenti finanziari nel mondo del pallone. Nel prossimo capitolo poi ci si dedicherà anche al tema degli investimenti cinesi, che per ora lasciamo da parte, cercando di dare una visione globale delle progettualità in atto, ma non solo.

0.3.1 Sceicchi ed Emiri

Partendo dal principio, la strada venne aperta dalla ormai celebre compagnia aerea *Emirates Airlines* di Dubai, di proprietà del governo. L'obbiettivo era il calcio inglese, apparso - in virtù di quanto detto in precedenza - molto appetibile agli inizi del 2000. La prima squadra ad attirare l'interesse degli emiri fu l'Arsenal, squadra di Londra, che siglò con Emirates nel 2004 un accordo di sponsorship per un valore di 100 milioni di sterline. Questo rappresentò il vero e proprio "caso storico", che fece da precursore a tutti gli investimenti che poi caratterizzarono la geografia europea. L'accordo prevedeva inoltre la sponsorizzazione del nuovo impianto sportivo per i successivi 15 anni. Lo stadio, che costò complessivamente 390 milioni di sterline, avente una capacità di ben 60.000 posti a sedere, venne chiamato appunto *Emirates Stadium* e andò a rimpiazzare il vecchio Highbury. Successivamente, nel 2006, la stessa Emirates diventò per otto anni (ma lo è tuttora) main sponsor del club e il logo *Fly Emirates* cominciò a palesarsi sulle magliette della squadra. Nel dicembre del 2012 la compagnia aerea sigla col club un nuovo accordo di sponsorizzazione del valore di 185 milioni di euro, fino al termine della stagione 18-19. Disse a tal proposito Ahmed bin Saeed Al Maktoum, presidente e amministratore delegato di Emirates "*Continuiamo a vedere il valore strategico delle nostre sponsorizzazioni nel mondo dello sport e questa collaborazione conferma la perfetta combinazione di due marchi veramente globali*". Il portafoglio di sponsorship sportive comprende eventi, squadre ed organizzazioni di altissimo profilo tra cui la AFC (Asian Football Confederation), Paris Saint Germain, AC Milan, Real Madrid, Amburgo ed Olympiacos FC.

La quantità di fondi arabi riversati nel calcio è quanto mai sbalorditiva; dopo gli accordi di sponsorizzazione, il passo successivo è stato quello di acquisire grandi società in declino.

Nel 2008 infatti, il Manchester City, glorioso club finito ai margini della popolarità nazionale, viene rilevato dall'Abu Dhabi United Group del principe Mansur bin Zayd Al Nahyan (che possiede inoltre il Melbourne City, il New York City e gli Yokohama Marinos). Lo sceicco è tra le persone più

facoltose del pianeta e grazie a lui il Manchester City torna a competere ad armi pari con i rivali cittadini del Manchester United, che sin dall'inizio degli anni Novanta, sotto la guida tecnica di Sir Alex Ferguson[30], si era imposto, sportivamente parlando, anche al di fuori dei confini della città. La grande liquidità a disposizione dei Paesi del Golfo Persico non avrebbe mai potuto lasciare indifferenti i due club più importanti del mondo: Barcellona e Real Madrid sono infatti entrambe sponsorizzate rispettivamente da Qatar Airways (ora non più) e da Fly Emirates con contratti da centinaia di milioni di euro. Si pensi al fatto che il Barcellona si era sempre rifiutato di far comparire uno sponsor sulla propria casacca: i soldi del Qatar hanno tuttavia fatto velocemente cambiare idea alla dirigenza blaugrana anche se il presidente Bartomeu ha sostituito nel novembre 2016 tale partner commerciale con i giapponesi di Rakuten[31], nuovo main sponsor che frutterà 60 milioni all'anno.
Il motivo è presto detto: dopo gli attentati del 2015[32] destavano preoccupazione i rapporti tra Qatar e terrorismo islamico e questo aspetto ha indotto la dirigenza catalana a liberarsi dello sgradito partner commerciale.
Spostandoci in Francia, troviamo il già citato PSG guidato dallo sceicco Al Thani; l'attuale emiro controlla il Qatar Sports Investments (QSI), che ha comprato la squadra della capitale parigina: il Paris Saint-Germain. Il presidente del PSG, Nasser Al-Khelaifi, è anche il presidente di BeIn Media Group, equivalente del network di Al Jazeera Sports, entrato nel mercato televisivo europeo nel 2012 con il lancio ufficiale di BeIn Sports. L'acquisizione del PSG, che venne celebrata con un pranzo ufficiale insieme all'allora premier Sarkozy e a Michel Platini (ex Presidente dell'Uefa), ha avuto un peso decisamente rilevante nell'assegnazione dei Mondiali 2022 al Qatar. Infatti, a detta di molti, si trattò di un risultato dovuto ad una capillare e mirata campagna di corruzione che conferma come il calcio sia ancora una imprescindibile leva per il potere e per il consenso.

0.3.2 I magnati russi

Per quanto riguarda invece gli investimenti da parte di magnati russi, sicuramente il primo da citare è Roman Abramovich[33], patron del Chelsea Football Club, squadra di Londra. Era il luglio 2003 e

[30] Sir Alex Ferguson, ossia Alexander Chapman Ferguson (Glasgow, 31 dicembre 1941), è un ex allenatore di calcio ed ex calciatore scozzese, di ruolo attaccante. È considerato all'unanimità uno dei più grandi allenatori di tutti i tempi, nonché uno dei tecnici più carismatici e influenti della storia.
[31] Si tratta di un'azienda giapponese di commercio elettronico con sede a Tokyo, in Giappone.
[32] Si fa riferimento soprattutto al terribile attentato perpetrato al Bataclan di Parigi da parte di alcuni terroristi islamici, dove, fra i tanti, perse la vita la veneziana Valeria Solesin, in memoria della quale è stato nominato il nuovo ponte che unisce la stazione di Venezia Santa Lucia all'Università Ca' Foscari.
[33] Roman Abramovič (Saratov, 24 ottobre 1966) è un imprenditore russo, che nel 2003 ha acquistato il Chelsea Football Club.

segnò una rivoluzione in Inghilterra, dove venne inizialmente considerato alla stregua di un *invasore*. Sta di fatto che in più di 10 anni di presidenza ha speso oltre due miliardi, vincendo ben 11 trofei in Premier League ed una Champion's league nel 2012.

Stesso discorso per Dimitri Rybolovlev[34], proprietario per 2/3 dell'AS Monaco, squadra dell'omonimo principato, acquistata nel 2011 per la simbolica cifra di un euro, con i biancorossi al penultimo posto in Ligue 2, la seconda lega professionistica francese. Nel 2012-2013 il Monaco ha vinto il campionato ed è ritornato nella Ligue One dopo una assenza di due anni. Nell'estate del 2013 l'imprenditore russo spenderà più di 100 milioni per assicurarsi i migliori giocatori sulla piazza salvo poi, con gli anni a venire, cercare di ridurre gli investimenti attuando politiche di spesa decisamente più caute.

Poi c'è il colosso Gazprom[35] (che sponsorizza già Schalke 04 e Chelsea) che nel 2010 ha firmato un contratto di partnership con la Stella Rossa Belgrado, salita da 2 a 5 milioni l'anno rispetto all'accordo precedente e celebrata con la visita di Putin allo stadio Crvena Zvezda. Gazprom, controllata al 50,01% del governo russo, diventerà infatti proprietaria dell'unica squadra della ex Jugoslavia capace di conquistare la Coppa dei Campioni. L'ingresso dei russi, che hanno promesso 40 milioni al governo serbo proprietario del club, altrettanti per ripianare i debiti e altri 20 alla città per acquistare i terreni dello stadio, sarà utile anche a rinforzare la posizione della Serbia nella costruzione della linea gasdotto denominata *South Stream*. Caso evidente di quello che si può definire come *soft power*[36], che, calato nel mondo degli investimenti nei club europei, punta ad usare il calcio come "grimaldello" per aggirare confini di carattere geo-politico e ottenere benefici in maniera indiretta.

Da menzionare anche Jurij Korablin[37] che nel 2011 comprò le quote del Football Club Unione Venezia e fondò la holding *Venice Football Academy*. Tuttavia, complice anche la svalutazione del rublo, il russo andò in difficoltà economiche e la vicenda si concluse con la mancata iscrizione del FBC Unione Venezia al campionato di Lega Pro 2015-2016, sancendo l'ennesimo fallimento della società arancio nero verde.

---

[34] Dmitrij Evgen'evič Rybolovlev (Perm', 22 novembre 1966) è un imprenditore russo, proprietario per due terzi del Monaco, team dell'omonimo principato.

[35] La Gazprom è la più grande compagnia petrolifera russa; con vendite per 153 miliardi di dollari statunitensi nel 2012, conta per circa il 70% della produzione russa di gas naturale e con riserve che ammontano a ben 18.991 km³.

[36] In accordo con la definizione coniata dal politologo statunitense Joseph Nye, il *soft power* consiste in una sorta di *persuasione* diretta a migliorare l'immagine internazionale tramite valori quali cultura e sport.

[37] Jurij Korablin (Mosca, 30 gennaio 1960 – Mosca, 19 settembre 2016) è stato un politico, imprenditore e dirigente sportivo russo, ex patron del Venezia Calcio.

0.3.3 Gli americani

Ultima menzione va riservata agli investitori americani, i quali, parallelamente al desiderio di veder crescere la MLS[38] puntano, con progetti sempre più ambiziosi, a guidare grandi club europei al successo. In Italia abbiamo 3 esempi di proprietà americane: la Roma, il Bologna ed il Venezia, club recentemente ritornato in serie B dopo molti anni di assenza. Per quanto riguarda il club capitolino l'imprenditore italo-americano James J. Pallotta[39], insieme ad altri tre imprenditori statunitensi, Thomas Di Benedetto, Michael Ruane e Richard D'Amore, decide di presentare un'offerta per l'acquisto della squadra giallorossa. Nel febbraio del 2011 Unicredit, maggior azionista della Roma Calcio, avvia la trattativa con la cordata statunitense che si concluderà ad aprile con la cessione della maggioranza alla società alla *Di Benedetto A.S. Roma LLC*, società veicolo degli investitori americani. Nei mesi successivi sarà Pallotta ad acquisire il controllo della società, rilevandone infine la totalità del pacchetto azionario.

Tra i progetti della proprietà americana spicca indubbiamente quello del nuovo stadio di proprietà, che ha recentemente ricevuto il benestare del Comune di Roma; inoltre ha mostrato un notevole attivismo nel promuovere svariate tournée in giro per il mondo al fine di rafforzare la notorietà del brand giallorosso.

Per quanto riguarda invece Bologna e Venezia, la storia si intreccia reciprocamente con quella dei rispettivi proprietari, Joe Tacopina e Joey Saputo[40]. Proprio Joe Tacopina, inizialmente presente nel CdA della nuova Roma americana, decide, nel settembre 2014, di rassegnare le dimissioni e tentare nuovamente l'acquisizione del Bologna Calcio (già tentata nel 2011) insieme allo stesso Joey Saputo, imprenditore canadese. Divenuto presidente del Bologna FC, riporta subito la squadra in Serie A nella stagione 2014-2015, ma a settembre del 2015 si dimette dalla carica di presidente in contrasto con il proprietario del club, Joey Saputo, insieme al quale aveva condotto le trattative di acquisizione del club.

A ottobre 2015 Tacopina diventa presidente del Venezia, squadra che dopo i vari fallimenti si appresta a giocare il campionato di serie D. Il progetto della nuova proprietà si rivela sin da subito ambizioso, basti considerare la scelta di Giorgio Perinetti come DS e di Filippo Inzaghi come guida tecnica per la stagione 2015/2016 di Lega Pro. Con la squadra lagunare vince due campionati consecutivi

[38] La Major League Soccer, nota anche con l'acronimo MLS, è il massimo campionato di calcio statunitense e canadese. La lega venne fondata nel 1993, parallelamente all'organizzazione dei mondiali di calcio di USA 1994, ed è posta sotto l'egida della United States Soccer Federation (USSF). La prima edizione del torneo si disputò nel 1996.

[39] James Joseph Pallotta (Boston, 13 marzo 1958) è un imprenditore e dirigente sportivo statunitense, noto soprattutto per essere presidente dell'AS Roma.

[40] Il primo è uno degli avvocati più noti e stimati di New York, il secondo un imprenditore attivo nel settore caseario.

riportando già nel 2017 il club in Serie B dopo 12 anni di assenza. Ora grazie a grandi progetti, che passano dalla valorizzazione del marketing della società fino alla costruzione del nuovo stadio, sembra intravedersi la luce in fondo al tunnel per la società lagunare dopo svariati fallimenti.
Altri grandi squadre possedute da cordate americane sono il Liverpool e il Manchester United; la prima appartiene a John William Henry[41], che ha rilevato il club nel 2010 per circa 335 milioni di euro, subentrando ai predecessori Hicks e Gillett.
Per quanto riguarda invece il Manchester United, esso è posseduto dal 2005 dalla famiglia Glazer, che ha portato, sebbene attraversando situazioni difficoltose sia dal punto di vista finanziario che di conflittualità con i tifosi, il valore del club da 1 miliardo di euro fino a 2,7 miliardi, grazie all'utilizzo di un modello di business di successo.

0.3.4 Non solo casi di successo

Occorre tuttavia precisare che finire nelle mani di investitori esteri non è sempre una garanzia sulla vita per un club; anzi potrebbe talvolta rivelarsi un fallimento, specie se anziché investitori si incrociano avventurieri senza scrupoli. E' il caso ad esempio del Portsmouth, nobile decaduta del calcio inglese. Nel 1998 il club viene rilevato dal tycoon serbo Mandaric per 5 milioni di sterline e, dopo un periodo di ambientamento, riesce a portare la squadra in Premier League nella stagione 2002/2003. Dopo 3 anni, tuttavia, la gestione viene passata al milionario franco-russo Alexandre Gaydamak, il quale promette rinforzi per la squadra e la costruzione di uno stadio di proprietà. Nella stagione 2007-2008 il Portsmouth si aggiudica la FA cup, battendo in finale il Cardiff City, ma nel maggio 2009 Gaydamak cede a sorpresa la società allo sceicco di Abu Dhabi Sulaimanal-Fahim. Da qui per il Portsmouth comincia una fase di netta flessione economica, che induce lo sceicco a vendere il 90% delle quote all'imprenditore saudita Ali Al-Faraj, il quale nel febbraio 2010 rivende nuovamente il club ad un affarista di Hong Kong, Balram Chainrai. In questa intricata situazione economico-finanziaria, i problemi economici del Portsmouth si aggravano e alla fine del mese il club entra in amministrazione controllata. Le verifiche contabili in seguito documenteranno un debito di 119 milioni di sterline e, dopo svariati accordi con i creditori (soprattutto l'ex proprietario Gaydamak), viene evitata la liquidazione e il club viene rimesso in mano a Balram Chainrai. Alla fine della stagione, tuttavia, l'imprenditore Vladimir Antonov rende noto alla stampa di aver acquisito

[41] John William Henry II (Quincy, 13 settembre 1949) è un uomo d'affari americano, investitore e fondatore di John W. Henry & Company, società di gestione degli investimenti. È il principale proprietario dei Boston Red Sox e del Liverpool Football Club.

la proprietà del club per circa 10 milioni di sterline; in seguito però lo stesso Antonov viene arrestato a Londra con accusa di bancarotta di due istituti di credito lituani. La società dunque ricade in amministrazione controllata con la zavorra di incognite economiche ed ulteriori incertezze e nel 2013 l'agonia del club si conclude con la retrocessione in League Two.

Dopo aver esaminato i modelli di business applicati al mondo del calcio, si è visto come tale attività seppur assai costosa in termini di investimento, attiri tuttavia l'interesse di chi ha grandi disponibilità a causa dell'enorme visibilità che il fenomeno calcio è in grado di assicurare a certi livelli, divenendo quindi sempre più *affare* internazionale.

Nel prossimo capitolo si scenderà nello specifico del *caso cinese*, salito recentemente alla ribalta, analizzando nel dettaglio le progettualità in atto per quanto riguarda il calcio locale e gli investimenti milionari come trend globale.

CAPITOLO 1

1.1 Quando tutto nacque: il *piano trentennale*

Il movimento calcistico cinese, si sa, non gode di grande popolarità a livello internazionale, sia per fattori prettamente tecnici che per fattori di visibilità. Proprio da questo punto di partenza si intrecciano reali progettualità in atto e suggestive ipotesi di come sia nata l'idea di una rifondazione. Ed è esattamente in virtù di quest' ultimo aspetto che vi è una sorta di leggenda, che va ad attribuire questa volontà di dare una svolta al calcio in Cina ad una partita, precisamente una amichevole, giocata il 15 giugno 2013. Si tratta di Cina-Thailandia che si gioca all'Olympic Sports Center Stadium di Hefei, capitale della provincia di Anhui. La partita si conclude con una pesante sconfitta per 5-1 a favore della selezione nazionale tailandese, ennesima umiliazione della poco gloriosa storia calcistica del paese del Dragone. Quel giorno in tribuna c'è tuttavia Xi Jinping, presidente della Repubblica Cinese e grande appassionato di calcio. Il 15 giugno, tra l'altro, è anche il giorno del suo compleanno e quella sonora sconfitta sembra lo amareggia profondamente, al pari di tanti altri appassionati.

A prescindere dalla veridicità di quanto raccontato poco sopra appare chiaro che l'emergente potenza economica cinese 'soffre' nell'essere ridicolizzata davanti al mondo in uno sport così importante e diffuso a livello mondiale. Resta il fatto che il governo cinese realmente elabora un piano, riassunto in un documento di 14 pagine: il cosiddetto piano trentennale. È il 23 ottobre 2015 quando il presidente della Repubblica Popolare cinese, durante un viaggio di stato in Inghilterra fa visita all'allora premier britannico Cameron presso la nuova academy del Manchester City. Proprio in quella sede, il presidente cinese chiosa: "*Il mio grande desiderio è che la Nazionale cinese possa diventare una delle più competitive al mondo e che il calcio possa giocare un ruolo decisivo per le persone, per rafforzare corpo e spirito. Dobbiamo partire dalle giovani leve, riformando il sistema professionistico e allacciare preziose collaborazioni con partner che possano incrementare il valore dell'industria calcistica*". Le parole del presidente vengono subito recepite e trasferite all'interno di un documento della Commissione nazionale per la riforma e lo sviluppo[42], pubblicato il 12 aprile 2016, intitolato *Piano di sviluppo di medio e lungo termine del calcio cinese*.

Il piano può essere sintetizzato in 10 punti chiave: (**i**) ricercare l'unione tra le caratteristiche degli atleti cinesi e know-how internazionale, (**ii**) apprendere dall'esperienza dei paesi dove il calcio è più avanzato, (**iii**) sviluppare un nuovo percorso di calcio al fine di soddisfare il suo valore sociale e la

[42] Organo ministeriale che decide le linee per le politiche economiche del paese.

sua funzione, (**iv**) fornire una prospettiva a lungo termine, (**v**) costruire una solida base per quanto riguarda la strategia, le infrastrutture e la base culturale, (**vi**) unire le questioni della rifondazione e della governance in modo innovativo ed efficiente in conformità alla legge e alle priorità attuali e a lungo termine, (**vii**) combinare il sistema statale con i meccanismi di mercato in modo da sfruttare i vantaggi del sistema socialista, (**viii**) assicurare che i meccanismi di mercato sviluppino una vitalità e un'integrità stimolanti e creino un equo ambiente di concorrenza, (**ix**) sviluppare il calcio e promuovere la forma fisica per raggiungere un accesso universale dalle masse ed infine (**x**) migliorare la salute delle persone attraverso la pratica sportiva.

Tale progetto ha lo scopo di portare al vertice il movimento calcistico Cinese tramite la vittoria della Coppa del Mondo 2050 e per prepararsi a ciò, Pechino si è già candidata per ospitare l'edizione del 2023 della Coppa d'Asia insieme a Thailandia e Corea del Sud. Vi è inoltre l'obiettivo di coinvolgere 50 milioni di calciatori (tra bambini e adulti) entro il 2020 e di attivare 20.000 centri sportivi dedicati e 70.000 campi. Un piano più che ambizioso che nel febbraio 2017 il vicepresidente della Federazione Wang Dengfeng rilancia, innalzando il target a ben 50.000 accademie da inaugurare entro il 2025.

Il gap da affrontare è tuttavia assai rilevante, avendo la Cina preso parte solo all'edizione dei mondiali 2002, peraltro in maniera piuttosto fallimentare. Il piano prevede tappe a breve, medio e lungo termine con il curioso obbiettivo, fra i tanti, di avere un campo da calcio ogni 10.000 abitanti prima del 2030.

Fig. 13 La Nazionale di calcio cinese, qualificatosi alla Coppa del Mondo solo nell'edizione del 2002.

Fonte: blogcalciocina

Football dream is one part of Chinese dream è uno degli slogan maggiormente usati e graditi da Xi Jinping, il cui sogno è anche ispirato ad una sorta di rievocazione della tradizione millenaria. Parallelamente poi si prevede che le squadre di club diventino tra le più forti in Asia, considerato che nel ranking Fifa la nazionale cinese occupa solamente la posizione numero 81.

1.1.1 Il Piano: contenuti e obiettivi

Alla luce di tutto ciò, questo piano viene a ragione considerato come la prima vera *roadmap* per lo sviluppo del calcio in Cina, con concreti obbiettivi. Il piano, come detto, è suddiviso in 3 parti: la prima, compresa nel periodo 2016-2020, prevede la realizzazione di 20.000 scuole calcio con 30 milioni di tesserati fra gli alunni e 50 milioni fra la popolazione intera. A ciò si aggiunge la costruzione di 70.000 campi da calcio dislocati in tutto il paese. Tra il 2021 e il 2030 c'è l'obbiettivo di issare la nazionale maschile ai primi posti della graduatoria prima continentale e poi mondiale; medesimo discorso per la nazionale femminile. Infine tra il 2031 e il 2050 la Cina dovrà diventare una nazionale affermata a livello mondiale, diffondendo in maniera capillare il calcio in tutto il paese. Tra i 50 punti del piano figura anche la necessità di apprendere dalle esperienze dei paesi sviluppati nel calcio per realizzare un nuovo modo di implementare questa disciplina; non a caso la nazionale è guidata dall'autunno 2016 dal commissario tecnico campione del mondo Marcello Lippi[43]. Il progetto è interessante ed attuabile; anche se nel futuro prossimo non sarà facile diffondere il piano in maniera tale da raggiungere anche le campagne e le province e far sì che questo sport entri stabilmente all'interno di ogni famiglia cinese media. Questa sorta di rivoluzione-restaurazione indetta da Xi sarà necessaria per lo sviluppo di una cultura di massa più votata all'esercizio fisico e alla competitività, superando quel *confucianesimo* ormai radicato che induce la maggioranza dei ragazzi cinesi a dedicarsi quasi interamente allo studio delle discipline scolastiche. Dunque Xi ha scelto il gioco del calcio perché rappresenta, probabilmente in maniera unica, modelli e valori politici, intrecciando attività sportiva, patriottismo, aggregazione sociale ed influenza internazionale.

Il rischio ovviamente c'è ed è quello che si possa venire a creare una sorta di *bolla economica*, considerate le elevate spese che caratterizzano la fattibilità del piano, ma nello stesso tempo lo potrebbero mettere fortemente a rischio. In sintesi, quello stabilito dal Comitato Centrale del Partito Comunista Cinese è un piano per il calcio che si svilupperà in trent'anni e dovrà creare le condizioni ideali per un campionato solido e competitivo, una nazionale blasonata e ad alti livelli, andando a rafforzare nel frattempo la propria potenza commerciale nell'ambito del calcio in Europa. Tale piano, in aggiunta, non ha il solo obbiettivo di rendere il calcio lo sport nazionale e di conseguire rilevanti risultati sportivi ma si propone, inoltre, nel lungo termine, di rappresentare una propulsione per uno sviluppo rapido e sano dell'industria sportiva della nazione. Infatti l'obbiettivo è andare ad incidere sull'intero sistema economico del paese, sfruttando *l'effetto spillover*, cioè quando una attività economica reca beneficio non solo al settore interessato, ma anche ad altri settori.

[43] Marcello Lippi (Viareggio, 12 aprile 1948) è un allenatore di calcio, dirigente sportivo ed ex calciatore italiano, di ruolo difensore, commissario tecnico della Cina; nel 2006 ha vinto una coppa del mondo con l'Italia.

A livello complessivo si può dunque notare come ad un marketing di stato volto allo sviluppo del calcio per finalità socio-economiche e financo politiche si accompagna la *vision* di grandi gruppi privati che da tempo orami hanno compreso le potenzialità di sviluppo di questo sport in termini di business.
Le due direttrici per *impadronirsi* del calcio moderno sembrano essere: all'interno, gli investimenti milionari sul calcio di base e sui club della Super League cinese (tale punto in seguito verrà approfondito), all'estero le sponsorship e l'acquisizione internazionale di aziende e squadre specializzate nell'intrattenimento, in maniera tale da mettere le mani sul know-how del settore.

1.2 Il gioco del calcio in Cina

Nel precedente paragrafo è stato descritto il progetto riguardante la riforma del calcio in Cina, illustrando quali siano gli obbiettivi e quali i mezzi per raggiungere quello che sarebbe un grande sogno comune: vincere un giorno la coppa del mondo!
Per meglio comprendere le dinamiche di base dell'enorme business che si sta consolidando in Cina nel nome del calcio, è utile gettare uno sguardo al fenomeno calcistico all'interno di quel paese.
Ci si concentrerà in particolare sul campionato nazionale cinese, la Super League, cercando di descriverne le caratteristiche e mettendone in evidenza i clamorosi sviluppi negli ultimi anni sia sotto il profilo strettamente sportivo che, e soprattutto, in termini di risorse finanziarie che - in parallelo con l'interesse e la passione destati - affluiscono copiosi verso questo sport.

1.2.1 La *Nuova* Super League

Il campionato nasce nel 1951, divenendo tuttavia professionistico solo nel 1994. La attuale Super League è stata creata nel 2004, modificando il vecchio campionato *Chinese Football Association Jia-A League*; vi partecipano 16 squadre (in origine erano 12), le partite cominciano a marzo e si concludono nel mese di novembre.
Come si diceva è un campionato in netta e prodigiosa crescita economica, avendo incrementato nel 2016 i propri ricavi del 2567%, risultato conseguito soprattutto grazie ai diritti televisivi.
Tra il 2015 e il 2016 poi i proventi dell'industria del calcio cinese sono saliti a 1,8 miliardi di yuan, circa 250 milioni di euro, grazie alla vendita dei diritti tv della Super League per 1,2 miliardi di euro fino alla stagione 2020. Alla voce *ricavi televisivi* vanno poi affiancati i proventi dovuti allo sponsor tecnico (unico per tutte le formazioni), ossia Nike, che verserà circa 25-30 milioni.

Infine ci sono i 20 milioni garantiti dal *title sponsor*[44] del campionato, la compagnia assicurativa Ping An Insurance, che sostituirà Pirelli fino al 2018.

E' ampiamente noto il cospicuo afflusso di giocatori e tecnici famosi registratosi negli ultimi anni verso il campionato cinese per cifre strabilianti e talvolta assurde.

Giusto per fornire qualche altro numero, che ben rende l'idea delle risorse di cui dispongono le squadre partecipanti a questa lega, nella finestra di mercato del gennaio 2017 sono stati spesi 388 milioni di euro, superando anche la Premier League inglese, ferma a 259. A conferma di ciò, uno studio di *Forbes* datato agosto 2016, stimava in 1.1 miliardi di euro il valore delle prime otto società cinesi.

Dal punto di vista dei club europei, il mercato calcistico cinese è un mercato di salvezza, poiché si riescono a vendere giocatori in procinto di veder svalutate le loro quotazioni, ceduti invece a prezzi molto alti così da poter spesso registrare ancora cospicue plusvalenze. Sono molti i casi recenti di giocatori di livello che hanno scelto la Cina come meta calcistica, attratti dai ricchi contratti offerti dai club locali.

Visto dall'Europa appare come un ingenuo bengodi calcistico che ha interessato numerosi calciatori, spesso non più giovanissimi, che militavano per lo più nei campionati europei. Valga come esempio l'attaccante italiano Graziano Pellè in quale, reduce da un ottimo europeo disputato con la maglia della nazionale italiana, viene ingaggiato dallo Shandong Luneng e a 31 anni, con uno stipendio di 15 milioni all'anno, diventa il calciatore italiano più pagato al mondo.

Oltre ai giocatori vengono attirati nel calcio cinese anche allenatori di grande fama, come Fabio Capello, recentemente ingaggiato dal Jiangsu Suning come guida tecnica della squadra.

Sono solo pochi esempi della grandissima forza economica dei club cinesi, in grado di acquistare giocatori di prima fascia dai top club europei promettendo loro ingaggi milionari.

Occorre tuttavia sottolineare che è stata recentemente introdotta una novità normativa riguardante le politiche di tesseramento dei giocatori stranieri; cosa che si riallaccia a doppio filo con il fine ultimo della riforma prima descritta e cerca di porre un freno a questa *importazione* di calciatori stranieri. Tale norma appunto circoscrive a 3 il numero massimo di giocatori stranieri presenti in rosa, incluso un giocatore asiatico non cinese; ed inoltre impone ad ogni squadra di convocare ogni partita due calciatori under 23, di cui uno da schierare obbligatoriamente nella formazione titolare. In precedenza il limite era stato fissato a 5 stranieri e ogni squadra poteva scendere in campo con massimo quattro calciatori stranieri per ogni match. La ratio di questa norma è facilmente intuibile: promuovere il calcio locale, cercando di porre un freno ad investimenti eccessivi.

[44] Trattasi dello sponsor che "presta" il suo nome al campionato.

Inoltre i club che ingaggeranno calciatori provenienti dall'estero dovranno versare una somma ad un fondo governativo per il finanziamento dello sviluppo del calcio e della formazione di giovani talenti. Dunque una sorta di *crescita sostenibile*, che pone le linee guida per lo sviluppo di talenti arruolabili per la nazionale maggiore, evitando spese esagerate e poco ponderate. Inoltre è stato lanciato, da parte della Amministrazione Generale dello Sport Cinese, un monito riguardante l'indebitamento: infatti le società che raggiungeranno soglie di debiti troppo elevate saranno sanzionate e potranno rischiare addirittura l'esclusione dalle varie competizioni. Col tempo tuttavia si è scatenata la polemica a seguito di questi provvedimenti della Federazione, che aveva posto una tassa del 100% sugli acquisti stranieri che superano i sei milioni di euro e per i giocatori cinesi il cui cartellino supera i 2.9 milioni. Sebbene la Chinese Football Association sia stata in seguito costretta a fare un passo indietro, spinta da China Media Capital che detiene i diritti del campionato e teme ne possa diminuire l'appeal, si comprende come il tumultuoso sviluppo del fenomeno calcio e l'ondata di denaro che l'ha accompagnato abbiano costretto le autorità a correre ai ripari, cercando di evitare gli eccessi che si stavano verificando. Per quanto concerne i giocatori stranieri, dal 2018 sarà possibile tesserarne 6 al posto dei 5 attuali, ma solamente 4 potranno essere convocati, con 3 schierabili nella formazione titolare. Attualmente infatti, i club possono tesserare 5 stranieri ma solamente 3 possono essere convocati, con i restanti due che vengono tenuti fuori dalla lista delle convocazioni.

1.2.2 Le maggiori compagini del campionato

La tabella che segue riassume le squadre della Super League e le relative proprietà. (*Fig.14)*

CHINA SUPERLEAGUE

Squadra	*Proprietà*	*Giocatori chiave*
Beijing Guoan	Sinobo (64%), Citic Group	Renato Augusto, Jonathan Soriano
Changchun Yatai	Jilin Yatai Group	Szabolcs Huszti
Chongqing Lifan	Lifan Group	Eddi Gomes, Borek Dockal
Guangzhou Evergrande Taobao	Evergrande R.E. (60%), Alibaba (40%)	Jackson Martinez, Alan
Guangzhou R&F	Guangzhoun R&F	Apostolos Giannou
Guizhou Hengfeng Zhicheng	Guizhou Hengfeng Albert Real Estate Devel.	Nikica Jelavić
Hebei Cffc	China Fortune Land Development	Goran Milovic
Henan Jianye	Jinaye Residential Group	Borek Dockal
Jiangsu Suning	Suning Appliance Group	Alex Texeria, Roger Martínez
Liaoning Whowin	Liaoning Sport Tech. Col.; Huludao Hongyun	James Chamanga
Shandong Luneng	Luneng Group	Graziano Pellè
Shanghai Shenhua	Greenland Group	Carlos Tevez
Shanghai Sipg	Shanghai International Port Group	Hulk, Ricardo Carvalho
Tianjin Teda	Teda Group	Mbaye Diagne
Tianjin Quanjian	Quanjian Nature Medicine	Pato
Yanbian Funde	Funde Holding Gr., Yanbian Sport Bureau	Richárd Guzmics

Fonte: Calcio e Finanza[45]

[45] Grafico reperito su https://www.calcioefinanza.it/2017/03/06/proprietari-club-china-super-league/.

La squadra principale è senza dubbio il Guanghzou Evergrande, campione di Cina del 2015 e 2016, allenato attualmente dal brasiliano Scolari, leggenda del calcio brasiliano, e in passato da Marcello Lippi, attuale commissario tecnico della nazionale cinese e campione del mondo con l'Italia nel 2006. La squadra è di proprietà di Evergrande Real Estate (Società immobiliare) e Alibaba (Società di e-commerce) e il giro di affari del club si aggira attorno ai 50 milioni di dollari; l'indice di riempimento dello stadio è del 79%, con una capienza massima di 58.500 spettatori. Il club possiede inoltre la più grande scuola calcio al mondo all'interno della regione di Canton, che conta ben 2600 allievi selezionati dai tecnici del Real Madrid.

Altra importante realtà calcistica cinese è lo Jiangsu Suning, società di proprietà dell'omonimo gruppo Suning, società di elettronica di consumo, che detiene anche il 70% dell'FC. Internazionale. La società, con sede a Nanchino, è fortemente sponsorizzata dallo stesso gruppo Suning, il quale ha recentemente siglato un accordo da circa 700 milioni riguardante la vendita dei diritti televisivi della Premier League in Cina. Inoltre Suning finanzia l'omonima società anche tramite la sponsorizzazione dell'azienda di telefonia mobile *Nubia*, che dalla stagione 2016 versa al club 20 milioni di euro in qualità di *Jersey sponsor*.

La squadra è guidata dall'italiano Fabio Capello[46]. Si può citare infine, come terza forza del campionato, lo Shangai SIPG, allenato dal portoghese Villas Boas, ex tecnico di Tottenham e Zenit, attualmente il tecnico più remunerato in Cina con un ingaggio di 12 milioni di euro all'anno. La squadra è posseduta dallo Shanghai International Port Group, l'operatore esclusivo di tutti i terminal del porto della città; la sede del club è appunto a Shanghai. Il giro d'affari del club è di circa 37 milioni di dollari, con un indice di riempimento dello stadio che si aggira intorno al 56% sul totale di 56842 posti disponibili.

Dalla forza economica delle società proprietarie dei principali club, dai nomi di prima fila del calcio mondiale che sono stati reclutati e dagli importi milionari di cui si è fatto cenno si può agevolmente comprendere quale potenza di fuoco sia stata allestita e quali possano esserne le potenzialità di sviluppo.

Occorre peraltro sottolineare un importante elemento che contraddistingue il calcio cinese: la mappa della distribuzione geografica delle squadre della Super League coincide esattamente con quella della ricchezza: un gigantesco agglomerato di regioni e province povere (Xinjiang, Tibet, Gansu, Mongolia interna, Qinghai, Yunnan) non è infatti rappresentato da alcun team militante nella massima divisione. Nella tabella sottostante sono stati posti a confronto i fatturati ed il numero di spettatori delle principali squadre della Chinese Super League con quelli di alcuni top club europei.

[46] Fabio Capello (Pieris, 18 giugno 1946) è un allenatore di calcio ed ex calciatore italiano, di ruolo centrocampista, ayyualmente alla guida dello Jiangsu Suning.

Come si vede, sebbene le presenze allo stadio siano in crescita (+ 9% rispetto all'anno precedente), i fatturati presentano ancora una gap enorme rispetto alle principali squadre europee. Si consideri, a titolo di curiosità, che il Cagliari, piccola compagine militante in Serie A, fattura circa come il Guangzhou, la prima squadra del campionato cinese.[47]

	Man. United	Barcelona	Real Madrid	Bayern Monaco	Man. City	Gzhou Ever.	Shang. SIPG	Jiangsu Suning	Bejing Guoan	Shanghai Shenua
Fatt. (mln)	689	620.2	620.1	592	525	52	37	36	30	29
Spett.	75.279	78.881	69.736	75.000	52.000	46.215	31.831	31.000	35.265	19.376

Secondo uno studio condotto dalla Fifa, entro il 2022 gli impianti della Super League cinese saranno in grado di attirare circa tredici milioni di tifosi, contro i 6 della stagione 2016[48]. Il presidente della Federcalcio cinese Cai Zhenhua nell'ottobre 2016 ha dichiarato quanto segue: "*La Super League cinese è la realizzazione di un progetto mai nato in Europa di un campionato continentale che unisse il meglio del calcio per esaltarne la bellezza. Entro pochi anni il meglio lo avremo qui*".
Le iniziative, dunque, come specificato anche nel precedente paragrafo, sono molteplici, legate da un unico obbiettivo, ossia il potenziamento del campionato nazionale e lo sviluppo di calciatori locali grazie all'incentivazione nell'uso dei giovani in campo e le limitazioni sugli stranieri. Con queste basi ed una pianificazione minuziosa e lungimirante, il sogno cinese di *convertire* il paese alla cultura del calcio, si fa col tempo sempre più concreto.

1.3 L'entrata dei cinesi in Europa

Come sottolineato, il potenziamento del movimento calcistico nazionale è solo una delle linee-guida della politica calcistico-industriale di Pechino. A fianco della crescita interna si punta, come detto in precedenza, alla creazione di un network globale attraverso sponsorizzazioni e acquisizioni di club. Un asse privilegiato, in tal senso, è quello con la Spagna; nella stagione 2014-2015, infatti, le imprese cinesi hanno investito più di 120 milioni di euro nel campionato nazionale, ossia la Liga. Per quanto riguarda l'ambito di partnership commerciali, il Real Madrid dal marzo del 2015 annovera fra i propri

[47] Fonte: www.cagliaricalcio.com, bilancio al 30 giugno 2016.
[48] Si tratta di una stima basata sulle presenze allo stadio, ipotizzando un crescita costante di spettatori.

partner Luyuan, mentre il Barcellona già dall'anno precedente ha stretto un legame di carattere commerciale con Suning per la cifra di 1.3 milioni di euro.

Nel gennaio 2015 Wanda acquista il 20% dell'Atletico Madrid; lo scopo non è tanto il controllo della società, ma l'apertura di 5 accademie targate "*colchoneros*" in Cina e il potenziamento delle strutture madrilene. All'interno di queste strutture dovranno allenarsi con metodologie europee i più talentuosi giovani calciatori inseriti nella *China's Future Star Program* e Dalian Wanda ha donato 15 milioni per la nuova accademia da edificare nel comune di Alcalà de Henares. Infine si intitola il nuovo impianto da 70.000 posti a sedere in cui l'Atletico giocherà dalla prossima stagione 2017-2018, abbandonando dopo 50 anni lo storico Vicente Calderòn.

La nuova *dimora* dei *Colchoneros* di Diego Simeone si chiamerà appunto Wanda Metropolitano, ricalcando il nome del vecchio impianto del club negli anni '60. Il nuovo stadio è stato inaugurato il 9 settembre 2017 in occasione della gara interna contro il Malaga. L'accordo, come detto, va ben oltre l'investimento di 45 milioni per entrare a far parte della società biancorossa; il club iberico infatti, come già i principali competitors di Real Madrid e Barcellona, necessita di consolidarsi fortemente nel mercato cinese in continua espansione. Inoltre, potenziando la società, l'Atletico Madrid potrebbe presto arrivare a possedere i cartellini di tutti i propri calciatori, molti dei quali sono attualmente in mano a fondi d'investimento. Il patron di Wanda, Wang Jianlin, ha un patrimonio stimato di più di 21 miliardi di euro e, in accordo con l'agenzia Forbes, risulta essere il 101° uomo più ricco al mondo.

Troviamo poi la società di e-commerce Qbao, che investe nel Real Sociedad e nel Rayo Vallecano: per i primi versa un milione di euro all'anno come sponsor di maglia e finanzia il 25% dell'investimento per la ristrutturazione dello stadio *Anoeta*; il Rayo invece incassa 0,7 milioni.

La ramificazione cinese nel calcio spagnolo procede così velocemente che all'inizio del novembre 2016 si è disputata in Segunda Division B, la terza serie iberica, il match tra Jumilla e Hoya Lorca, designato come il *Derby di Shanghai* in onore dei nuovi, popolarissimi in Cina, padroni d'Oriente.

L'ingresso di capitali cinesi nel campionato spagnolo e nei campionati minori della penisola è andato di pari passo con l'apertura del mercato cinese alla Spagna. Javier Tebas, patron della Liga, ha inaugurato nel 2015 due sedi rappresentative a Shanghai e Pechino, formalizzando inoltre una partnership con l'azienda hi-tech Kingdomway, che sarà il nuovo sponsor per il continente asiatico. Il Barcellona successivamente ha inaugurato una scuola calcio ad Hainan, così come i rivali del Real Madrid, che ne hanno aperta una a Canton. Inoltre un club della Catalogna, il Futbol Reus Deportiu, che milita nella Segunda Division B, è stata la prima società straniera ad acquistare una parte del capitale di una squadra cinese: il Beijing Institute of Technology Football Club.

Poi nel novembre 2015 il 99% dell'Espanyol è stato comprato da Chen Yansheng e dal suo Rastar Group, specializzato in videogiochi, per circa 150 milioni. In merito Daniel Sanchez Llibre, l'ex azionista di riferimento del secondo team di Barcellona, ha definito il progetto cinese *imponente* e 522tt.com, portale online di Rastar, è diventato subito sponsor principale del club, sostituendo il precedente, Power8.

A maggio 2016 invece tocca al Granada, club che insieme al Watford e all'Udinese faceva parte del gruppo costituito dalla famiglia Pozzo[49]. Il team dell'Andalusia, comprato nel 2009, è stato ceduto al colosso cinese del marketing Desports per circa 40 milioni di euro, sborsati dal nuovo proprietario Jiang Lizhang. Queste le sue prime parole dopo la conclusione dell'affare: "*La mia ambizione è condurre il Granada in Europa entro tre anni, cercando di fare della società un club con un futuro migliore, che diventi un punto di riferimento per il calcio in Spagna. Vorrei inoltre potenziare le relazioni tra penisola iberica e Cina: il Granada un giorno schiererà in campo un giocatore cinese*".[50]

Sempre in riferimento a club del vecchio continente, possiamo menzionare l'acquisizione, nel gennaio 2015, da parte della United Vansen International Sports Co, del 98% delle quote dell'Ado Den Haag, squadra militante nel campionato olandese. Nel luglio dello stesso anno, invece, è stata la volta dei francesi del Sochaux, passati nelle mani della Ledu, filiale della cinese Tech Pro Technology Development e quotata sulla borsa di Hong Kong.

Spostandoci invece nell'Est Europa, lo Slavia Praga è stato acquistato per il 59,9% da Cefc China Energy Company, sesto gruppo privato cinese, operante nel settore energetico. Cefc ha inoltre acquisito il 70% dello stadio del club, l'Eden Arena, per 31 milioni di euro. Altra storia è quella che accade a poche ore dal via dell'Europeo francese, precisamente il 10 giugno 2016: il Nizza, noto club della Ligue 1, rende noto il passaggio dell'80% del club ad una cordata Cino-Americana. I nuovi proprietari sono il cino-americano Chien Lee (NewCity Capital) e il cinese Alex Zheng (Groupe Plateno), entrambi uomini d'affari attivi nel settore del turismo e dell'immobiliare.

Gli investimenti sull'organico con l'ingaggio, tra gli altri, di Mario Balotelli, elevano il tasso tecnico del team che per mesi ha conteso il primato in classifica in campionato al più blasonato PSG.

Ad agosto, invece, il 20% del Lione viene acquistato dal fondo di investimento cinese Idg Capital Partners per 100 milioni. Il fondo poi si è impegnato a mantenere le azioni per almeno due anni e a promuovere il marchio del club francese in Cina, Macao, Taiwan e Hong Kong. Il presidente del club,

---

[49] Giampaolo Pozzo (Udine, 25 maggio 1941) è un imprenditore e dirigente sportivo italiano. Noto principalmente per essere proprietario dell'Udinese Calcio, detiene il controllo anche della squadra inglese Watford Football Club e in precedenza del Granada, militante nella Liga spagnola.

[50] Dichiarazione rilasciata al quotidiano spagnolo "Marca" dopo l'acquisizione del team catalano.

Jean-Michel Aulas, ha dichiarato che questa partnership servirà a sostenere lo sviluppo del calcio in Cina. La Idg capital possiede in portafoglio diversi investimenti che svariano dalla salute ai media, dalla cultura al turismo passando anche per il portale Baidu, il *google cinese*.

Tuttavia questo investimento non rappresenta l'unica faccia dell'affare: una joint venture creata ad hoc tra il gruppo Ol (45%) e Idg (55%), chiamata Pechino Xingzhi Lione Cultura Sport, avrà il compito di sviluppare scuole calcio in Cina con la compartecipazione degli allenatori dell'Ol. L'obbiettivo è presto detto: portare in Cina tutte le conoscenze, l'esperienza e le competenze accumulate dal Lione, auspicando in uno sviluppo a lungo termine.

Nel medesimo periodo l'Auxerre, club che dal 2012 milita in Ligue 2, è stato acquistato per il 60% dal gruppo Org packaging, leader nel mercato alimentare cinese, per 7 milioni di euro.

La *conquista* dell'Europa del calcio da parte dei cinesi tuttavia non si ferma qui, infatti nel settembre 2016 il West Bromwich Albion, club di Premier League inglese, viene acquisito dalla Yunyi Guokai Sports Development di Shangai. Il team verrà guidato da Guochan Lai che ha gestito le trattative nel periodo estivo, anche se nessuna indicazione è stata data riguardo il prezzo di vendita; l'ex presidente Jeremy Peace tuttavia un anno prima aveva messo il club in vendita per 150 milioni di sterline. Altro club inglese rilevato dai cinesi è stato l'Aston Villa che, in seguito alla retrocessione nella stagione 2015-2016 è stato venduto il 19 maggio 2016 dal proprietario americano Randy Lerner al Recon Group di Tony Jiantong Xia, per circa 70 milioni di sterline. L'altra squadra cittadina, il Birmingham City, è stata acquistata per il 60% dalla Trillion Trophy Asia del businessman cinese Paul Suen, presidente della Enviro Energy e socio per il 9% della China Strategic, quotate entrambe alla borsa di Hong Kong. Nel luglio del 2016 tocca al Wolverhampton Wanderers; il club viene trasferito al Fosun International di Guo Guangchang per la cifra di 45 milioni di sterline. Fosun, con sede a Shanghai, è il più grande conglomerato privato della Cina continentale con 11,1 miliardi di profitti nel 2015.

Per concludere, lo scorso 26 giugno, è stato raggiunto ufficialmente l'accordo per il trasferimento del 60% delle quote del Northampton Town alla società 5USport di Guangzhou, che si occupa di sviluppo educativo e sportivo: questa ennesima acquisizione fa dell'Inghilterra il paese con più squadre al mondo in mano a gruppi provenienti da Oriente.

Altro importantissimo club passato di recente in mano cinese è infine il Southampton, storica compagine che milita nella Premier League inglese; il trasferimento, avvenuto il 14 agosto 2017, ha portato l'80% del club nelle mani di Lander Sports del magnate Gao Jisheng per la cifra di 210 milioni di sterline. Lander sports è una società di infrastrutture che ha la propria base nella provincia dello Zhejiang, salita alla cronaca per le recenti acquisizioni di svariate compagini sportive non solo calcistiche, ma anche squadre di hockey e di curling. Tutto questo probabilmente rientra nel piano

della già citata iniziativa di *One Belt One Road*[51], all'interno della quale Southampton risulta essere una meta più che strategica, considerato che il porto cittadino è uno di quelli a più rapida crescita in tutta Europa e si pone come snodo fondamentale per il consolidamento delle relazioni commerciali fra Cina ed Inghilterra. Il Southampton, dunque, diventa l'ottavo club inglese di proprietà cinese.
Da segnalare anche il caso del Parma Calcio, squadra fallita nel 2015 ma recentemente tornata in Serie B dopo soli due anni. Il 60% del club passa dunque al gruppo Desports dell'imprenditore cinese Jiang Lizhang, già possessore del Granada, come visto in precedenza. Possiede inoltre il Chongqing Lifan, squadra che milita nella Super League cinese. Inizia dunque una nuova era per la squadra giallo-blu: Hernan Crespo coprirà il ruolo di vicepresidente insieme ad un'altra figura che andrà a completare il cda societario che sarà formato da 9 persone.
Qui in basso si riporta un grafico che illustra alcune delle più rilevanti acquisizioni cinesi in Europa.

Fig. 15 La mappa degli investimenti cinesi nel calcio europeo.

Fonte: ilposticipo.it, articolo di Ignazio Castellucci.

1.3.1 Le restrizioni imposte dal governo cinese

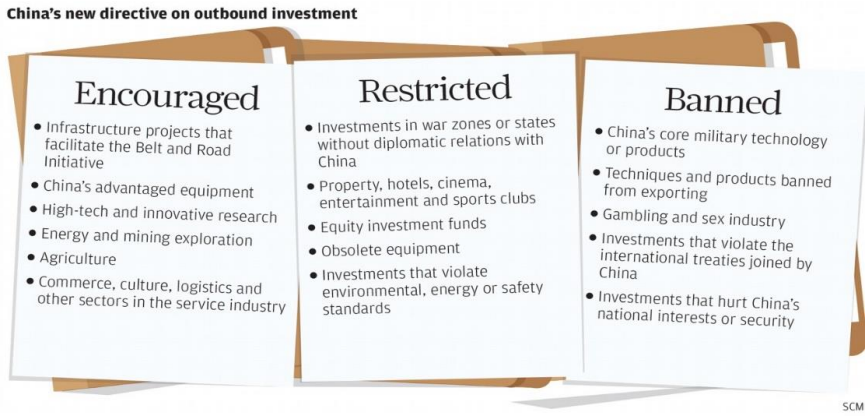
Come si vede, il numero delle acquisizioni e l'entità degli investimenti effettuati connotano questa fase come una vera e propria 'campagna europea' degli investitori cinesi.
Tuttavia, a partire dal novembre 2016, il governo cinese ha predisposto un ampio ridimensionamento degli investimenti. Grossi investimenti saranno d'ora in poi permessi solamente a fronte della presenza di progettualità concrete in atto insieme a strategie di medio-lungo termine.

[51] La Nuova via della seta è un'iniziativa strategica patrocinata dalla Cina per il miglioramento dei collegamenti e della cooperazione tra paesi nell'Eurasia. Vedremo in seguito in cosa consiste nel dettaglio.

Gli investimenti *a pioggia* che stanno caratterizzando il mondo cinese, dunque, saranno fortemente contenuti, a favore di una maggiore e più lungimirante analisi di convenienza economico-finanziaria. Il presidente Xi Jinping, a tal proposito, è stato molto chiaro, perché è pur vero che il partito comunista ha varato un ardito piano di sviluppo del football, ma è anche vero che non può permettersi di andare contro le politiche interne al partito stesso.

In generale, per quanto riguarda gli investimenti esteri, la lunga marcia verso la conquista dei gioielli più preziosi di Stati Uniti ed Europa continua, tuttavia con delle restrizioni o anche dei divieti per le acquisizioni in settori ritenuti non strategici o contrari all'interesse della nazione. Infatti con l'ulteriore recentissima decisione da parte del governo di Pechino (datata 19 agosto 2017), l'obiettivo è quello di diminuire l'indebitamento eccessivo del sistema bancario e tutti i rischi sistemici connessi per l'intera struttura finanziaria della seconda economia del mondo. Pechino ha così diviso gli investimenti esteri in 3 sezioni: investimenti vietati, limitati ed incoraggiati; possiamo osservarne la suddivisione nell'immagine a pagina seguente.

Fig. 16 Le nuove regole sugli investimenti esteri riassunte in questo prospetto.



Fonte: South China Morning Post

Per quanto concerne la prima categoria troviamo il divieto di investimenti all'estero in tecnologie militari, nell'industria del sesso, nel gioco d'azzardo e comunque generalmente investimenti che vanno contro la sicurezza e l'etica nazionale. Per quanto riguarda le limitazioni, troviamo gli investimenti esteri nell'immobiliare, negli hotel, nell'intrattenimento, nelle tecnologie obsolete e nello sport, cosa quest'ultima che andrebbe a porre un forte freno alle politiche di *invasione calcistica* di cui si sta parlando. Nel mirino, infatti, è finita la "corsa" alle acquisizioni da parte delle grandi

aziende cinesi nel mondo del pallone, nel cinema, nel turismo e nell'immobiliare: nel solo anno 2016, tali imprese hanno riversato circa 170 miliardi di dollari nelle M&A[52] *offshore*.
China Banking Regulatory Commission, l'equivalente della CONSOB cinese, due mesi circa addietro ha chiesto ai principali istituti di credito di rendere pubblica la loro esposizione debitoria con i grandi conglomerati per quanto riguarda le acquisizioni all'estero. Sotto la lente d'ingrandimento è finita anche Dalian Wanda, che si è vista interrompere i prestiti ed è stata costretta da un giorno all'altro a vendere asset immobiliari dal valore di 9.3 miliardi di dollari. All'attenzione delle indagini salgono anche l'acquisto dell'Inter da parte del gruppo Suning e la lunga ed intricata vicenda di passaggio di mano del Milan a Yonghong Li[53], attraverso la società Zhejang Rossoneri Investment. Per quanto riguarda invece gli investimenti approvati dal governo, in primis ci sono quelli che sostengono la nuova iniziativa *One Belt One Road*, una sorta, come vedremo nel prossimo paragrafo, di grande *Via della Seta* che toccherà 65 paesi in Asia, Europa, Africa e Usa. Tale iniziativa mobiliterà investimenti per circa 50 miliardi di dollari in settori considerati strategici dal presidente Xi Jinping: hi-tech, infrastrutture, materie prime, energia, pesca ed agricoltura.
Nel 2003 il governo cinese aveva già provveduto a ricapitalizzare le banche cinesi, in difficoltà per le eccessive sofferenze[54]; negli ultimi mesi in Cina le paure di una bolla sul credito sono aumentati. Gli Npl[55] in seno alle banche della Cina sono aumentati del 61% in due anni, e sono arrivati a circa 231 miliardi di dollari; di conseguenza le nuove regolamentazioni imposte dal governo per frenare lo shopping «irrazionale» all'estero vanno lette tutte in questa chiave. Ciò è confermato dal seguente dato: nei primi sette mesi gli investimenti in uscita dalla Cina sono crollati del 44,3% rispetto all'anno precedente; a tracciare la strada sono le parole del governatore della banca centrale, Zhou Xiaochuan: "*La nostra prima priorità è mantenere le istituzioni finanziarie in buona salute*".

1.3.2 Il fallimento del Pavia *cinese*

Come specificato nel capitolo precedente però, non sempre l'investimento straniero è sinonimo di successo e lungimiranza, e questo vale anche per il mondo cinese. Ne abbiamo avuto infatti un esempio lampante sempre in Italia, precisamente a Pavia, dove la squadra della città venne rilevata nel 2014 da acquirenti cinesi. Rilevata la società a costo zero, i cinesi, che rispondono al nome Xiaodong Zhu (titolare del fondo Pingy Shanghai Investment) e Qiangming Wang (titolare di Agenzia

[52]"Mergers and acquisitions", ossia operazioni in cui la proprietà delle società, di altre organizzazioni aziendali o di loro unità operative viene trasferita oppure combinata.
[53] Si tratta del nuovo presidente cinese del Milan: scenderemo più avanti nel dettaglio del personaggio.
[54] Con il termine "sofferenze" si intendono posizioni debitorie dalla difficile riscossione.
[55] "Non Performing Loans", dunque prestiti ad alto rischio.

per l'Italia, una società di investimento cinese) si prendono carico solamente delle fatture arretrate da pagare. Zhu viaggia tra Shangai e Pavia, Wang è l'uomo sul campo che parla un buonissimo italiano e spiega da subito con chiarezza l'ambizione del progetto. Pavia, nonostante gli iniziali investimenti per potenziare la rosa, si rivela subito una piazza non da tutto esaurito, come testimonia la campagna abbonamenti ferma a 200 tessere vendute (si consideri che nel medesimo girone squadre come Novara e Cremonese superano abbondantemente i 2000 abbonati. La stagione, partita comunque con buone premesse e discreti risultati, si infrange infine alle soglie della possibile promozione.

Da qui in poi gli stipendi non vengono più pagati, Wang sparisce e Zhu riparte alla volta dell'Oriente dicendo di aver investito nel club 10 milioni di euro e di non essere l'artefice del declino della società, essendo la società stata gestita al 99% da italiani. La storia si conclude con la vendita del Pavia Calcio alla simbolica cifra di un euro al costruttore romano Alessandro Nucilli, il quale però non riesce a iscrivere la squadra al campionato di Lega Pro, causando la scomparsa della società dal calcio professionistico; i giocatori vengono svincolati e perdono così mesi di stipendi arretrati.

Non è tutto oro ciò che luccica!

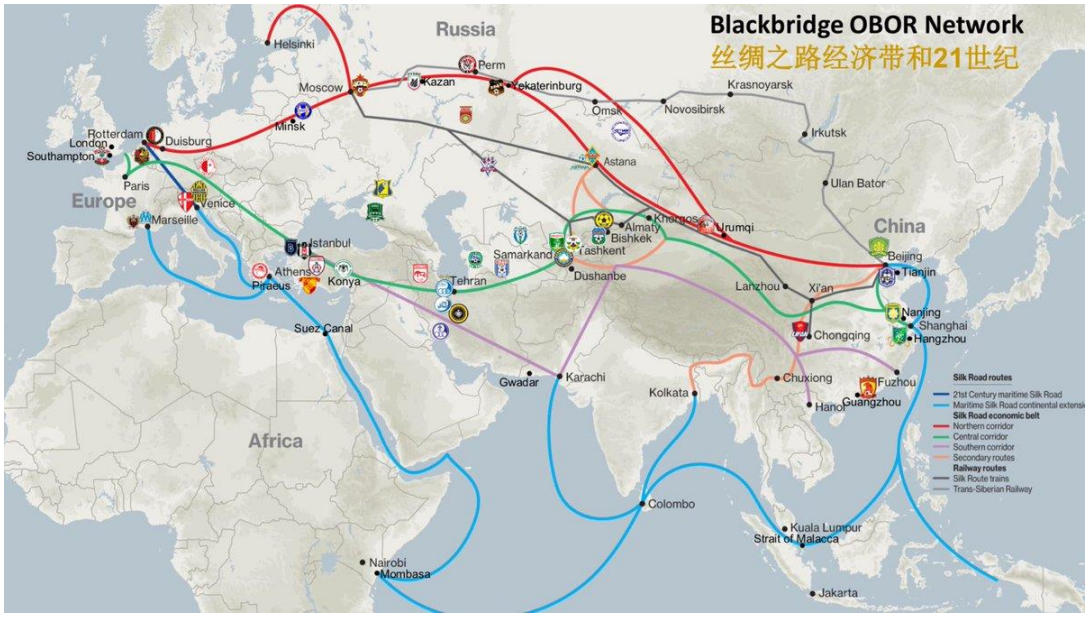
1.4 La creazione di nuove sinergie.

Abbiamo visto nel capitolo appena concluso la "colonizzazione" operata da soggetti cinesi nei confronti delle squadre europee, fenomeno sempre più diffuso e, grazie alle enormi risorse di cui dispongono alcuni gruppi, sempre più auspicato. Adesso andremo ad analizzare nel dettaglio tutte i rapporti che si stanno instaurando ed intensificando fra Cina ed il resto del mondo; si va dunque verso la creazione di un network sempre più ampio e consolidato.

Come detto, il calcio è al centro di un progetto molto vasto e per Xi Jinping è un elemento di propulsione sia in ambito nazionale che internazionale.

Secondo il quotidiano *South Cina Morning Post*, l'espansione cinese verso il calcio del vecchio continente si inserirebbe nella strategia annunciata a settembre 2013 per promuovere l'imponente progetto della "nuova via della seta", ossia un corridoio via mare e via terra tra l'Europa e l'Asia, avente come capolinea Venezia, che potrebbe fare da precursore alla creazione di aree di libero scambio. Dunque la campagna acquisto di squadre di calcio da parte dei cinesi nei campionati europei ha l'obbiettivo anche di rafforzare i rapporti della Cina con i paesi situati lungo queste vie dove nei primi novi mesi del 2016 sono stati conclusi quasi 4200 contratti da imprese cinesi.

Fig.17 L'iniziativa One Belt One Road riassunta in questa mappa.



Fonte: Blog Calcio Cina[56]

1.4.1 Alleanze strategiche

Il governo di Pechino, dunque, sta plasmando questo *mosaico infrastrutturale* pezzo dopo pezzo, tramite la fortificazione e l'implementazione di queste *tratte* a cui si è accennato poco fa.

Un esempio è l'accordo di scambio reciproco firmato a Teheran nel gennaio 2016 fra il presidente cinese e il presidente Hassan Rouhani per un valore di 600 milioni di dollari nei successivi 10 anni. Fu la prima visita di un presidente cinese in Iran in 41 anni e ha permesso il rafforzamento del rapporto fra i due paesi, visto che la Cina assorbe circa il 36% delle esportazioni energetiche iraniane. Per quanto concerne il piano del presidente Xi Jinping, il suo principale alleato è il gruppo Wanda che spazia dal settore immobiliare fino a quello dell'intrattenimento, ormai famoso a livello internazionale. Con una partnership che supera i 100 milioni di dollari Dalian Wanda è diventata non a caso il primo gruppo cinese a sponsorizzare la Fifa; la holding di proprietà di Wang Jianlin è andata dunque ad affiancarsi a partner già presenti come Adidas, Coca-Cola, Gazprom, Visa e Hyundai. Wanda sponsorizzerà la Fifa fino al 2030.

L'ingresso di Wanda nel mondo del pallone risale al 1993, quando viene fondato l'omonimo club Dalian Wanda Fc, primo club professionistico in Cina.

Nel luglio 2017 il Bayern Monaco ha inaugurato il piano di sviluppo di una accademia di calcio a Shenzhen, durante l'Audi Summer Tour. L'accademia del Bayern Monaco verrà aperta solo nel 2019

[56] Articolo apparso su blogcalciocina "Il profilo della Lander Sports, la società cinese che ha acquistato l'80% del Southampton", 15 agosto 2017.

e si chiamerà *Fc Bayern Football School Shenzhen*; la struttura accoglierà 1000 ragazzini provenienti dalla città di Shenzhen e dalle aree adiacenti e non comprenderà solo strutture per allenarsi ma anche classi per le lezioni della scuola primaria e media. Per quanto riguarda l'istruzione di queste nuove generazioni, se ne occuperanno gli allenatori del Bayern Monaco, tramite l'attivazione di un lungimirante programma di interscambio, in maniera tale che gli allenatori di maggior spicco possano continuare il loro percorso di formazione in Baviera.

Oltre Wanda però, vi sono altri gruppi altrettanto determinati, come ad esempio Alibaba. Da parte di questo gruppo sono già arrivati massicci investimenti come ad esempio la sponsorizzazione, dall'aprile 2016, della coppa del mondo di rugby, e, prima ancora, nel giugno 2015 ha acquisito, come abbiam visto in precedenza, il Guangzhou Evergrande per circa 192 milioni di dollari. Lo stesso Guangzhou, allenato come detto per anni da Marcello Lippi, ha investito 200 milioni di dollari per un centro tecnico di eccellenza, con circa 50 campi e più di tremila giovani preparati da allenatori europei. All'ingresso, forse per richiamare il prestigioso obbiettivo finale del piano del presidente Xi Jinping, è stata eretta una riproduzione alta 5 metri della Coppa del mondo.

L'auspicio espresso da tutti gli addetti ai lavori è di vedere presto in campo un team composto da tutti calciatori locali. Sempre rimanendo in tema di creazione di rapporti sinergici, a dicembre 2015 Alibaba Group ha siglato una partnership di 8 anni (fino al 2022) con la Fifa per sponsorizzare il Mondiale per club e nel gennaio 2017 è diventato main sponsor del Comitato olimpico internazionale fino al 2028 investendo una cifra vicina ai 500 milioni di dollari.

Una strada, quella delle sponsorizzazioni, intrapresa pure da Hisense, leader cinese nell'elettronica di consumo, che dopo aver affiancato il proprio marchio agli Australian Open e allo Schalke 04, è risultata essere uno dei dieci partner globali degli europei di calcio del 2016; il primo cinese in 56 anni di storia del torneo. Nell'aprile del 2017, in aggiunta, Hisense, nota azienda di elettronica, è diventata sponsor ufficiale della Coppa del mondo del 2018 in Russia, nonché della Confederation Cup del 2017, vinta recentemente dalla Germania.

I mondiali in terra russa si sono dunque guadagnati un appoggio trasversale, con uno sponsor di marca cinese e due americani (Budweiser e McDonald's), oltre che con i 6 partner istituzionali della Fifa: i russi di Gazprom, gli americani di Visa e Coca-Cola, i coreani di Hyundai ed infine i già citati cinesi di Wanda.

Inoltre, è stato siglato un accordo di partenrship da Xtep (noto marchio di moda cinese) e l'International Champions Cup, torneo amichevole estivo che fa tappa anche in Cina (oltre che in Australia e Stati Uniti). Infatti, dopo il lancio della strategia tendente al calcio del marchio cinese ad aprile 2016, questa sponsorizzazione rappresenta una nuova spinta verso il settore del pallone.

Infine c'è il Werder Brema, squadra di Bundesliga che lo scorso 3 luglio ha annunciato una nuova collaborazione con la società cinese Heiji18, piattaforma online di giochi e scommesse, della durata di due anni e dal valore di 800.000 euro l'anno. La partnership con il club tedesco permetterà di aumentare la notorietà dell'azienda, considerato che in Cina la Bundesliga è seguita con molta attenzione. Keane Wong, in rappresentanza di Heji18, ha affermato inoltre che il campionato tedesco è la giusta piattaforma di marketing per il loro marchio in quanto ha una grande influenza nel continente asiatico.

Altra cosa piuttosto importante riguarda le maggiori acquisizioni commerciali strategiche: infatti il colosso Ledman e il suo proprietario Mantie Li hanno investito 25 milioni di euro in Infront Sports&Media, una delle più autorevoli società di sports marketing al mondo.

Appena 20 giorni addietro, Infront era diventata ufficialmente cinese grazie a Dalian Wanda che ne ha rilevato la maggioranza per 1.2 miliardi di dollari. Le azioni di Infront sono state dunque rilevate, oltre che da Ledman che ne detiene il 3.5%, da un consorzio di compagnie cinesi che ne detiene quasi il 30% ed infine dalla stessa Wanda che ne mantiene saldamente il 70%. Un altro colpo rilevante sul binario sport-entertainment lo ha piazzato nel maggio 2016 la cordata composta da Everbright, gruppo di servizi finanziari, e da Baofeng, azienda digital leader nella diffusione di video online, che ha rilevato il 65% di MP&Silva, società che ha costruito le sue fortune sull'intermediazione di diritti sportivi venduti in oltre 200 nazioni. Tale società ha 20 sedi e nel 2015 ha toccato un fatturato di oltre 600 milioni di dollari ed è stata venduta per 1,4 miliardi; ai fondatori Riccardo Silva e Andrea Radrizzani è rimasto tuttavia il 35%. L'acquisizione di MP&Silva, come ha spiegato il fondatore di Baofeng, Feng Xin, consentirà di avere accesso ad una svariata gamma di diritti sportivi su scala internazionale, specialmente in Europa e consentirà di fatto alla Cina di entrare a stretto contatto con il calcio europeo; per questo è stata definita sopra *acquisizione strategica*.

1.4.2 Progetti presenti e futuri

A febbraio 2017, MP&Silva viene nominata Global Advisor dell'Arab Gulf Cup Football Federation fino al 2030, in maniera tale da implementare i diritti commerciali di tutte le manifestazioni promosse dalla nuova organizzazione del medio-oriente. In mani cinesi inoltre vi è anche il progetto dell'America's Champions League, che MP&Silva stava auspicando presso squadre e federazioni del continente per rinforzare il nuovo mercato calcistico del Nord America con la tradizione delle grandi squadre sudamericane. Dunque i nuovi proprietari cinesi di MP&Silva vorrebbero fortemente investire in questo nuovo torneo che comincerà nel 2019 e ricalcherà il modello della Champions League europea, unendo le squadre del Nord America con quelle del Sud America.

Altra iniziativa promossa dal gruppo Wanda è stata quella attuata nel gennaio 2017: la prima edizione della *China Cup,* un mini torneo fra nazionali con il fine di aumentare la popolarità del team nazionale cinese. A questa competizione vi hanno preso parte, oltre quella cinese, le nazionali dell'Islanda, della Croazia e del Cile. Il montepremi messo a disposizione da Wanda è di 700 mila dollari complessivi da dividersi tra vincitori (250 mila), vinti (200 mila dollari), terzi (150 mila dollari) e quarti (100 mila dollari). Il progetto miliardario di Wanda, in collaborazione con la federazione calcistica cinese, è stato approvato dalla AFC (la federazione calcistica asiatica, la *Uefa d'Asia*, in altre parole) e anche dalla Fifa rappresentata da Gianni Infantino, neo-presidente dell'organo mondiale del calcio. La competizione avrà dunque una *aura* di ufficialità e le partite del torneo permetteranno alle nazionali di raccogliere punti per migliorare il loro ranking Fifa.[57] Come sottolineato da Wang Jianlin, la China Cup sarà la prima competizione internazionale riservata alle sole nazionali in terra cinese e ad organizzarla sarà una delle società che meglio si muovono nel mondo del calcio. Le nazionali giocheranno 4 partite e daranno la possibilità al pubblico di casa di gustarsi il meglio del calcio internazionale; nell'ultima edizione ha avuto la meglio il Cile, imponendosi per 1-0 in finale sulla compagine islandese.

Altro progetto quanto mai ambizioso, sempre nelle mani del gruppo Wanda, riguarda la riforma della attuale Champion's League, la massima competizione europea di calcio e Wang Jianlin, numero uno di Wanda, ha già proposto una nuova versione del celebre torneo riservato ai club. Il progetto, ancora in cantiere, proposto a luglio 2016, avrebbe già incassato il parere favorevole di molte compagini europee e punta ad aumentare le revenue della attuale Champion's League di 1 miliardo di euro. Oltre a questa, c'è anche l'idea di creare da zero un nuovo torneo che andrebbe di fatto a rimpiazzare non solo la Champion's League ma anche l'Europa League, il secondo torneo più importante del calcio europeo. Anche qui le idee di Wang Jianlin sembrano essere molto chiare: a suo parere, infatti, rinunciare ogni anno a club blasonati che non riescono a qualificarsi per la competizione significa subire un danno d'immagine non indifferente, che poi si traduce in perdita economica. Dunque i cinesi propongono che le cinque potenze europee, Spagna, Inghilterra, Germania, Italia e Francia possano schierare ciascuna ben 6 squadre: attualmente infatti in Champions sono ammesse 4 compagini di Spagna, Inghilterra e Germania (la quarta deve però affrontare un turno preliminare), mentre Francia e Italia ne hanno solo 3 (di cui una costretta ad affrontare un turno preliminare). Il nuovo torneo vedrebbe la partecipazione di 64 squadre al posto delle 32 attuali, con partite di andata e ritorno distribuite tra il martedì, mercoledì e giovedì, in maniera tale da poter dare spazio televisivo a tutte le televisioni dei club partecipanti. I cinesi vorrebbero trovare un accordo con la Uefa, ma se

[57] Il ranking Fifa è una classica di tutte le nazionali del mondo costantemente aggiornata in base alla cadenza di competizioni che assegnano i già citati punti, accumulabili grazie alle vittorie di ciascun team.

l'organismo che dirige il calcio europeo non dovesse accettare, sarebbero pronti a proseguire nel progetto da soli, invogliando i grandi club a staccarsi dalle due maggiori competizioni europee con offerte economiche di rilievo.

Insieme a Wanda, in questa idea che mira alla creazione di continue sinergie da parte della Cina, vi è anche la Ledman Optoeletronic, azienda con sede a Shenzen, leader nella costruzione di led pubblicitari. A inizio 2016 sigla una inedita sponsorizzazione con la Segunda Liga Portoghese (l'equivalente della nostra Serie B) in cambio di 4 milioni a stagione.

Nella nuova Ledman Pro Liga dovranno esibirsi tecnici e giocatori provenienti dalla Cina: nel contratto, per l'appunto, è definito l'obbligo, per le prime dieci compagini del campionato, di tesserare tre assistenti allenatori e dieci atleti provenienti da Oriente.

Tra Portogallo e Cina il network è molto attivo, infatti molti giovani calciatori cinesi si stanno formando in club lusitani soprattutto grazie al progetto Football Stars oggi ampliato anche a club come Valencia e Villareal. Uno dei più importanti finanziatori del progetto, Qi Chen, nel 2015 ha acquisito la Torrense (Terza Divisione portoghese) in seguito alla creazione dell'Oriental Dragon Fc, una squadra composta solo da giocatori under 21 cinesi selezionati ad hoc. Ledman, già sponsor della Chinese Super League e del Renren Fc (squadra di seconda divisione cinese), nonché proprietaria dei Newcastle Jets, club della prima divisione australiana, non è una entità distaccata da Wanda.

Da citare anche una curiosa sinergia che si sta sancendo con la federazione calcistica della Germania, il cui scopo ultimo è sempre quello di mettere in contatto giovani talenti cinesi con il calcio europeo. Secondo quanto si apprende dal quotidiano sportivo tedesco *Bild*, per l'appunto, la federazione tedesca sarebbe vicina a firmare un contratto per una nuova collaborazione; la nazionale U20 cinese potrebbe infatti giocare nel campionato regionale tedesco (nella zona Sud-Ovest). Le 19 squadre della Regionalliga riposano due giorni in tutta la stagione ed è proprio in questi giorni che giocheranno tra le mura amiche contro la rappresentativa cinese.

Il rappresentante del campionato regionale, Felix Wiedemann, ha così spiegato: "Tutti i 19 club hanno dato il loro consenso a far partecipare i cinesi. Vedo questo progetto in maniera molto positiva". Per le due partite le squadre tedesche percepiranno una cifra di circa 15.000€ a partita. La nazionale cinese U20 si sta preparando ai Giochi Olimpici di Tokyo del 2020 e questa dalle parti di Pechino è ritenuta un'ottima maniera per prepararsi al grande evento. Il suo quartier generale sarà vicino alla città di Heidelberg ed alla fine di novembre la federazione tedesca ha sancito un accordo di collaborazione con il governo cinese a Berlino in ambito calcistico per i prossimi 5 anni.

Infine un ulteriore progetto similare è quello che coinvolge il West Bromwich Albion, squadra di Premier League inglese che, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, è stata acquisita dai cinesi. Palm Eco Town Development Company, una delle principali società di architettura paesaggistica in

Cina. Guidata da Guochan Lai, che ha rilevato il club inglese, il progetto prevede di costruire 5 o 6 *città del calcio* in Cina, in maniera tale da creare un punto di riferimento per i giovani che si vogliono avvicinare a questo sport. L'obbiettivo è sfruttare il club inglese per sviluppare il mercato nazionale e creare cittadelle sportive in Cina; la compagnia Palm Eco Town avrebbe già firmato un accordo con il governo locale della nuova area tra Guiyang e Anshun, nella provincia di Guizhou.

1.4.3 I rapporti con l'Africa

A febbraio 2016 poi, Le Sports, sussidiaria sportiva della compagnia cinese Le Eco, ha acquisito i diritti di trasmissione online e multimedia della Super League cinese per il 2016 e il 2017 a circa 414 milioni di dollari. Le partite del massimo campionato cinese da giugno 2016 sono sbarcate anche nell'Africa Subsahariana, grazie all'intesa raggiunto da China Sports Media e Img (due aziende cinesi attive nell'ambito del broadcasting) con StarTimes (provider nordafricano) che si è assicurata i diritti fino al 2017 per la trasmissione dei match su satellite, tv, internet e piattaforme mobili. Gli incontri verranno commentati in inglese, portoghese, francese e nei diversi idiomi locali. Con questo affare sono diventati più di 50 i paesi mondiali a seguire il campionato cinese ma l'obbiettivo di Zhao Jun, general manager di China Sport Media, è quello di arrivare e superare la quota 100. La scelta di puntare sul mercato dell'Africa è facilmente spiegabile con la vicinanza commerciale tra le due aree; per portare alcuni dati basti sapere che nel 2014 i rapporti tra Africa e Cina hanno toccato la cifra di 220 miliardi di dollari, confermando il paese del Dragone come partner di riferimento per l'intero continente nero. Sempre in tema di sinergie afro-cinesi, nel dicembre 2016, al sesto forum cooperativo tra Cina ed Africa, il presidente Xi Jinping ha annunciato un piano di finanziamenti che ammonta a circa 60 miliardi di euro per lo sviluppo del continente. Tra i punti focali del progetto ci sono modernizzazione agricola, industrializzazione, servizi finanziari e tutela dell'ambiente. La Cina ha dunque deciso di unirsi agli stati dell'Africa per l'ingente quantità di materie prime presenti nel continente nero, risorse di cui il paese del dragone necessita disperatamente, seguendo quindi la strada del *soft power* per consolidare la sua presenza in Africa, e, come abbiamo visto, di riflesso in tutto il mondo. Così è nata la cosiddetta *Stadium Diplomacy*[58]: molte compagnie cinesi hanno cominciato infatti a costruire stadi per la Coppa delle Nazioni Africane nel periodo che va dal 1970 al 1980. Già dagli anni 70, come detto, la Cina ha iniziato la sua incursione in Africa e, differentemente dai vecchi imperi coloniali, non ha fatto ricorso alle armi, bensì a interventi mirati a incentivare lo sviluppo

[58] La *Stadium Diplomacy* è una forma di diplomazia culturale portata avanti dalla Repubblica popolare cinese tramite la costruzione e la donazione di stadi e strutture sportive in Africa, Asia, America Latina, Caraibi e Pacifico del Sud.

locale. Ad esempio, per quanto concerne la Coppa D'Africa del 2008, avvenuta in Ghana, la Cina ha contribuito alla costruzione di 4 stadi: il Baba Yara Stadium (investiti 26 milioni di dollari), il Tamale Stadium (circa 39), il Sekondi Takoradi Stadium (anche qui 39 milioni di dollari) ed infine l'Accra Sports Stadium (31 milioni di dollari). La maniera con cui questo progetto è stato finanziato è stato tramite il ricorso a prestiti e tramite l'affidamento delle opere alla Shanghai Construction, impresa cinese leader nel campo edile. Un fenomeno analogo è capitato anche in occasione della Coppa d'Africa del 2010, svoltasi in Angola. In questo caso specifico varie compagnie cinesi hanno contribuito alla costruzione di 4 impianti, dal valore totale di 500 milioni di dollari: il Nacional de Tundavala (costato 70 milioni), l'Estadio 11 de Novembro (ben 231 milioni di dollari investiti), il Nacional do Chiazi (86 milioni) e il Nacional de Ombaka (118 milioni di spesa). Stesso discorso per l'edizione del 2017, disputatasi in Gabon; anche in questo caso c'è lo zampino cinese per la costruzione di alcuni impianti, come quello di Oyem e Port Gentil, che si aggiungono allo stadio di Libreville. Dunque risulta evidente come costruire infrastrutture ed impianti sportivi in Africa abbia il suo vantaggio; prendiamo come esempio l'Angola: tale paese è il più grande esportatore di petrolio verso la Cina, con un movimento di oltre 27 bilioni di dollari per anno; Cina ed Africa, calcio e politica, tutto è dunque connesso.

1.4.4 Aperture verso il mercato cinese: due casi italiani

Per quanto concerne l'Italia, come non menzionare lo sbarco della Juventus su Sina Weibo (popolarissimo social network cinese) nell'estate del 2015; da quel momento infatti è attivo un profilo ufficiale ricco di materiale dedicato ai fan cinesi, in maniera tale da poter interagire direttamente con i tifosi bianconeri dell'estremo oriente. Tale piattaforma risulta essere molto simile a Twitter e vanta quasi 200 milioni di utenti attivi ogni giorno in circa 200 paesi e più di 600 milioni di iscritti. Lo stesso recente cambio di logo della Juventus (rivoluzionato nel gennaio 2017) risponde a questa esigenza di aprirsi al mercato orientale, come sottolineato da Tiziano Vescovi, docente di Management dell'Università Ca'Foscari, intervistato da Panorama: "*È un buon logo, fatto bene, riproducibile con facilità, riconoscibile, collegato alla J di Juventus e porta in sé l'idea di scudetto, quindi di vittoria. In più ha uno stile che richiama da vicino quello dei grandi marchi sportivi: ricorda le tre strisce Adidas o il fregio Nike, per esempio. Quindi per un tifoso-consumatore asiatico non sarà difficile identificarlo in fretta*".[59]

[59] Tratto dall'articolo comparso su Panorama.it del 18 gennaio 2018 intitolato "Il nuovo logo Juventus: ecco perché è perfetto… per l'estero".

Inoltre, dal primo luglio 2017 e per tre stagioni successive, la Juventus ha siglato una partnership con un'altra realtà cinese: si tratta di Ganten Water, gruppo leader nella produzione di acqua minerale in Cina, che sarà l'acqua ufficiale della società bianconera. La partnership, come sottolineato poco sopra, conferma e rafforza l'attrattività di Juventus nei confronti di aziende di calibro internazionale che investono nei mercati globali e che vedono nella società bianconera un partner più che affidabile, nonché una leva di sviluppo per affermarsi nel mercato non solo europeo, ma anche e soprattutto mondiale.

Altro ambizioso progetto è quello che sta portando avanti il Pescara Calcio, squadra retrocessa la scorsa stagione dalla Serie A ma subito alla ricerca di un pronto riscatto.

L'idea base è quella di sviluppare rapporti sportivi, economici e commerciali tra la città abruzzese e la città di Fuzhou, nell'ambito del progetto *Football City Program* ideato da Proger, società italiana leader nel campo ingegneristico. La ratio di questa iniziativa è riunire, intorno al tema del pallone, la più ampia offerta italiana nei settori dell'enogastronomia, della moda, del design, del commercio e della cultura. Il percorso è utile alla creazione di un prezioso scambio non solo a livello economico, ma anche e soprattutto culturale e sportivo, con Pescara che vuole essere il motore di tale progettualità; e tutto ciò rappresenta ovviamente un'opportunità anche per il nostro sistema produttivo. L'idea è quella di edificare in diverse città uno stadio nuovo, funzionale e moderno, intorno al quale realizzare una vera e propria *cittadella*, costituita prevalentemente da spazi commerciali di elevata qualità. Un *polo*, dunque, in grado di stimolare nuove sinergie imprenditoriali fra Italia e Cina e costruire una opportunità di business per numerose aziende in grado di rappresentare il meglio della qualità e tradizione dell'eccellenza *Made in Italy*.

Abbiamo dunque visto la molteplicità di iniziative provenienti da oriente per creare dei legami non solo sportivi ma anche commerciali e culturali con il resto del mondo, sempre utilizzando il calcio come veicolo fondamentale per *fare breccia* in diverse realtà.

Nel prossimo paragrafo si passerà sotto la lente di ingrandimento la molteplicità di gruppi cinesi che finanziano tutte queste operazioni, sia acquisizioni di squadre di calcio che partnership, cercando di capire quali sono i business che hanno contribuito alla crescita della Cina.

1.5 Le risorse delle proprietà cinesi e gli attori in campo.

Si è parlato in precedenza di investimenti da parte di gruppi cinesi, sottolineando la potenza commerciale di cui possono vantare ma anche accennando alla *spending review* del governo che sta

cercando, tramite il presidente Xi Jinping, di promuovere il calcio a livello nazionale senza però eccedere negli esborsi monetari. Infatti, essendo il governo del paese di impronta fortemente comunista, non si vuole dare l'idea all'esterno di politiche economico-finanziarie poco consone al regime, come dimostrano i già citati provvedimenti restrittivi nei confronti dei vari club della Superleague cinese, ai quali è stata imposta una salata tassazione sugli acquisti, per esempio, dei calciatori stranieri. Tra i citati provvedimenti ricordiamo per esempio la tassa da versare ad un fondo per la promozione del calcio nazionale nel caso di acquisti di giocatori stranieri a più di 6 milioni di euro e di giocatori locali di 2,6 milioni di euro. Infatti, capitali che si aggirano fra i 60 e i 70 miliardi di dollari circa risultano uscire mensilmente dalla Cina (non solamente riguardanti il calcio) verso opportunità di investimenti esteri o svariate modalità di tesaurizzazione.
Ma chi si cela dietro queste spese faraoniche? Quali sono i maggiori gruppi cinesi in campo?

1.5.1 I tre colossi: *Wanda, Alibaba, Suning*

Nella piramide decisionale che pone al vertice il Partito comunista cinese ed il presidente Xi Jinping, troviamo qualche gradino più in basso il già citato Wanda Group, una delle potenze commerciali più autorevoli in Cina. Il Gruppo Wanda viene fondato nel 1988, sviluppandosi come un insieme di attività commerciali, cultura, finanza ed internet; nel 2016 i suoi attivi si aggiravano attorno ai 796,2 miliardi di yuan con un fatturato operativo di 255 miliardi. Per quanto riguarda le proprietà commerciali, Wanda Commercial Properties è la più grande azienda mondiale, possedendo un totale di 32,33 milioni di mq di spazi immobiliari. Per quanto concerne invece il gruppo culturale, Wanda Cultural Industry Group è la più grande azienda culturale in Cina, considerato che nel 2016 ha prodotto un fatturato di circa 64,1 miliardi di yuan. A queste realtà si associano il Wanda Internet Technology Group e un gruppo finanziario (Wanda Financial). Il presidente è Wang Jianlin, uno degli uomini più facoltosi di tutto il paese, con un patrimonio stimato, secondo Forbes, di 30,4 miliardi di dollari, che ne fanno il 18° uomo più ricco al mondo. Una curiosità in tal senso: con l'acquisto di AMC Entertainment Holdings per 2,6 miliardi di dollari, è diventato il maggior gestore di sale cinema di tutto il mondo. Wanda vanta più di 110.000 dipendenti e, come abbiamo avuto modo di vedere in precedenza, è già stata protagonista dell'acquisizione di InFront (società che gestisce contenuti sportivi) e del 20% delle quote dell'Atletico Madrid. Wanda inoltre non solo vanta svariate collaborazioni (fra cui si annovera la partnership con la Fifa), ma ha contribuito in maniera decisiva alla costruzione del nuovo stadio dell'Atletico Madrid, che prenderà il nome dell'azienda (Il "Wanda Metropolitano", per l'appunto).

Altro gigante commerciale cinese è Alibaba, colosso nell'ambito dell'e-commerce fondato da Jack Ma, quotato alla borsa di New York e dal valore di 150 miliardi di dollari, avente più di 20.000 dipendenti che detengono il 26.7% delle quote del gruppo. Da qualche anno a questa parte investe nel mondo dello sport utilizzando una divisione apposta, la Alibaba Sports Group, controllata personalmente da Jack Ma stesso, il secondo uomo più ricco della Cina con un patrimonio stimato di oltre 20 miliardi di dollari. Nel dicembre del 1998, Jack Ma, con altri 18 fondatori, pubblicarono la prima piattaforma *Alibaba Online*. Dal 1999 al 2000 tale gruppo riuscì a raccogliere a sé circa 25 milioni di dollari da Goldman Sachs, Fidelity Investments, SoftBank e altre istituzioni di credito ed in seguito a ciò, nel maggio 2003, fu fondata la piattaforma di vendita online Taobao, seguita a dicembre 2004 da AliPlay, servizio di pagamento in rete nato come supporto alla stessa Taobao. Ad ottobre 2005 Alibaba Group prende il controllo di Yahoo! Cina, in vista di una cooperazione futura e successivamente, nel novembre 2007, Alibaba.com è finita sul listino della Borsa di Hong Kong. Dal 2010 l'azienda ha cominciato un piano per destinare lo 0.3 % del proprio fatturato alla protezione ambientale, con una cifra che si aggira attorno ai 10 milioni di dollari. Le compagnie in cui si divide Alibaba Group sono Alibaba.com, AliExpress, TaoBao, Tmall.com e Alipay.com. La prima è la piattaforma online di commercio tra imprese più grande al mondo, la cui funzione è quella di connettere produttori con acquirenti e distributori a livello internazionale; Aliexpress si occupa invece di vendita al dettaglio in un mercato internazionale, rivolgendosi soprattutto ad un target europeo. Poi troviamo Taobao, la piattaforma di acquisti online più grande della Cina, con quasi 500 milioni di utenti registrati nonché decimo sito più visitato al mondo. Vi è anche presente Tmall, piattaforma di scambio commerciale tra produttori e consumatori, ed è attualmente in funzione per utenti della Repubblica Popolare Cinese, Hong Kong, Taiwan e Macao; con accesso a produttori mondiali. Poi c'è Alipay, piattaforma di pagamenti online, fondata nel 2004, che risulta avere un totale di 700 milioni di utenti registrati alla fine del 2012.[60] Alipay inoltre ha accordi di associazione con più di 65 istituzioni finanziarie come Visa, Mastercard e molti istituti di credito cinesi. Alipay eroga un servizio di "acconto di garanzia" che permette agli utenti di verificare ciò che hanno comprato prima di pagare i venditori da loro contattati e ciò rappresenta un importantissimo fattore in Cina, dove le leggi per la tutela del consumatore non sono ancora all'altezza, provocando una scarsa fiducia nei confronti del mondo del commercio online.

[60] Tratto dal sito "techinasia.com", https://www.techinasia.com/chinas-alipay-700-million-registered-accounts-beats-paypal.

Come non parlar poi di Suning, che nel giugno 2016 ha acquistato quasi il 70% dell'Fc Internazionale Milano, subentrando alla gestione Thohir-Moratti[61] e divenendo l'azionista principale del club meneghino, compiendo una serie di importanti investimenti che verranno approfonditi più avanti. Nonostante sia tra le realtà più solide e famose in Cina, Suning, prima di procedere al già citato acquisto dei nerazzurri dell'Inter, in Italia, come conferma l'opinione del professor Cavalieri[62], era totalmente sconosciuto, salvo diventare piuttosto famoso solamente 6 mesi dopo. Viene fondata il 15 maggio del 1996 con sede a Nanchino, ed è uno dei più grandi rivenditori di elettronica in Cina; si tratta di una catena distributiva specializzata nel settore dell'elettronica ed elettrodomestici di ampio consumo. All'interno dei suoi 1600 negozi sparsi in oltre 700 città tra Cina, Giappone ed Hong Kong fornisce inoltre anche servizi riguardanti software, installazione e manutenzione di apparecchi elettronici e micro-computer: per fare un esempio, si può dire che sia una sorta di *MediaWorld nostrana*, con un valido sito di e-commerce dedicato alla vendita anche di libri, cosmetici e prodotti per l'infanzia. Suning Commerce Group, entrata recentemente per la prima volta nella "Fortune 500", ossia la classifica delle 500 maggiori imprese del mondo, alla posizione 485, nei primi sei mesi del 2017 ha avuto ricavi per circa 11 miliardi di euro, con un incremento di circa il 22% rispetto all'anno precedente. Inoltre si è registrato un utile operativo di circa 10 milioni di euro, in miglioramento del 108% rispetto alla perdita di circa 115 milioni di euro del 2016. Crescita sospinta in maniera rapida dal repentino aumento delle vendite online, infatti durante il primo semestre gli utenti attivi quotidianamente sul sito di e-commerce di Suning sono cresciuti dell'80% differentemente dal 2016; complessivamente, dunque, Suning possiede 3645 negozi tra online ed offline, meditando ad una apertura sempre maggiore verso il mercato delle transazioni in rete. Inoltre, come abbiamo visto in precedenza, tale colosso possiede anche la squadra dello Jiangsu Suning, militante nella Superleague cinese.

1.5.2 Altre aziende di successo

Altro gigante commerciale è sicuramente l'Evergrande Real Estate, fondato nel 1966 a Canton (Guangzhou) ed ora diventata la seconda società immobiliare della Cina per numero di proprietà. Risulta attiva principalmente nella provincia del Guangdong; l'azienda vanta più di 170 progetti attivi in tutta la Cina e, come molti altri gruppi cinesi operanti all'interno del settore immobiliare, Evergrande, pur mantenendo intatto il suo *core business*, in questi anni si sta evolvendo anche in

[61] Erick Thohir acquista nel novembre 2013 il 70% dell'Inter dallo storico presidente Massimo Moratti, diventando l'azionista principale, salvo poi rivendere a Suning meno di 3 anni dopo, generando una plusvalenza di circa 29 milioni di euro (fonte: Inter).

[62] Opinione raccolta durante una intervista da me somministrata nella sede dello Studio Bonelli&Erede al Dottor Stefano Micheli e al professore di Ca'Foscari Renzo Cavalieri, esperto di diritto dell'Asia Orientale.

campi diversi come il settore energetico, agroalimentare ed assicurativo. Xu Jiayin, uno degli uomini più ricchi della Cina, ha un patrimonio stimato di circa 10 miliardi di dollari[63] e tra gli azionisti di minoranza annovera anche Jack Ma, che si è visto in precedenza essere il "chairman" del gruppo Alibaba. Se in patria questo colosso è noto soprattutto per la sua attività nel settore immobiliare, il gruppo Evergrande deve la sua notorietà internazionale al suo ingresso nel mondo dello sport. Infatti, il gruppo è sia proprietario che main sponsor del Guangzhou Fc, uno dei club più titolati del campionato cinese, club che ha iniziato per primo la prassi di offrire stipendi faraonici ai propri tesserati. Emblematico è il caso di Dario Conca, acquistato dal Fluminense nel 2011 e al quale fu offerto un contratto monstre da 26 milioni di euro all'anno, uno degli ingaggi più alti all'epoca.

Troviamo poi China Media Capital (già menzionato per quanto riguarda l'acquisto di quote di City Football Group) che ad oggi rappresenta la maggiore compagnia della Cina nell'ambito dell'entertainment e dei media, non solamente sul versante sportivo. A incoraggiarne la costituzione nel 2009 furono Shangai Media Group e China Develpoment Bank, nota istituzione finanziaria governativa incaricata di appoggiare determinate tipologie di progetti di sviluppo. Cmc ha investito con successo in imprese quali Star China, Oriental DreamWorks, Hong Kong's Tvb e ha siglato un accordo con Merlin Entertainments[64] per costruire un parco divertimenti Legoland vicino a Shanghai. Nel 2015, inoltre è stata sancita una partnership con Warner Bros e la "Newco" denominata Flagship Entertainment è stata così divisa: 51% a Cmc e 49% a Warner Bros. Questo accordo, come sottolineato da Li Ruigang, chairman di Cmc, serve a favorire l'importazione del know-how straniero per migliorare e proteggere l'industria cinematografica cinese. A marzo 2015 China Media Capital, tramite la società Ti'Ao Power, società che gestisce i diritti tv sportivi in Cina, si è aggiudicata i diritti tv delle nazionali di calcio della Cina per la cifra di circa 11 milioni di dollari. Il vero colpo, tuttavia, lo ha piazzato poco dopo, aggiudicandosi, sempre tramite Ti'Ao Power, i diritti televisivi del campionato di calcio cinese per il quinquennio che va dal 2016 al 2020 per 1.25 miliardi di dollari. In particolare, per i primi due anni Ti'Ao Power pagherà 156 milioni di dollari a stagione e 313 milioni ogni anno per i seguenti 3 anni.

Alla lista di grandi imprese si aggiunge di diritto anche Baidu, il principale motore di ricerca in lingua cinese in grado di ricercare non solo siti web ma anche immagini e file audio ed è il terzo servizio al mondo con il 7.54% di share dopo Bing che deteneva l'8.28%. Baidu è dotato anche di una corposa enciclopedia online (Baidu Baike) e un forum di discussione con ricerche basate su parole chiave. Nel dicembre 2007 è stata inoltre la prima compagnia cinese ad essere inclusa nell'indice NASDAQ-100. La compagnia è stata fondata da Robin Li e dal suo socio Eric Xu nel 2000 ed il governo cinese

[63] Fonte: Forbes

[64] Tutte le aziende citate rientrano nell'ambito del broadcasting o del mondo del cinema.

e le sorgenti industriali hanno deciso che Baidu ha ricevuto una licenza da Pechino che permette al motore di ricerca di diventare un vero e proprio sito web di notizie complete, diventando di fatto il motore di ricerca ufficiale scelto dal governo. L'azienda conta quasi 46.000 dipendenti e fattura 11 miliardi di dollari all'anno e, sempre secondo Forbes, è l'impresa numero 390 al mondo con un valore di 59,9 miliardi di dollari. La società gestisce inoltre una piattaforma di e-commerce con un efficace strumento di pagamento online che sviluppa e commercializza software per applicazioni web. Come si è avuto modo di constatare, il mondo dell'e-commerce in Cina è stato un vero e proprio volano per lo sviluppo di molte aziende, essendo facilissimo concludere acquisti online ed altrettanto facile pagare, risultando a disposizione comode piattaforme per poter effettuare pagamenti in tutta sicurezza.
Troviamo poi Midea Group, fondata nel 1968 da He Xiangjian, società quotata in borsa e una delle più solide realtà nel campo dell'industria dell'apparecchio domestico. Midea è specializzata nel trattamento dell'aria, nella refrigerazione, lavanderia, grandi apparecchi da cucina, elettrodomestici, pavimentazione ed illuminazione. A partire dal 2013, l'azienda impiega circa 100.000 persone in Cina e all'estero tramite 21 stabilimenti produttivi e 260 centri di logistica dislocati in più di 200 paesi; il gruppo è quotato alla borsa di Shenzhen ed è stato inserito sul Fortune Global 500 dal luglio del 2016. I ricavi ammontano a circa 24 miliardi all'anno mentre i quasi 32 miliardi di valore dell'azienda ne fanno, in accordo con le stime di Forbes, la numero 335 al mondo.

1.5.2 Il caso *Huawei*

Altra realtà leader in Cina è sicuramente rappresentata da Huawei, società impegnata nello sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti e sistemi legati al mondo delle telecomunicazioni. Fondata nel 1987, ha il suo quartier generale a Shenzhen e i suoi prodotti vengono utilizzati da ben 45 dei 50 operatori mondiali di telefonia mobile e sono attivi in più di 140 nazioni, rappresentanti circa un terzo della popolazione mondiale. Huawei risulta essere una società privata, posseduta al 100% dai suoi dipendenti assunti in Cina; inoltre la struttura organizzativa dell'azienda opera sul mercato con più di 156.000 dipendenti tramitre 3 divisioni: career, consumer ed enterprise. Fondata da Ren Zhengfei, vede tra le sue principali attività la ricerca e sviluppo, la produzione e commercializzazione di apparecchi per le telecomunicazioni nonché la fornitura di servizi di rete personalizzati per gli operatori delle telecomunicazioni. Huawei investe ogni anno più del 10% del suo fatturato annuo in attività di ricerca e sviluppo, settore in cui è impiegato ben il 45% dei suoi dipendenti. Huawei è stata la prima azienda cinese ad entrare nella classifica *Top Best Global Brands*, dove nel 2016 è arrivata fino al gradino numero 72. Avendo scalato ben 99 posizioni in un solo anno,

la stessa impresa si è inoltre collocata al posto numero 129 all'interno della classifica 2016 Fortune Global 500. La sua presenza nel mondo *consumer* è stata inoltre fortemente ramificata, entrando in breve tempo nell'elite dei rivenditori mondiali di smartphone, con il chiaro obbiettivo di sorpassare Apple nel 2018 e Samsung entro il 2021. Inoltre dal marzo 2016 l'azienda può sfoggiare un testimonial d'eccezione: si tratta del fantasista argentino Lionel Messi, uno degli sportivi più famosi e acclamati del mondo, che ha firmato con Huawei un contratto triennale da 5 milioni all'anno. Inoltre dal 2014 è sponsor anche dei biancorossi dell'Atletico Madrid e della Liga spagnola, avendo poi in passato siglato un accordo triennale anche con Ac Milan. A questi grandi nomi bisogna aggiungere l'Arsenal in Inghilterra, il Borussia Dortmund in Germania, il Psg in Francia, l'Ajax in Olanda, il Benfica in Portogallo ed il Galatasaray in Turchia. In buona sostanza, Huawei ha stretto alleanze commerciali strategiche con i big di ciascun campionato europeo, non limitandosi tuttavia al solo vecchio continente. Al *portafoglio* di Huawei, infatti, appartengono anche il Guangzhou Evergrande, i brasiliani del Santos, i messicani del Club America, i colombiani del Santa Fe, i sudafricani dell'Ajax Cape town e i neozelandesi del Wellington Phoenix. Da Huawei sottolineano la presenza di una strategia chiara, ossia quella di associarsi ai migliori club di ogni lega, che godono di un forte seguito di pubblico e che puntino ad essere i migliori del proprio campionato nazionale. Una curiosità in tal senso: questa espansione pare abbia creato sospetto ai maggiori esperti di intelligence e sicurezza informatica, secondo i quali Huawei potrebbe essere una sorta di *bypass* del governo cinese per intrufolarsi nei gangli delle telecomunicazioni globali. Huawei, di fatto, potrebbe rappresentare una specie di grande occhio telematico in grado di connettere i database occidentali alle reti cinesi. Le accuse nei confronti di Huawei sono finite in un report in cui si spiega come con una politica di prezzi molto aggressiva appoggiata da Bank of China Industrial e Commercial Bank of China, due istituti di credito di proprietà del governo, Huawei stia installando il suo apparato informatico su tutto il web, creando delle *porte di servizio* utilizzabili dagli 007 cinesi. Nel 2014, a seguito di ciò, l'organismo governativo degli Usa sarebbe riuscito a intrufolarsi nei server Huawei e ad impadronirsi di informazioni *top secret*.

Da Huawei tuttavia hanno specificato, tramite il portavoce Bill Plummer, che "*se tali atti di spionaggio fossero veramente stati portati a termine, confermerebbero l'indipendenza dell'azienda, cancellando qualsiasi ipotesi di legami con qualsivoglia governo*".

1.5.3 Lo sviluppo commerciale cinese

Come abbiamo visto dunque, sono molti i gruppi cinesi che godono di una solidità economico-finanziaria tale da poter reggere all'urto di investimenti di un certo rilievo; si sono nominate solamente alcune delle realtà più competitive presenti all'interno di un mercato che, sospinto anche dal basso costo della forza lavoro è destinato a crescere con continuità.

L'immobiliare, come si è osservato, è sicuramente quello che ha creato gli agglomerati di liquidità maggiore, Suning ne è un valido esempio, essendo partito proprio da quel settore, salvo poi diversificare profondamente il suo core business, generando enormi introiti. Il *petrolio* della Cina è stato anche il manufacturing a bassissimi costi, infatti la delocalizzazione ha portato ad un forte impoverimento fino a non moltissimi anni fa, mentre ora la crescita viaggia al 6% circa. L'altro settore che è cresciuto tantissimo è il retail, tutti giorno d'oggi infatti aspirano a comprarsi un qualsiasi oggetto di elettronica. Tali mercati sono dunque naturalmente enormi ed un altro esempio può essere rappresentato da Wechat, app di messaggistica (una sorta di *Whatsapp cinese*) che conta più di 400 milioni di utenti e permette anche di poter effettuare pagamenti online molto comodamente.

Come abbiamo avuto modo di vedere in precedenza, tuttavia, questa pioggia di investimenti esteri ha causato, tra il 2015 e il 2016, un abbassamento della crescita del paese, attestatasi tra il 6,5 e il 7%, la più bassa dal 1990. Con un Pil dunque che non corre più a doppia cifra, Pechino necessita di convertire uno sviluppo incessante incentrato sulle esportazioni ad un progresso più ordinato, ottimizzato dai consumi interni. Uno degli obbiettivi del governo è quello di innalzare il valore dell'industria sportiva a 813 miliardi di dollari entro il 2025, rispetto all'attuale valore di 250 miliardi; il calcio dovrà rappresentarne il 40%. Ed ecco spiegato dunque perché molti gruppi cinesi come Suning e Wanda hanno fatto nascere svariate controllate nello settore dello sport.

Abbiamo osservato dunque attraverso quali iniziative si sta sviluppando il progetto iniziale da parte della Cina; ci sarà tuttavia da assicurarsi il massimo appoggio del Governo Centrale, in maniera tale da non far fallire progetti in atto o in fase di lancio. Bisognerà inoltre valorizzare al massimo le conoscenze calcistiche con cui i manager cinesi entreranno in contatto, così da poter cogliere il meglio del know-how estero. Accanto a ciò sarà necessario puntare sulla crescita sostenibile del campionato nazionale; solamente così, sviluppando internamente il prodotto *calcio*, la Cina di Xi Jinping potrà sperare nel raggiungimento di quella grandezza tanto auspicata. Fondamentale sarà, dunque, creare un network di relazioni solide fra Oriente ed Europa, in maniera tale da permettere quell'assorbimento di conoscenze calcistiche e manageriali che attualmente in Cina ancora scarseggiano. Xi Jinping ha posto le linee guida: la crescita calcistica del paese del Dragone è ambiziosa e conta sempre più

iniziative; solamente l'unità di intenti fra gruppi privati e governo centrale potrà portare al raggiungimento di grandi traguardi.

Dopo aver tirato tali conclusioni, nel capitolo successivo si andrà ad indagare il motivo per il quale grandi compagnie cinesi intravedano nel mondo del calcio dei business particolarmente redditizi. Quali sono le motivazioni, infatti, che portano imprenditori cinesi ad investire nel mondo del pallone?

CAPITOLO 2

2.1 I perché degli investimenti cinesi: ragioni economiche e non solo.

Giunti a questo punto, diventa ineludibile una domanda che, a ben vedere, aleggia su tutto il percorso sin qui compiuto. Come si spiega l'enorme sforzo organizzativo e finanziario che i cinesi stanno sostenendo per acquisire una posizione di primo piano nel calcio mondiale?
Abbiamo avuto modo di vedere che il settore calcistico non rappresenta un business particolarmente appetibile, salvo per alcuni top club europei dotati di grandi risorse finanziarie e di un'organizzazione manageriale a tutto tondo che colloca il calcio a livello di uno show business internazionale.
Per altro verso la figura del presidente-mecenate, appassionato della propria squadra e pronto a metter mano al portafoglio per acquistare i campioni e ripianare le perdite, sta passando la mano, non essendo più in grado di sostenere gli oneri dell'attuale competizione calcistica al top di categoria.
In particolare si è visto che, salvo poche eccezioni, i bilanci delle squadre italiane di calcio non sono certamente floridi e tali da rappresentare un appeal per investitori esteri.
E allora perché mai i cinesi, di cui è noto l'approccio aggressivo al business, stanno rivolgendo la loro attenzione al calcio? ed al calcio italiano in particolare.
Posto che nulla avviene evidentemente per caso, si possono individuare ragioni economiche e ragioni 'politiche' in senso lato.

2.1.2 Le ragioni 'politiche' degli investimenti cinesi nel calcio

In realtà la distinzione fra ragioni politiche e ragioni più squisitamente economiche è molto più sfumata di quanto possa apparire e viene utilizzata solo per ragioni espositive.
E' fuor di dubbio infatti che anche le ragioni di immagine e di ordine politico-sociale che ora verranno evidenziate convergono infine verso vantaggi economici globalmente intesi a cui la repubblica cinese tende nel lungo periodo.
Si è parlato dell'ambizioso progetto del presidente Xi Jinping di portare il calcio cinese al vertice e l'origine di ciò, vale a dire lo smacco calcistico subito contro la modesta Thailandia nel 2013, è stato derubricato quasi a leggenda.
In realtà la principale motivazione di questo formidabile interesse per il calcio e la ratio di questi investimenti *a pioggia* sembra proprio risiedere nel progetto di rendere il calcio in Cina lo sport più popolare, intraprendendo quindi il percorso per diventare una potenza globale anche in ambito calcistico, oltre che economico.

Si potrebbe dire, con riferimento alla piramide dei bisogni, che la Cina dopo aver soddisfatto in questi anni i bisogni di base e dopo essere divenuta e riconosciuta come potenza economico-militare, abbia alzato il livello delle proprie aspettative mettendosi in gioco sul piano dell'immagine, sfruttando un veicolo di grande visibilità mondiale quale il calcio.

Guardando invece al suo interno, muovendo forse dalla passione per il calcio del suo presidente Xi Jinping, la scommessa cinese sul calcio, oltre a svariate altre motivazioni, mostra anche evidenti ragioni di natura politico-sociale, volte ad evitare che la debolezza calcistica possa amplificare il senso di insicurezza e frustrazione del popolo. In questa accezione, "*panem et circenses*" rimane, dal punto di vista politico, un obiettivo non trascurabile.

Il sogno di diventare una potenza del calcio passa naturalmente attraverso il campionato nazionale, cercando in primis di rendere il proprio prodotto calcio il più attrattivo possibile, così da avvicinare sempre più persone a questo sport.

Ed è proprio per questo che sono scesi in campo, come abbiamo visto, realtà come Alibaba o Wanda, che hanno messo a disposizione cifre da capogiro per porre la Cina al centro dell'attenzione mondiale. Se in passato il campionato cinese poteva assicurarsi al massimo le prestazioni di calciatori a fine carriera, ora si vede come vi siano svariati calciatori nel pieno della maturità calcistica che decidono di andare a giocare in Oriente.

La Cina dunque è dunque diventata una sorta di terra promessa, ma tutto ciò risponde ad un preciso disegno: importare valida cultura calcistica, perché il primo passo per progredire nella pratica del calcio è quello di assicurarsi tecnici e preparatori competenti in grado di portare idee innovative.

A ben vedere, anche nell'acquisire il know how calcistico la Cina si sta muovendo come già fatto in precedenza in tanti altri settori, dall'I.T. al meccanico, al tessile, ecc. Lo schema è sempre lo stesso: affrontare costi anche assai elevati per acquisire le conoscenze necessarie per poi "*mettersi in proprio"*.

La Cina ha compreso quale potente strumento sia il calcio a livello mondiale per migliorare ed imporre la propria immagine. La necessità di 'mostrarsi' al mondo intero si rileva anche dal grande attivismo nel campo dei media: nell'aprile 2016, durante la visita di Xi Jinping in Australia, il ministro per la Propaganda Liu Qibao ha firmato accordi con i principali mezzi di comunicazione del paese per garantire una diffusione di informazioni più capillare sulla Cina e la politica cinese all'interno dell'area oceanica. Secondo quanto scrive il Financial Times[65], accordi analoghi sono stati trovati con il *Washington Post* negli Usa, il *Daily Telegraph* in Inghilterra e *Le Figaro* in Francia, testate

[65] Il Financial Times è il principale giornale economico-finanziario dell'area del Regno Unito ed uno dei più autorevoli e letti al mondo.

giornalistiche di punta dei paesi sopra citati. Una inchiesta portata avanti da Reuters[66] nel 2015 ha evidenziato l'esistenza di un network globale di circa 33 stazioni radio riconducibili tutte al medesimo socio di maggioranza, ossia China Radio International. Stando a quanto sostiene David Shambaugh, docente della *George Washington University*, la Cina investe ogni anno in propaganda una cifra vicina ai 10 miliardi di dollari.

Si comprende dunque come non vengano lesinati sforzi in ogni direzione per promuovere l'immagine del Paese ed il calcio si presenta come uno dei migliori veicoli da sfruttare.

In questo imponente progetto non solo vi sono grandi gruppi privati che cercano nel calcio un valido business, ma tutto ciò è inserito all'interno di un grande piano patrocinato dal governo stesso.

Si può parlare dunque di una efficace sinergia fra pubblico e privato; unione d'intenti che tuttavia deve e dovrà essere sempre sostenibile, in accordo con i già citati limiti imposti da Pechino.

Circa la convenienza e le motivazioni cinesi degli investimenti in squadre di club si è espresso anche Wang Jianlin, l'uomo più ricco di Cina a capo di Dalian Wanda, gruppo leader nel Paese.

Secondo Wang Jianlin, acquistare un club di calcio è più una questione legata all'influenza esercitabile che al profitto vero e proprio. Siamo dunque nell'ambito del c.d. "*soft power*", risultando evidente che questi investimenti (non solo quelli cinesi, ma anche quelli arabi) vadano ben oltre le mere aspettative di guadagno, risultando essere il più delle volte delle teste di ponte verso opportunità ben più ampie.

Su questo tema è intervenuto anche Jack Ma, proprietario del gruppo Alibaba (altro grande conglomerato cinese), il quale - confermando il pensiero di Wang Jianlin - ha sottolineato che quando investì nel Guangzhou Evergrande (squadra militante nel campionato cinese) non si aspettò di guadagnare ma di poter avere una visione a 360° dell'industria calcistica cinese, cercando di capire le motivazioni per le quali la Cina fallisce nel mondo del calcio.

Riassumendo, è chiaro come i cinesi cerchino nel calcio una leva concreta per lo sviluppo della nazione, non disgiunto da un coinvolgimento socio-culturale di milioni di persone, obiettivo che la dirigenza cinese tiene pure in massimo conto.

2.1.3 Le ragioni economiche. Perché investono in Italia?

Abbiamo visto che questi nuovi investitori cinesi hanno messo le mani in alcune realtà del calcio europeo, ma allo stesso tempo si può osservare come si tratti di compagini non di primissima fascia (ad esclusione dell'Atletico Madrid, di cui però Wanda possiede *solo* il 20%).

[66] Nota agenzia di stampa britannica.

Perché solamente in Italia hanno avuto modo di entrare in possesso di club di rilievo?
Le ragioni vanno ricercate in prima battuta nelle effettive opportunità di investimento rimaste a disposizione. Guardando ai principali campionati europei si può infatti notare che in Spagna i cinesi sono presenti, oltre che nel già citato Atletico Madrid, anche nell'Espanyol, ma tenendosi distanti dalle big Barcellona e Real Madrid, essendo realtà ancora inavvicinabili, così pure come i tedeschi del Bayern Monaco.
In Inghilterra, i club più blasonati sono già in mano a gruppi statunitensi (vedi Manchester United) o ad oligarchi russi (come ad esempio il Chelsea), quindi anche oltre Manica risulta difficile trovare lo spazio adeguato per investimenti in club di prima fascia.
Quanto alla Francia poi, non è considerato un campionato appetibile; dunque per disporre di un palcoscenico nell'ambito del calcio europeo non restava che puntare sui club italiani, sempre più alla ricerca di nuovi investitori.
L'acquisto di Inter e Milan da parte di gruppi cinesi (vedremo più avanti che il caso rappresentato dal Milan non è tuttavia propriamente riconducibile a capitali provenienti dalla Cina) risponde proprio a questa logica, essendo realtà in vendita e, come detto, bisognose di capitali freschi.
Altre ragioni sono di tipo economico e d'immagine.
I club italiani hanno infatti prezzi di acquisto piuttosto ragionevoli, soprattutto se paragonati con quelli delle squadre della facoltosa Premier League, dove, come abbiamo avuto occasione di osservare, anche club di bassa classifica hanno valutazioni piuttosto elevate. In aggiunta a ciò, altro importantissimo fattore, Inter e Milan – al di là delle difficoltà degli ultimi anni - sono squadre assai blasonate e godono di una grande popolarità nella stessa Cina, grazie all'eredità lasciata dalla lunga stagione di successi internazionali e grazie anche ad eventi quali la finale della Supercoppa italiana del 2011, giocata allo stadio nazionale di Pechino.
La popolarità di cui godono le due squadre milanesi presso milioni di cinesi offre dei vantaggi specifici agli investitori, quali ad esempio un enorme bacino su cui sviluppare il merchandising in patria oltre allo sfruttamento dei relativi diritti televisivi (si pensi a Infront, azienda leader nella diffusione televisiva del calcio europeo, recentemente acquisita dal gruppo Wanda).
Le logiche di 'sistema'. Oltre alle logiche strettamente imprenditoriali di cui si è detto, la scelta dell'Italia e di Milano in particolare risponde anche a logiche che potremmo definire di *sistema*.
Si può infatti notare come la 'discesa' nella penisola calcistica sia stata accompagnata da una imponente accelerazione delle relazioni tra Italia e Cina. Infatti gli investimenti in Italia sono cresciuti esponenzialmente tra il 2013 e il 2016, anno in cui gli importi si sono abbassati a causa delle barriere alzate da Pechino contro l'esportazione di capitali in settori ritenuti non strategici.

Ad ogni modo, nell'arco degli ultimi 4 anni, le aziende cinesi hanno compiuto svariate operazioni, tra le quali svetta sicuramente l'acquisto del gruppo Pirelli da parte del colosso chimico ChemChina per un importo superiore ai 7 miliardi di euro.

Da dati aggiornati al 2015 risulta che ben 231 gruppi industriali e finanziari cinesi hanno acquisito quote di circa 417 imprese italiane, che attualmente danno lavoro a più di 22mila persone per un giro d'affari complessivo che supera i 12 miliardi di euro (dati aggiornati alla fine del 2015), mentre è di circa 20 miliardi la quota di capitali cinesi (e di Hong Kong) nel tessuto imprenditoriale italiano. (Fonte Il Sole 24 Ore).

Al pari di quanto sta accadendo nel calcio, tali acquisizioni hanno lo stesso denominatore comune: promuovere l'internazionalizzazione delle aziende cinesi, creando valore aggiunto dal punto di vista dell'integrazione strategica, consentendo loro una condivisione della rete di distribuzione in Italia e nel resto del mondo, con conseguente incremento del fatturato e riduzione dei costi.

Così' come avviene nel mondo del calcio, anche nel campo più ampio dell'industria vi è volontà di affermarsi ed integrarsi su scala mondiale; necessità di fare un upgrade qualitativo e tecnologico delle proprie produzioni, in settori tipici della competitività italiana (meccanica e moda, ad esempio) oltre alla necessità di acquisire basi logistiche efficienti.

Dunque si tratta di una sorta di "maturazione degli obiettivi" delle imprese cinesi e dei settori di interesse per la Cina, che guarda al "*New Normal*"[67] come modello di crescita per tendere sempre più a modelli e stili di vita "occidentali". Conseguentemente, cresce in maniera esponenziale l'interesse per l'economia dell'entertainment, in cui turismo e lo stesso calcio svolgono un ruolo centrale.

Come si vede dunque, le acquisizioni di Inter e Milan si inseriscono in un processo assai più ampio e fungono probabilmente da apripista rispetto ad ulteriori acquisizioni di società (o quote) di club italiani da parte dei cinesi.

Si tratta di un monito (o un'opportunità?) forte e chiaro per l'intero sistema calcio, che va a ribadire come il mercato cinese sia in continua espansione e pronto a nuovi investimenti in Europa ma non solo.

Nel prossimo capitolo andremo ad analizzare gli ipotetici scenari futuri che si potrebbero creare in seguito a questi investimenti, cercando di capire se questi progetti aventi il calcio come fulcro centrale possano possedere solide basi o meno.

[67]Con questo termine si fa riferimento ad uno sviluppo sostenibile basato su una crescita progressiva del Pil, tipica dell'imprenditoria europea. Questo modello va in contrasto con la crescita cinese, basata su un abbattimento dei costi di produzione dovuto al basso costo della manodopera locale.

2.2 Prospettive future e controversie: dove andrà il calcio cinese?

Dopo aver analizzato le caratteristiche e talora le curiosità del football cinese, ci si chiede quali potranno essere le prospettive future di questi grandi ed ambiziosi progetti: si intravedono dunque concrete speranze di sviluppo o si tratta solo di un grande ma inattuabile progetto destinato a non avere un concreto seguito?

Lo sviluppo della industria calcistica cinese, fattosi imponente da quando nel 2015 il governo ha varato la riforma sul calcio, grazie alla quantità esorbitante di denaro speso in investimenti, non è stato tuttavia lineare ed è tuttora soggetto a molte variazioni, che alla lunga, potrebbero addirittura portare ad una improvvisa retromarcia, considerate le già citate limitazioni recentemente imposte dal governo centrale per limitare le spese folli dei club e l'ingaggio di giocatori provenienti dall'estero.

Breve cronistoria

Dopo gli anni 2000, contraddistinti da scandali riguardanti match combinati in campionato, il calcio cinese ha fronteggiato probabilmente il punto più basso della sua, seppur breve, storia calcistica.

Gli investimenti patrocinati dagli sponsor nei club del campionato cinese ripresero solamente al termine dell'operazione "*Black Whistle List*", che portò all'arresto del vice presidente della federazione e del designatore arbitrale oltre alla squalifica per 10 anni dei giocatori che risultarono coinvolti nella compravendita di partite.

Solo nel 2011 è arrivato il primo grande segnale di potenza economica da parte dei club cinesi: il neo-promosso Guangzhou Evergrande ingaggia l'argentino Dario Conca, giocatore brasiliano preso dalla Fluminese, con uno stipendio da ben 24 milioni in due anni e mezzo. Fatto che, all'epoca, rese il giocatore argentino uno dei più pagati al mondo, addirittura più di campioni molto affermati come Zlatan Ibrahimovic. In quell'anno gli investimenti totali dei club partecipanti alla Chinese Super League si aggirano sui 33 milioni di euro, cifra che era già rivoluzionaria a quel tempo per il contesto dell'Asia Orientale. Nel 2016 quella cifra è diventata assai più rilevante: gli investimenti a cavallo fra le sessioni estive e invernali sono stati di circa 470 milioni di euro solamente per l'ingaggio degli atleti. La grande rivoluzione del mercato cinese è cominciata proprio nel 2015, con i primi grandi acquisti dall'Europa sebbene le spese dei club cinesi fossero indirizzate principalmente verso il Sudamerica, soprattutto grazie ai buoni rapporti che intercorrevano con i super-agenti sudamericani. Non possono tuttavia bastare i grandi investimenti se il sistema manageriale dei club cinesi rimane assai arretrato rispetto a quello europeo e per l'ingaggio di top player stranieri non ci si affida alla professionalità dei propri direttori sportivi, bensì ad abili agenti e ai fondi di investimento.

Per comprendere e sintetizzare tale situazione è utile la testimonianza del calciatore tedesco Lucas Podolski, che nell'estate 2017, dopo aver ricevuto (e rifiutato) varie offerte dalla Super League cinese,

così commentava la vicenda: *"Sicuramente è allettante pensare di guadagnare 15-20 milioni all'anno, ma le trattative ricordano quelle dei criminali. Ho molti tifosi in Cina, ma a mio parere il calcio non raggiungerà mai i livelli di quello europeo: lo si capisce dal modo in cui si comportano, da ciò che accade dietro le quinte. Questo è tutto tranne che calcio"*. Parole forti, ma che ben rendono l'idea di come siano necessari ancora molti interventi mirati per rendere il calcio cinese più appetibile: non bastano infatti allenatori competenti, ma servono altresì manager in grado di gestire con intelligenza la parte sportiva di una società.

Altro importante snodo per la crescita del calcio cinese sicuramente è rappresentato, come detto, dallo strapotere dei procuratori, in grado di muovere cifre strabilianti e di spostare gli equilibri di mercato in maniera sempre più decisiva. Con l'arrivo dei nuovi procuratori in Cina, il livello degli atleti ingaggiati si è decisamente alzato, al pari delle cifre spese per il loro cartellino e per le commissioni ai procuratori stessi, che hanno trovato nella Cina una terra di conquista piuttosto florida.

Nel 2016, come evidenziato da Yutang Sports, i 16 club della Super League cinese hanno *"perso"* più di un miliardo di dollari, considerati i non eccellenti fatturati dei club, con il Guangzhou Evergrande che tocca a malapena la quota dei 52 milioni annui.

2.2.1 Rischi e sostenibilità dello sviluppo in corso

Nonostante l'aumento incredibile degli investimenti, dei diritti tv e degli sponsor registratosi negli ultimi anni, il sistema calcistico cinese non può ancora dirsi virtuoso. I timori della federazione in tal senso non riguardano solamente i buchi di bilancio dei vari club cinesi, ma in misura ancor maggiore alla fuga di risorse che sta dietro a queste sessioni di calciomercato molto onerose.

Già nel novembre 2016 il governo di Pechino aveva fortemente incentivato la riduzione di investimenti, limitando la fuoriuscita di capitali dalla Repubblica Popolare, fatto che all'epoca aveva impedito a Yonghong Li di ultimare il closing con il Milan, vedendosi costretto quindi a ripiegare su capitali propri offshore provenienti dalle Isole Vergini. Come si è avuto occasione di osservare, la conquista di club europei e mondiali da parte di gruppi cinesi è stato ed è tuttora un processo senza alcun freno, ed allo stato attuale sono circa una trentina i club europei di qualsivoglia divisione a compartecipazione cinese. La paura del governo di Pechino è che questi grandi gruppi abbiano approfittato dell'occasione di acquistare club di calcio esteri per far uscire capitali dalla Cina.

Altra questione spinosa, oltre il già citato limite per quanto riguarda gli investimenti in squadre di calcio imposto dal governo centrale, è quello riguardante le limitazioni degli atleti stranieri e della tassazione su acquisti faraonici: metodi, come si è osservato, introdotti per stimolare le squadre cinesi ad investire su atleti locali.

Queste restrizioni possono dunque ostacolare i piani a medio-lungo termine della Federcalcio cinese? La questione è controversa. Da un lato si sostiene che, nonostante le limitazioni il piano della Cina sembra comunque guardare avanti. Si sostiene infatti che sebbene nel breve periodo sia possibile che le limitazioni imposte incidano in maniera negativa dal punto di vista economico, l'intenzione è sempre stata quella di promuovere giovani atleti talentuosi che un giorno possano portare le squadre della Super League cinese ad essere popolate quasi completamente da giocatori cinesi di fama internazionale, dunque non stranieri. Per tale motivo si può ritenere che le limitazioni non vadano a modificare l'idea di base della Cina, piuttosto che si stia assistendo ad una progressiva ottimizzazione delle modalità tramite le quali raggiungere il target finale.

Si intravvede lo stesso il rischio che si sviluppi finanza creativa, aumentando i modi per evadere le tasse, rendendo di fatto vani i provvedimenti imposti dall'alto. Processo già in atto come dimostrano organizzazioni che possiedono club in più paesi come nei casi di Suning e Desports.

Al contrario, c'è chi sostiene che le nuove regole siano il risultato di burocrati che non conoscono il calcio e che rischiano seriamente di compromettere lo sviluppo della Chinese Super League.

Viene in particolare criticata la correlazione fra calciatori stranieri e il numero di under 23 in campo; ci sono già delle regole - dicono - per limitare l'utilizzo di calciatori stranieri e i nuovi provvedimenti limiteranno ulteriormente il loro utilizzo, precludendo partite di maggiore qualità tecnica e modelli a cui i calciatori cinesi possono aspirare. Senza contare la grande influenza che questi esercitano sull'affluenza allo stadio.

La questione è aperta e spetterà agli organismi del calcio riuscire a contemperare l'esigenza di evitare che una campagna di spese scriteriate possa portare allo scoppio di una bolla come prima conseguenza di un evidente squilibrio tra costi e ricavi con la necessità – dato che la Cina ambisce a vincere la coppa del mondo – di 'assemblare' adeguatamente l'impiego di superstar straniere e di giovani calciatori cinesi.

Tale processo necessita tuttavia di anni di lavoro intenso e sembra che sia la federazione che il governo vogliano forzare le tappe dopo la quasi certa eliminazione della nazionale dalle qualificazione per il mondiale di Russia 2018.

Ma quale è il livello attuale dei potenziali futuri atleti su cui la Cina basa la rinascita calcistica? L'anno scorso si son svolte la Coppa d'Asia under 16, under 19 e under 23; per quanto riguarda la prima la selezione cinese non è riuscita nemmeno ad ottenere il pass per partecipare, mentre nelle altre due competizioni le rappresentative cinesi sono uscite ai gironi senza raggranellare nemmeno una vittoria.

La vera problematica riguarda dunque la totale mancanza di basi; il popolo cinese infatti è senz'altro un grande *"consumatore"* di calcio sia in televisione che negli stadi, ma per quanto riguarda il

consolidamento della di una cultura calcistica partendo dai più giovani, si è ancora ben distanti dagli obbiettivi prefissati. Fatta eccezioni per alcune aree come Pechino e Shanghai, dove gli investimenti nel mondo del pallone da parte di club esteri (tramite l'apertura di academy dedicate, esempio quella del Bayern Monaco, come si è potuto ossevare) sono molto presenti.

Tuttavia per il resto del paese il calcio è ancora un oggetto misterioso per i bambini delle scuole primarie, dettaglio che sottolinea la necessità di rendere capillare la diffusione di queste strutture che diffondono la cultura calcistica. Sono molteplici gli ambiti in cui i club cinesi sono palesemente indietro in confronto alle affermate compagini europee: un esempio può essere rappresentato dalla comunicazione sui social media e sui siti internet, che, come svela il sito FourFourwo[68], è assolutamente trascurata: sono pochi i club infatti che utilizzano un'area e-commerce e sfruttano appieno le risorse che offre il web.

Anche il mercato dei *jersey sponsor* (le sponsorizzazioni che compaiono sulla maglia da gioco) è assolutamente sottosviluppato e poco seguito, dato che la maggioranza dei club, come il Guangzhou, riporta sul fronte della divisa da gioco solamente l'azienda proprietaria (o una controllata), mancando dunque di trarre profitto da questo fondamentale ambito di mercato.

Appare palese perciò, prima di puntare a crescere per vincere un mondiale, è necessario creare le fondamenta per lo sviluppo di alcune caratteristiche fondamentali che agli occhi del calcio europeo paiono basilari, ma che per l'altra parte del mondo non sono per nulla così scontati, piuttosto che mettere paletti e pensare di spingere avanti il percorso di crescita, rischiando di mandare all'aria ingenti quantità di denaro investite. Scrive a tal proposito Cameron Wilson[69]: "*La vera questione non riguarda tanto l'influenza che la Cina avrà sull'economia calcistica, ma come il calcio e le sue particolarità possono cambiare la Cina dal punto di vista prettamente culturale*."[70]

2.2.2 Problematiche territoriali

Altro elemento di criticità riguarda le disuguaglianze socio-economiche dell'occidente della Cina, specialmente per quanto concerne l'area dello Xinjiang, zona ad elevate spinte indipendentiste non di etnia "Han". Tale regione confina con il Pakistan a ovest, il Tibet a sud e la Russia a nord: qui la gran parte della popolazione è sino-islamica e non comunica nella lingua madre cinese.

[68] Magazine online inglese che tratta nel dettaglio temi legati al mondo del calcio.
[69] Fondatore del magazine online "Wild East Football".
[70] Gineprini N, Intervista a Cameron Wilson, in http://blogcalciocina.altervista.org/3305-2/.

Fig.18 Una cartina della Cina con segnata in rosso la regione dello Xinjiang.

Fonte: Ilpost.it

Con lo scoppio del terrorismo islamico sono state rafforzate le brutali misure di repressione da parte della Cina nei confronti dei musulmani e son state inoltre promosse politiche di assimilazione rispetto agli Han, considerati i "cinesi veri". La cosa curiosa è che, come spesso capita in realtà distanti e difficoltose, proprio da questa regione provengono i maggiori talenti del calcio giovanile. Se dunque da un lato il Guangzhou è campione indiscusso della Super League cinese da ben 6 anni, dall'altra i ragazzi under 13 dell'Urumqi's No.5 Primary School della regione dello Xinjiang, sono i detentori del titolo nazionale da ben 4 anni e hanno ripetutamente sconfitto i pari età provenienti da Giappone e Sud Corea.

La salvezza del sogno calcistico di Xi Jinping potrebbe dunque provenire anche dalla regione con il quale il partito ha attualmente più problemi, appunto lo Xinjiang. Una regione che se fosse incentivata nello sviluppo del proprio potenziale sportivo, potrebbe essere in grado di rivalutare l'identità e l'orgoglio delle minoranze e avvalorare le loro istanze separatiste su di un piano non più meramente nazionale, ma perfino internazionale

Lo sviluppo e i grandi successi dei club locali della Cina interna potrebbero dunque rischiare di generare l'effetto contrario alla coesione nazionale, mettendo città contro città, regione contro regione, e fomentando separatismi e situazione di conflittualità.

Da questo punto di vista, il punto debole dello sviluppo del calcio cinese risiede paradossalmente nella sua forza intrinseca, ovvero nella centralità delle politiche pubbliche imposte da Pechino.

2.2.3 Futuro sostenibile

A fronte del formidabile slancio degli investimenti e della maggiore visibilità che il calcio cinese sta acquisendo, come si vede gli elementi di perplessità circa la tenuta del movimento non mancano.

In conclusione, per garantire un futuro roseo al “sogno cinese” è necessario in primo luogo evitare che possa scoppiare la più volte citata “bolla speculativa”, cercando di cambiare l’approccio.

I club cinesi dovranno fidelizzare la clientela di massa, adottando una chiara strategia di branding per puntare alle vendite interne consolidandosi in patria prima di affacciarsi all’estero. La richiesta di una maggiore identificazione con il proprio club e i propri colori arriva dai tifosi cinesi stessi, ma da questo punto di vista il ritardo del movimento intero è evidente: i 16 club della Chinese Super League devono essere pronti a fare un passo indietro nelle spese folli, programmando un piano sostenibile negli anni e puntando su sponsor e supporters locali, in maniera da alimentare un solido consumo interno che possa far crescere il valore dei brand societari fino all’estero.

Inoltre c’è da segnalare che, almeno in questa fase iniziale del progetto, il valore dei diritti tv della Chinese Super League rimane ancora piuttosto basso se paragonato ad altre realtà. Come si è visto, nonostante l’aumento del valore dei diritti dei media, la sponsorizzazione rappresenta ancora la principale fonte di reddito per i club CSL. Tuttavia, come per gli altri campionati asiatici orientali (ad esempio K.League, J.League), i principali asset, come lo sponsor principale di maglia, sono assegnati invariabilmente a società legate alla proprietà.

Fig. 19 Grafico che mostra il valore dei diritti tv delle maggiori leghe europee e della CSL.

Fonte: Calcio e Finanza

Al netto dunque di tutte queste considerazioni, “la lunga marcia” cinese è partita, il cammino è ancora agli inizi e come all’inizio di tutti i viaggi è difficile riuscire a scorgere la meta in lontananza; tuttavia le linee guida sono state dettate e la lunga durata del progetto fa ben sperare, a patto, come detto, di riuscire a correggere in corsa certe decisioni puntando a uno sviluppo quanto più “sostenibile” possibile. La perseveranza, la disciplina e la lungimiranza saranno le chiavi del successo tanto desiderato da Xi Jinping e dal governo di Pechino, doti che storicamente non mancano ai Cinesi. La rivoluzione del calcio cinese non può essere effettuata con il solo capitale; è necessaria la formazione

di nuove leve per creare la nazionale del futuro, non solamente attraverso scambi con le società europee, ma insinuando il calcio come elemento di quotidianità nelle nuove generazioni.

Con questo paragrafo si è dunque cercato di capire quali sono le problematiche che potrebbero ostacolare il percorso di crescita del calcio cinese, analizzando sia le controversie che le prospettive future di questo ambizioso piano, che dovrà per forza passare, pena il rischio del fallimento, attraverso una riorganizzazione intelligente degli investimenti in atto.

CAPITOLO 3

3.1 Il caso *Inter Football Club*

Come detto, il fiore all'occhiello della "campagna coloniale" del calcio europeo sembra dunque essere l'Italia, ed in particolare la piazza milanese; Milan ed Inter sono due club molto blasonati, con un brand già molto presente nei mercati asiatici come abbiamo visto. Ci si è chiesto anche quale sia il motivo di questo interesse particolare nei confronti dei due club di Milano ed anche qui si è trovata la risposta: versando entrambe le compagini in situazioni economico-finanziarie difficili, diventano facili piazze per investitori esteri, essendo poi dichiaratamente in vendita. Nel pieno della primavera 2016, l'Inter dell'indonesiano Erick Thohir e dello storico presidente Massimo Moratti è alla ricerca di partner facoltosi, in primis per mettere a tacere dubbi sulla liquidità del club portati a galla dal principale creditore del club, Goldman Sachs. Qui è doverosa una parentesi: dando un'occhiata al bilancio dell'Inter al 30 giugno 2014 è facile risalire al piano di ristrutturazione del debito sottoscritto a maggio del 2014 con la stessa Goldman Sachs ed Unicredit per un prestito di circa 230 milioni (200 come linea di credito per rifinanziare i debiti, e 30 per le spese d'esercizio). Come garanzia di tale mutuo sono stati messi sul piatto i futuri ricavi del club e non solo, anche i ricavi da diritti tv concorreranno alla copertura del debito. A fronte di tutto ciò, riprendendo il filo del discorso, vi era la stringente necessità di immettere nuova liquidità nel club, magari capitali esteri freschi: la proposta più allettante giunge dalla Cina, dove, dopo giorni e giorni di rumors sulla effettiva identità degli acquirenti, il 22 aprile 2016 una delegazione del gruppo Suning, capitanata da Zhang Jindong, sbarca ad Appiano Gentile, centro sportivo nerazzurro. I cinesi, dopo aver visitato l'impianto e lo stadio San Siro, intavolano la trattativa con Moratti e Thohir (il primo possiede circa il 30% delle quote, avendo venduto proprio all'indonesiano l'altro 70% delle azioni del club nel novembre 2013), gettando le basi per un accordo, che, come confermato dall'avvocato Micheli[71], è stato trovato piuttosto in fretta. Moratti dirà a tal proposito: "Mi hanno dato impressione di serietà, ho notato in Zhang Jindong concretezza, una persona che non necessita di recitare, con nessuna voglia di apparire; una delegazione rispettosa del proprio leader, dalla quale ho tratto un giudizio più che positivo." Dopo la trasferta a Milano, le trattative procedono piuttosto speditamente, si parla di un acquisto progressivo negli anni, cominciando con una quota oscillante fra il 20 ed il 30 %. Suning però vorrebbe immediatamente l'intero pacchetto di maggioranza della società e visto che Thohir non è intenzionato a cedere la sua quota (70%) i cinesi con calma cercando di fare breccia soprattutto nella volontà

[71] Lo studio Bonelli-Erede di Milano ed in particolare l'avvocato Micheli sono stati protagonisti della chiusura dell'affare Suning-Inter. A margine di una intervista concessami, l'avvocato ha sottolineato poi l'estrema celerità nella chiusura delle operazioni di compravendita.

dell'altro socio Massimo Moratti. L'ex patron dell'Inter possiede una clausola che gli consente di cedere a Thohir la sua quota rimanente del 29.5 % entro la fine del novembre 2016; tale clausola rappresentava una sorta di *uscita di sicurezza* che si era riservato al momento della vendita al tycoon indonesiano. C'è da sottolineare poi come Moratti, nei mesi successivi alla cessione del club a Thohir, abbia cominciato a maturare una insofferenza sempre più marcata nei confronti del nuovo presidente, incapace di rilanciare speditamente un club che solo pochi anni prima vinceva il triplete[72]. Thohir aveva rilevato la società insieme ad altri imprenditori indonesiani e si è limitato a versare nelle casse della società 75 milioni di euro a fronte di un aumento di capitale, prendendo l'impegno di sobbarcarsi anche il cospicuo debito di 180 milioni di euro, facendo della valutazione totale dell'Inter una cifra vicina ai 350 milioni. Tuttavia, invece di ridurre l'indebitamento, liberando la società nerazzurra dal peso schiacciante degli interessi, Thohir, come abbiamo visto poco sopra, si è ulteriormente indebitato ottenendo il già citato finanziamento da 230 milioni di euro, da restituire tramite rate mensili da un milione di euro per 5 anni e con un saldo finale di ben 184 milioni di euro da versare entro il 30 giugno 2019. Thohir, come si è detto in precedenza, ha dato in qualità di pegno gli introiti tv e commerciali della squadra nerazzurra, trasferendoli ad una società costruita ad hoc, Inter Media and Communication. Inoltre, grazie alle plusvalenze *infragruppo* dal valore di 220 milioni costituitesi grazie alla cessione del ramo d'azienda alla società sopracitata, ha pure mantenuto intatto il patrimonio sociale, evitando la ricapitalizzazione e limitandosi a finanziare il club con un prestito dal valore di circa 120 milioni ad un tasso di interesse oscillante fra l'8 e il 9.5%, in maniera tale da poter far fronte a stipendi e spese correnti.

Mosse che, dal punto di vista di un presidente mecenate come Moratti, il quale spinto dalla passione per la sua Inter in 18 anni di presidenza ha investito ben 1.3 miliardi di euro, son sembrate meschine speculazioni finanziarie. Dunque, tornando alla trattativa con Suning, i cinesi riescono a persuaderlo ad esercitare la sua clausola e cede per 60 milioni la sua quota a Thohir, che diventa l'unico socio del team nerazzuro. A seguito di ciò, tra il 3 e il 5 giugno, una delegazione interista vola a Nanchino per l'appuntamento decisivo: l'accordo viene annunciato il 6 giugno 2016 alle 9 del mattino italiane in una conferenza stampa al termine della quale il nuovo proprietario dell'Inter Zhang Jindong sancisce con Thohir la buona riuscita dell'affare. Stando così le cose, il gruppo Suning acquisisce il 65.55% della società nerazzurra, mentre Thohir rimane presidente e azionista minoritario con circa il 31%; il residuo (circa lo 0.45%) è in mano a piccoli azionisti. Suning apporta subito un aumento di capitale da circa 142 milioni di euro e gira a Thohir una cifra vicina ai 128 milioni per le sue quote, parte dei quali da versare a Massimo Moratti. Il cosiddetto "equity value", valore a cui va poi aggiunto

[72] Con questo termine si intende la vittoria del campionato nazionale, della coppa nazionale e della Champion's League, impresa riuscita ai nerazzuri nel 2010.

l'indebitamento finanziario, del club, viaggia intorno ai 600 milioni di euro; Suning inoltre, al fine di far fronte ai fabbisogni di carattere operativo della società, dispone di un prestito di 100 milioni. Zhang Jindong non ha perso tempo nel sottolineare come questo accordo tra Suning e l'Inter rappresenti un'occasione di crescita senza precedenti per la Cina, che diventerà la seconda patria del club nerazzurro, considerato anche che gli investimenti e le risorse del gruppo Suning saranno finalizzati a riportare l'Inter ai vertici del calcio mondiale. Yang Yang, vicedirettore di Suning e nuovo membro del cda nerazzurro aggiunge poi: "*Ci sono svariati motivi per i quali abbiamo portato a termine questa acquisizione; abbiamo interesse nei confronti di questo sport e vogliamo che ci sia attenzione in tutto il mondo, Asia compresa, per una compagine di grande blasone e prestigio come l'Inter. Il club rientra nel processo di globalizzazione iniziato da Suning: vogliamo farci conoscere non solo in Europa, ma in tutto il mondo; lo sport è un interesse primario del nostro gruppo e vogliamo promuovere l'attività calcistica anche in Cina*". Sul futuro ha aggiunto nuovamente il numero 1 di Suning: "*Per prima cosa è necessario fissare per l'Inter degli obiettivi. Dobbiamo fare in modo che l'Inter raggiunga in fretta le vette della classifica in Serie A ed in Europa: solo così si può restituire alla società il posto che merita e il vero successo. Vogliamo seguire rigorosamente tre principi: in primo luogo, continueremo ad attenerci a dei valori di gestione professionale poiché il calcio è un'arte che si basa sulla competizione e una gestione corretta è la premessa che sublima quest'arte. In secondo luogo, continueremo a perseguire, come detto, l'obiettivo della leadership in Serie A e in Europa: il nostro obiettivo principale è quello di arrivare in Champion's League. In terzo luogo, continueremo a sostenere con fiducia gli investimenti di base, partendo dalla formazione dei giovani, dalla formazione di base e da una cultura di squadra*".

Fig.20 Thohir, Zhang Jindong ed altri componenti attuali e futuri del management nerazzurro brindano alla chiusura della trattativa.

Fonte: formiche.net

Complessivamente, Suning ha dunque investito quasi 400 milioni divisi fra aumento di capitale, acquisizione delle quote di Thohir e Moratti nonché finanziamenti per la gestione ordinaria. Soldi importanti per la società finanziaria, nonostante il già citato fair play finanziario continui ad "intralciare" le manovre del club nerazzurro. Per provare ad arginare il suddetto provvedimento dunque, Suning si è mossa subito sul fronte dei ricavi, principalmente per quanto concerne gli sponsor: l'operazione più importante è sicuramente quella relativa ai naming rights della Pinetina[73] e la maglia da allenamento. È quanto mai utile chiarire proprio questa questione: fino al 30 giugno 2020, infatti, il centro sportivo di Appiano Gentile sarà conosciuto come Centro di allenamento Suning in memoria di Angelo Moratti.[74] L'accordo ha un valore di circa 15 milioni a stagione, circa 60 milioni complessivi; risorse che contribuiranno ad incrementare i ricavi commerciali del club nerazzurro. All'interno dell'accordo è compreso anche la ridenominazione del centro di allenamento riservato al settore giovanile che oggi porta il nome di un'altra icona interista: Giacinto Facchetti, spentosi nell'estate 2006. L'ultima parte dell'accordo concerne il kit ufficiale di allenamento per la prima squadra e primavera; questo infatti è stato acquistato da Suning.com, tra i maggiori portali E-commerce in Cina. In aggiunta al cambio di nome dei due centri d'allenamento, Suning possiede i diritti per la principale visibilità del marchio presso tutte le strutture d'allenamento, che comprende la presenza sui cartelloni lungo il campo, una posizione predominante del logo sui display principali e sui vari led disposti nelle vicinanze dei campi. In qualità di "*Official Training Apparel Partner*", Suning.com usufruirà della visibilità del proprio brand sui led in funzione durante le partite casalinghe, del posizionamento del proprio logo nei pressi delle aree dedicate alle interviste e della struttura montata all'ingresso del terreno di gioco e all'uscita del tunnel degli spogliatoi dello stadio San Siro[75]. Fanno parte di questo "pacchetto" anche l'area Vip Hospitality e biglietti predisposti per le partite casalinghe della squadra nerazzurra, l'utilizzo di un "*Global Brand Ambassador*" e altre numerosissime occasioni di attivazione a livello di sponsorizzazione durante l'intero svolgimento del match.

Riassumendo il tutto, quindi, l'acquisizione di tutti questi diritti permetterà a Suning di consolidare la propria posizione in qualità di una delle più importanti piattaforme di E-commerce a livello globale, permettendo di generare valore strategico nell'espansione oltre i confini della Cina. Micheal Gandler, Chief Revenue Officer del club nerazzurro, così ha commentato al riguardo: "Tale partnership rappresenta un importante passo per l'Inter dal momento che in tal maniera si prosegue la strategia

[73] Ora "Centro Sportivo Suning", ossia la struttura di allenamento dell'Inter.

[74] Angelo Moratti, padre di Massimo, fu presidente dell'Inter dal 1955 fino al 1968. Con lui l'Inter vinse tre scudetti, due coppe dei campioni e due coppe intercontinentali.

[75] Si fa riferimento a strutture facilmente trasportabili costituite per "ricreare" una sorta di area interviste a bordo campo.

per ottenere concreti risultati economici dai nostri molteplici asset. Tramite questa collaborazione ci aspettiamo maggiori opportunità per il nostro brand nonché una copertura mediatica globale crescente ed un coinvolgimento diretto dei tifosi tramite le piattaforme mediatiche e digitali".
Inoltre, grazie alla già approfondita sponsorizzazione offerta da Suning, sono arrivati accordi anche con Infiniti, Manpower ed Expert oltre ad altre partnership sui led dello stadio San Siro (per esempio Hisense, colosso nella produzione di televisioni). Ma non è finita qui; Suning infatti, in attesa di nuovi partner da Oriente, starebbe meditando ai naming rights dello stesso stadio Meazza come opportunità per nuovi investimenti, in attesa di novità per quanto riguarda la ristrutturazione dello stadio milanese. Progetto questo molto interessante ed ambizioso, che porterebbe ad incrementare una voce importantissima, quella dei ricavi da stadio che, come abbiamo avuto modo di osservare in precedenza, rappresenta una parte fondamentale per il successo di una società calcistica. Per ora la situazione è in stallo, anche perché lo stadio è condiviso con il Milan e non sembra si possa giungere ad un accordo trilatero tra Inter, Milan ed il comune di Milano in tempi brevi.

Fig.21 Una tabella che mostra chiaramente la situazione deficitaria dei ricavi da stadio del club nerazzurro.

Inter, i ricavi da stadio

Stagione	Ricavi da stadio	Partite	Ricavi per partita	Abbonamenti	Media Spettatori
2011/12	23.251.000	42	553.595	33.672	44.806
2012/13	19.612.000	48	408.583	32.085	46.551
2013/14	18.824.000	40	470.600	26.700	42.246
2014/15	22.467.000	45	499.267	22.400	37.270
2015/16	27.572.000	40	689.300	27.800	45.538

Fonte: elaborazione CF su bilanci F.C. Internazionale Spa
Dati in euro

CF CALCIO FINANZA

Fonte: Calcio Finanza

Riprendendo in mano l'analisi dell'operato di Suning dopo un anno dall'acquisto della società nerazzurra, è bene sottolineare che le sopra citate sponsorizzazioni hanno permesso l'acquisto di numerosi giocatori di livello come Joao Mario (finalista all'Europeo 2016 con il Portogallo), il giovane talento brasiliano Gabigol, il nazionale italiano Antonio Candreva, gli argentini Banega ed Ansaldi ed infine il giovane Gagliardini, prelevato a gennaio dalla rivelazione del campionato Atalanta. Investimenti che tuttavia non hanno portato ai risultati sperati: dopo gli esoneri di Mancini, De Boer e Pioli, l'Inter ha chiuso malamente il campionato al settimo posto, fuori da qualsiasi competizione europea nonostante un buon periodo di forma durato da novembre fino a marzo. Un

fallimento sportivo ed economico visto le spese e le attese riposti nei giocatori e nello staff tecnico nerazzurro; abbastanza per far scattare l'ennesima rivoluzione estiva. Il nuovo progetto dunque vede al centro di tutto il nuovo allenatore Luciano Spalletti (l'anno precedente sulla panchina della Roma) e il nuovo coordinatore dell'area tecnica Walter Sabatini, anch'egli ex giallorosso.

Passando all'analisi della governance c'è da tenere presente il seguente aspetto: nonostante l'ingente mole di investimenti portata a termine da Suning, il colosso che possiede la società nerazzurra, non è stato stravolto l'assetto societario, bensì l'entrata in società è avvenuta "*in punta di piedi*". Nei primi mesi si è deciso infatti di non intaccare la struttura già esistente in cui i vertici vi erano il presidente Erick Thohir e l'amministratore delegato Michael Bolinbroke, cercando di piazzare i propri uomini in società in maniera assai graduale. Un esempio può essere Steven Zhang, figlio del presidente di Suning Zhang Jindong e ad oggi facente già parte del Cda nerazzurro oppure Liu Jun che ha rimpiazzato proprio Bolinbroke, seppur ad interim. Ora il nuovo amministratore delegato della società è infatti Alessandro Antonello, che comincerà il suo lavoro il primo settembre 2017; dopo la sua nomina ha dichiarato quanto segue: "*Sarà importantissimo per la società concentrarsi sul miglioramento delle performance sul terreno di gioco, continuando allo stesso tempo il percorso di crescita iniziato dal management fuori dal campo. L'Inter è patrimonio di milioni di tifosi che quotidianamente seguono la squadra da ogni angolo del mondo ed in ogni angolo del mondo e grazie al loro supporto e a quello dei nostri partner riusciremo a costruire un futuro brillante per il nostro storico club*". Steven Zhang a tal proposito ha poi sottolineato "*L'Inter è un club italiano e le sue origini sono radicate nella città di Milano. Per tale motivo abbiamo scelto Alessandro, manager di alto profilo ed esperienza internazionale, nonché grande tifoso interista fin dall'infanzia. Alessandro gode del rispetto e della fiducia dei colleghi ed è un assoluto professionista; per questo è pienamente supportato dalla proprietà sulla via che porta alle future sfide per questa società*". La società nerazzurra ha inoltre annunciato altre novità all'interno dell'assetto organizzativo; è stato infatti creato un dipartimento nuovo che si concentrerà sulla promozione e diffusione dell'immagine del club, organizzando eventi per coinvolgere i tifosi ed anche contenuti esclusivi. Contestualmente a ciò, è stata creata la carica di "*Chief Marketing Officer*", affidata temporaneamente a Robert Faulkner. Poi Giovanni Gardini, ora in carica come Chief Football Administrator, è stato nominato Chief Football Operations Officer, carica che fa capire al meglio le sue responsabilità su qualunque attività di carattere operativo riguardante la prima squadra ed il settore giovanile, in maniera tale da offrire al team un livello di supporto e servizi ancor più completo e valido. In aggiunta, in virtù della necessità imprescindibile di sviluppare le infrastrutture del club e sviluppare altri progetti strategici, Michael Williamson, attuale Corporate Director, è stato nominato Chief Strategy Officer. Un importante impulso alla società è stato dato anche al management che, con l'arrivo del colosso cinese della

vendita al dettaglio di elettrodomestici, sembra finalmente poter pianificare con chiarezza i modelli di business futuri. "*Suning è solida ed ambiziosa, ha molto rispetto per la storia del nostro brand", ha infatti assicurato Javier Zanetti, amatissimo capitano e ora vice presidente del club milanese, che sottolinea come il cambio della proprietà abbia portato all'ingresso di figure importanti per la pianificazione futura della società. Il campione argentino, seduto al tavolo con esperti e studiosi di diversi settori per discutere gli aspetti economici, culturali e politici dell'ingresso della Cina nel calcio mondiale, ha spiegato che "il cambiamento dell'approccio manageriale portato da Suning è molto evidente ed è fondamentale, poiché i tempi sono cambiati e richiedono di essere sempre più pronti di fronte a dinamiche sempre più veloci. La dirigenza dell'Inter è fatta da persone competenti che possiedono un valido piano strategico per il club*".[76]

Una visione, questa, che la stampa italiana ha contribuito a veicolare, come ha spiegato Giovanna Mapelli, professore di lingua spagnola dell'Università degli studi di Milano. La sua analisi di un insieme di 50 articoli pubblicati dall'aprile 2016 a oggi mostra che, in relazione all'acquisizione cinese dell'Inter, sono finora prevalsi toni e termini positivi che parlano di svolta epocale, affare e opportunità storica e che trasmettono un'immagine affidabile dei dirigenti dell'azienda di Nanchino. Da segnalare tuttavia un episodio avvenuto a luglio 2017: durante la trasmissione News 1+1 sulla Cctv, Yin Zhongli, esperto di finanza, accusa il gruppo di Zhang Jindong di riciclaggio di denaro. In realtà la frase incriminata rientrava in un discorso ben più ampio sulla razionalità finanziaria di alcune operazioni compiute all'estero dalle società cinesi. La domanda che tiene banco è come mai una società come Suning avrebbe dovuto acquistare una compagine calcistica che in cinque anni era sempre andata nettamente in perdita, per un totale di oltre 279 milioni di euro. I dubbi riprendono le osservazioni fatte a marzo dello stesso anno da Pan Gongsheng, direttore della Safe, alto funzionario della People's bank of China che gestisce le riserve estere della Cina. Per lui gli investimenti nel pallone dovevano essere ponderati con accuratezza ed erano giustificati solamente nel caso in cui portassero valore aggiunto allo sviluppo dello sport della nazione, in linea con le ambizioni del governo di fare della Cina una potenza calcistica. Di contro, potevano invece sorgere problemi qualora si fosse trattato di investimenti condotti da società già gravemente indebitate e in aggiunta con ritorni incerti. "*Alcune aziende sono già fortemente indebitate qui in Cina, eppure hanno speso abbondantemente all'estero grazie a prestiti bancari*", ha commentato Yin facendo un discorso più ampio. "Trovo che molte acquisizioni all'estero abbiano una bassa opportunità di generare liquidità e non è da escludere la possibilità di riciclaggio di soldi", ha poi aggiunto. Sono state sufficienti queste parole per mandare in rosso il titolo Suning, che il giorno seguente ha lasciato a fine seduta il 2,7%

[76] Entrambe le dichiarazioni sono prese da Sportmediaset.it, all'interno dell'articolo che parlava della nomina del nuovo Ad nerazzurro, datato 24 luglio 2017.

(dopo aver perso fino al 6,5%) e ancora il giorno successivo stentava in borsa a Shenzhen. Il gruppo di Nanchino è prontamente intervenuto con una nota affidata al vicepresidente Sun Weimin, poiché il patron Zhang era impegnato in una serie di colloqui del dialogo economico sino-statunitense, accordi che tentano di trovare un terreno comune tra Pechino e Washington dal punto di vista commerciale. Suning ha quindi chiarito di attenersi alla strategia imposta dal governo di Pechino sugli investimenti esteri, di puntare alla promozione del mercato interno e ha spiegato l'acquisizione dell'Inter come un "ponte" per portare esperienze e professionalità utili alla crescita del calcio cinese, settore all'interno del quale peraltro aveva già investito acquisendo il Jiangsu, come visto in precedenza, a dicembre del 2015. Resta tuttavia un dato che ha a che fare con il mondo politica: il colosso di Nanchino, con buone connessioni all'interno del Partito comunista, è finito al centro delle investigazioni riguardanti alcuni investimenti poco razionali, nuovo grattacapo della dirigenza cinese, quando mancano pochi mesi all'apertura in autunno (precisamente ad ottobre) del congresso del Partito Comunista. Dunque il governo cinese stringe la morsa su Suning, cercando di limitare questo tipo di investimenti; tuttavia lo stratagemma che stanno studiando dalle parti di Nanchino sarebbe quello di agganciare al mercato cinese lo sviluppo dell'Inter in modo da non andare in conflitto con il governo centrale. Si lavora per la messa in vendita nei negozi Suning dei prodotti con il marchio Inter: una collezione con brand nerazzurro: migliori saranno i risultati sul campo, più alte saranno le chance di accrescere le vendite con un evidente beneficio sui fatturati del colosso di Zhang Jindong. Tuttavia resta evidente come il "*blocco*" imposto da Pechino abbia pesantemente condizionato la strategia del club nerazzurro, quantomeno sul mercato estivo, apparso piuttosto deficitario dopo provvedimenti che tra Fair Play Finanziario e limitazioni imposte dall'alto, han frenato bruscamente le idee di grandi acquisti. Basti pensare all'andamento dell'affare riguardante l'attaccante ceco Patrik Schick, inizialmente ad un passo dai nerazzurri, poi saltato a causa dell'aumento delle richieste della Sampdoria e di conseguenza non più accessibile in virtù della nuova politica di Suning "*vendere per poi comprare*". Questo dunque è quanto per ciò che riguarda l'acquisizione dell'Inter, considerata all'unanimità la prima vera e propria acquisizione di rilievo assoluto da parte di imprenditori cinesi: scenderemo infine, nel prossimo paragrafo finale, all'interno del caso rappresentato dal Milan, l'altra grande operazione la cui conclusione ha tenuto banco per mesi.

3.2 Il caso "Ac Milan"

Abbiamo visto il caso dell'acquisizione dell'Inter da parte del gruppo Suning, primo storico investimento cinese in una squadra di calcio italiana, accennando anche alle strette da parte del governo di Pechino sugli investimenti in compagini calcistiche. Nel paragrafo precedente abbiamo parlato di accuse di riciclaggio mosse nei confronti di Suning, salvo poi sottolineare come quelle

stesse accuse (sollevate durante una trasmissione televisiva da Yin Zhongli, esperto di finanza) fossero in generale rivolte a tutti quei gruppi che acquistano club di calcio esteri. In questa bufera è stato coinvolto anche Yonghong Li, colui che ha rilevato il Milan dello storico presidente Silvio Berlusconi nonché ennesimo investitore cinese interessato a riversare capitali nel mondo del pallone. Dopo Suning che rileva l'Inter, ecco questo investitore che, dopo mesi di voci sul fatidico "*closing*", il 13 aprile 2017 rileva il Milan. Solamente due giorni dopo, il 15 aprile 2017 si gioca, ironia della sorte, proprio il derby[77] di Milano, che vede contrapporsi Inter e Milan, entrambe guidate da padroni cinesi. Il match si gioca all'insolito orario delle 12.30 in maniera tale da permettere al pubblico cinese di poterlo seguire in tv; la partita si conclude con il punteggio di 2-2 dopo l'incredibile rimonta del Milan completata all'ultimo secondo. Ma facciamo un passo indietro cercando di capire quale è stato il lungo percorso che ha portato il Milan nelle mani dell'investitore cinese Yonghong Li. Tutto comincia a maggio 2016, precisamente l'11 dello stesso mese: il presidente Berlusconi, dopo il nulla di fatto dell'estenuante trattativa per cedere il Milan al broker thailandese Bee Taechaubol, concede l'esclusiva di vendita del club ad una cordata di imprenditori cinesi, rappresentati dall'advisor Sal Galatioto. Dalle prime indiscrezioni si parla di un acquisto del pacchetto di maggioranza del club (70% delle quote) e Berlusconi si riserva la possibilità di dare il suo assenso definitivo sull'operazione qualora dovessero venire a galla elementi poco convincenti sulle reali possibilità degli acquirenti di assicurare al Milan un futuro roseo. Berlusconi desidera un impegno formale ad investire nel club nei successivi due/tre anni ma tuttavia si mostra poco entusiasta di vendere la sua squadra del cuore ai cinesi, caldeggiato anche da alcuni sostenitori che lo incitavano a non vedere il club. Cerca dunque di difendere e giustificare la sua intransigenza adducendo motivi economico-sentimentali, durante un comizio politico a Ostia a inizio giugno 2016: "*Stiamo negoziando con alcuni fondi e società che vengono dalla Cina, due con fatturati di decine di miliardi e una partecipazione dello stato cinese*" dichiara Berlusconi. Aggiunge poi: "*Non è detto che si arrivi a concludere visto che non hanno ancora garantito l'impegno a fornire i finanziamenti annuali necessari per riportare il Milan protagonista in tutto il mondo. La conclusione avverrà solo se ci sarà un impegno in questo senso; noi abbiamo parlato con svariati gruppi cinesi ma quando si passava a considerare il futuro del Milan mettendo nero su bianco la necessità di mettere a disposizione fondi annuali per riportare in alto il Milan, nessuno si è voluto impegnare*". Qualche giorno dopo però lo stesso Berlusconi accusa un malore che lo costringe ad un ricovero d'urgenza, dove viene operato a causa del malfunzionamento di una valvola cardiaca. Le sue non stabili condizioni di salute dunque fanno

[77] Si definisce derby una partita giocata tra due squadre della medesima città. Il suddetto termine può poi venire utilizzato per riferirsi ad una partita molto sentita fra squadre con accese rivalità agonistiche oppure che appartengono ad una comune entità geografica.

slittare i tempi della trattativa, alimentando i rumors più disparati, tra i quali l'idea di Berlusconi di continuare in solitaria l'avventura milanista. Il 5 luglio 2016 Berlusconi viene dimesso dall'ospedale e, riguardo la trattativa per la vendita del club, dichiara: "*Ho rinunciato a qualsiasi pretesa di prezzo, accettando ciò che mi è stato proposto, pur tale cifra non tenendo conto del valore del brand; tuttavia ho preteso il versamento di 400 milioni nei prossimi due anni nelle casse club: voglio dare in mano il Milan solo a chi sia disposto a investire in maniera lungimirante*". Sembra dunque che Berlusconi sia ormai convinto a cedere, infatti poco dopo viene annunciata l'imminente firma di un contratto preliminare sulla base dell'accordo che era stato raggiunto già a fine aprile tra Fininvest[78] e le imprese cinesi capeggiate da Galatioto. Si parla di una cessione dell'80% delle quote e non più del 70% (come detto in precedenza), con la consegna del restante 20% nell'arco di due anni. Tuttavia la sottoscrizione del preliminare subisce vari slittamenti poiché lascia perplessi tutti la mancata "*disclosure*" sull'identità delle aziende che dovrebbero far parte del consorzio di Galatioto. Dopo tanti misteri che tiravano in ballo anche colossi come Alibaba di Jack Ma, l'agenzia Bloomberg[79] finalmente svela i nomi di due investitori: il primo è quello di Zhen Jianming (sessantesimo uomo più ricco di Cina) che ha costruito la sua fortuna investendo nell'energia pulita. Il secondo profilo è quello di Wu Shenjun, cofondatore di Gsr Capital, società anche questa che investe in energie rinnovabili. Ma quando tutto sembra più chiaro e definito, il 26 luglio si rivela una giornata piuttosto difficile per Fininvest, perché nella faccenda riguardante la cessione del Milan si incrocia una problematica trasversale. Infatti, proprio la mattina del 26 luglio 2016, i francesi di Vivendi (gruppo intenzionato ad acquistare Mediaset Premium) dichiarano di voler acquisire solo il 20% della società e non più il 100%, modificando gli estremi di un'operazione che Berlusconi aveva già dato per conclusa. Ciò a parte, nella serata del medesimo giorno, viene recapitata a Fininvest l'inaspettata richiesta da parte del consorzio cinese di rimandare l'ormai imminente firma del preliminare. Galatioto motiva tale necessità con la lentezza con cui stanno svolgendo le procedure burocratiche per quanto concerne il rilascio delle autorizzazioni da parte delle autorità cinesi in merito alla composizione della struttura societaria e sull'esportazione di ingenti capitali all'estero. Scaduta dunque l'esclusiva a fine luglio, si diffondono rapidamente sempre più voci su una trattativa di Fininvest con Fosun mediata da Jorge Mendes e, come se non bastasse, si parla addirittura di un ritorno in campo di Bee Taechaubol (broker che già in passato si era dichiarato interessato al Milan), la cui offerta, tuttavia, ancora una volta non fa breccia su Berlusconi. C'è dunque molta confusione e mentre tutto sembra essere destinato al

[78] Fininvest S.p.A è la holding che controlla tutto il reparto azionario della famiglia Berlusconi, con a capo il suo fondatore Silvio Berlusconi. Viene considerata una delle più potenti holding d'Italia.

[79] Bloomberg è una multinazionale che opera nel settore dei mass media avente sede a New York e filiali in tutto il mondo.

peggio, il 5 agosto si assiste ad un nuovo colpo di scena: Fininvest firma il preliminare per la vendita del 99,93% del capitale per una cifra pari a 740 milioni, compresi i debiti (stimati in 220 millioni). Il comunicato della società rossonera spiega che il closing è previsto per fine anno e che il Milan verrà acquisito dalla Sino-Europe Investment Management Changxing e tra i partecipanti all'operazione figura anche un tale Yonghong Li, manager che ha condotto le trattative. Poco dopo Berlusconi viene immortalato con i due nuovi rappresentanti del fondo cinese, il proprietario "*in pectore*" del Milan Yonghong Li e il suo braccio destro Li Han. All'improvviso, quindi, a prendere in mano il Milan sembrano essere soggetti completamente estranei rispetto alle trattative precedentemente intavolate. Infatti, nella vecchia "*compagine*" guidata dal già citato Galatioto pare fossero sorti problemi su come allestire l'investimento: alcune aziende si sarebbero tirate indietro e solamente una parte degli originali investitori avrebbe confermato l'impegno preso. La novità di questa nuova cordata è senza dubbio l'intervento del governo di Pechino attraverso il fondo Haixia Capital[80]: è la prima volta, da quando è cominciata questa "*campagna europea*" da parte di svariati gruppi cinesi, che si muove una realtà così giuridicamente vicina al presidente Xi Jinping. Proprio da Haixia Berlusconi riesce ad ottenere l'impegno di compiere, citando Fininvest, "*importanti interventi di ricapitalizzazione e rafforzamento patrimoniale e finanziario, per un ammontare totale di 350 milioni di euro in 3 anni, di cui 100 da versare al momento della chiusura delle trattative*". Il presidente di Sino Europe Sports, Yonghong Li, dichiarerà in seguito: "*il Milan di Berlusconi ha rappresentato l'idea stessa di vittoria e successo, sia dentro che fuori i confini nazionali; il nostro obbiettivo è riportare questo club al livello delle migliori compagini al mondo*". Il 7 settembre, con anticipo rispetto alla scadenza concordata tra le parti, la Sino-Europe Sports bonifica alla Fininvest la cifra di 85 milioni di euro, seconda rata della famosa "caparra" da 100 milioni concordata al momento della stesura del preliminare, momento in cui vennero versati i primi 15 milioni. La nuova dirigenza del Milan, capeggiata dall'ex Inter Marco Fassone, lavora nel frattempo per stilare il nuovo organigramma: tutto dunque sembra scorrere senza problemi verso la chiusura definitiva dell'affare. "*Sembra*", appunto, perché il 21 settembre ancora una volta l'agenzia Bloomberg rivela che nell'ambito della trattativa, sarebbero state fornite a Fininvest false garanzie. Secondo l'autorevole magazine cinese "Caixin", durante i colloqui preliminari con Berlusconi, il gruppo Sino-Europe si sarebbe accreditato tramite una finta lettera di presentazione della "*Bank of Dongguan*", all'interno della quale l'istituto si diceva pronto a prestare alla cordata cinese l'assistenza necessaria per raccogliere finanziamenti per 600

[80] Haixia Capital Management Co., è un fondo di venture capital per lo sviluppo ed investimenti in ambito infrastrutturale. Nato nel 2010 come società nell'area del Fujian, la provincia sud-orientale della Cina, è riuscito successivamente ad espandersi fino in Francia, tramite acquisizioni nel settore delle coltivazioni e degli allevamenti di pollame.

milioni di euro. Indiscrezione che viene prontamente smentita in coro da Berlusconi e acquirenti. Fininvest infatti ribadisce che "*le verifiche sulla solidità finanziaria di Sino-Europe si sono basate su approfondimenti effettuati dai nostri advisor presso istituzioni finanziarie e operatori cinesi ed internazionali; tale solidità è stata infatti confermata dal pagamento della caparra di 100 milioni di euro da parte del gruppo Sino-Europe"*. Il lavoro in sintonia di Fininvest e Sino-Europe Sports per giungere al closing, previsto per fine anno, prosegue dunque in un clima di collaborazione e ottimismo. A ottobre tuttavia, altre ombre si stagliano sull'affare: un'inchiesta condotta in Cina da Marco Iaria (giornalista della Gazzetta dello Sport) porta alla luce alcuni elementi poco chiari che si celano dietro questi nuovi investitori. La sede di Sino-Europe si trova a Changxing, città non troppo distante da Nanchino, al quindicesimo piano del Tai Hu Capital Plaza; tuttavia la porta dell'ufficio è chiusa e dentro sembra non esserci nessun dipendente. In aggiunta, non si trovano riscontri negli ambienti finanziari del regista dell'operazione Yonghong Li: di fatto dunque è impossibile risalire al suo patrimonio, circondato da un complesso reticolo di società prestanome. L'altro investitore, ossia Haixia Capital, si scoprirà non essere un fondo dello stato centrale, bensì una controllata al 40% della provincia di Fujian. L'affare Milan viene dunque considerato "atipico" rispetto agli altri portati avanti da realtà cinesi nel vecchio continente, per il fatto che gli investitori non sono "player" di primo livello e non lavorano all'interno dell'industria sportiva. Li Han, come detto braccio destro di Yonghong Li, decide di sciogliere le riserve al riguardo spiegando alla Gazzetta che "la trattativa è basata sulla passione e sull'amore che nutriamo nei confronti del club, per tale motivo abbiamo chiamato la società-veicolo Rossoneri. Vogliamo che il club sia patrimonio di tutti i tifosi e dopo il closing faremo tutto il necessario per migliorare il club: il nostro scopo primario è quello di rimettere la squadra sulla giusta carreggiata". Aggiungerà poi: "*Gli investitori sono stati confermati e saranno resi noti al momento del closing, per quanto riguarda i fondi, questi stanno arrivando come previsto*"; sulla scarsa notorietà di Yonghong Li afferma che "*la Cina è troppo grande e troppo popolosa per conoscere tutti gli investitori in tutti i campi e Yonghong Li, tra l'altro, ha sempre mantenuto un basso profilo*". Glissa infine sul coinvolgimento di Pechino su questa acquisizione: "*Tra gli investitori sono presenti Haixia Capital, Sino-Europe Sports e alcuni grandi gruppi e istituzioni provenienti dalla Cina*". Questa situazioni di stallo apparente va avanti per mesi e nel frattempo, bandiere come Paolo Maldini, rifiutano di entrare in società a causa della totale mancanza di programmazione. A dire il vero, tuttavia, nella lista contenuta nel contratto preliminare sottoscritto da Fininvest e Sino-Europe, figurano ben 11 società ed è specificato che al momento del closing il gruppo di Yonghong Li potrebbe essere partecipato da svariate aziende diverse da quelle elencate nel preliminare, purché sia assicurato sia il pagamento da 100 milioni già effettuato, sia il saldo finale da 420 milioni al momento della firma. Nella sopracitata lista compaiono veri e propri colossi come China Construction

Bank e Ping An Insurance (uno dei main sponsor della China Super League). Tornando al closing, si parla del 20 novembre 2016 come data possibile per la firma, data più che suggestiva perché proprio quella sera si gioca il derby di Milano, che sarebbe per la prima volta tutto cinese. Nel frattempo, l'11 novembre successivo interviene lo storico amministratore delegato del Milan Adriano Galliani affermando che sarebbero state le ultime 3 settimane al Milan della sua carriera. Il 17 novembre seguente poi, Sino-Europe Sports emana un comunicato sottolineando che il closing per la cessione del club rossonero avrà luogo il 13 dicembre, in occasione dell'assemblea degli azionisti di Ac Milan. Nulla ancora è chiaro circa chi ci sia effettivamente alle spalle di questo importante investimento, certo è che le voci di riciclaggio di denaro si fanno sempre più concrete, attirando sulla questione anche la Commissione antimafia del Consiglio comunale di Milano, che pretende chiarezza dagli acquirenti. Anche in questo caso Sino-Europe si affida ad un comunicato specificando che "fino alla data del closing, Ac Milan è di proprietà di Fininvest" e che "qualsiasi passo mosso verso la chiusura delle trattative è intrapreso nel massimo rispetto della legislazione italiana e Sino-Europe rispetterà ogni aspetto della normativa vigente, incluso l'obbligo di comunicazione dell'elenco dei suoi azionisti". Il giorno dell'atteso derby di Milano, Berlusconi puntualizza sul closing: "*Abbiamo assicurazioni ben precise e valide anche da parte delle banche che il 13 si chiuderà; se per quella data non si sarà concluso, vedremo il da farsi*". Berlusconi dunque lascia intravedere la possibilità di non vendere il Milan. Al 27 novembre l'affare con i cinesi prende ancora una volta una strada tortuosa, anche se Berlusconi continua a ribadire fermamente l'affidabilità degli acquirenti, sollevando tuttavia l'ipotesi di un altro slittamento del closing, seppure in un arco di tempo limitato. Dunque il passaggio di proprietà del club a Sino-Europe Sports già annunciato, poi smentito, ri-annunciato e poi sospeso, è destinato ad allontanarsi nuovamente. Il patron rossonero, a seguito a ciò, si lascia andare a delle dichiarazioni che ben riassumono quanto visto in queste pagine precedentemente: "*Nel calcio sono ormai entrati i petrodollari, un atleta, anche avanti con l'età, lo si finisce col pagare fiori di quattrini; una famiglia (e dunque la figura del già citato presidente-mecenate) non può pensare di reggere contro questa concorrenza. Bisogna dunque rivolgersi alle risorse dei paesi emergenti, dove sono presenti capitali forti e tanta voglia di farsi conoscere in tutto il mondo*." A questo punto Sino-Europe Sports ne approfitta per diramare l'ennesima nota tramite la quale ringrazia il presidente Berlusconi, confermando il proprio impegno a concludere questa estenuante trattativa nel minor tempo possibile. Il 7 dicembre Fininvest e Sino-Europe annunciano in un comunicato lo spostamento del closing alla data 3 marzo 2017 per il passaggio dell'99.93% del Milan alla cordata cinese. La proroga, prosegue il comunicato, è stata chiesta proprio da Sino-Europe, la quale si è impegnata a versare una seconda caparra da 100 milioni entro il 12 dicembre, in qualità di garanzia. Sull'ennesima proroga avrebbe influito soprattutto la stretta sull'esportazione di capitali

decisa dal governo di Pechino; infatti, per acquistare all'estero, le aziende cinesi necessitano del via libera dei 3 enti, ossia il National Development and Reform Commission, il ministero del Commercio e la State Administration for Foreign Exchange. Ciononostante, la seconda caparra di 100 milioni viene accreditata sui conti Fininvest il 13 dicembre: la provvista è stata messa a disposizione da una società denominata Willy Shine International Holdings Limited con sede nelle Isole Vergini Britanniche. Il 13 dicembre suddetta azienda ha prestato ben 102 milioni di euro a "*Rossoneri Champion*", un'altra delle società veicolo create da Sino-Europe in vari centri finanziari off-shore per portare a termine l'acquisizione del Milan. Poco dopo il versamento della seconda caparra, alla vigilia della finale della Supercoppa italiana, disputatasi a Doha il 23 dicembre, fra Milan e Juventus, Yonghong Li balza alle cronache con un'intervista concessa all'Ansa. "*Mi dispiace per i tifosi, che avrebbero legittimamente piacere a vedere conclusa questa lunga trattativa; in fondo però è giusto così, questa finale è stata conquistata dall'attuale gestione ed è giusto che siano loro a viverla e, speriamo, a vincerla. La nostra ambizione è continuare la storia ricca di successi del Milan e ci auguriamo che Silvio Berlusconi, in qualità di presidente onorario possa in futuro alzare altri trofei*". Sui ritardi, il numero 1 di Sino-Europe spiega che si sta lavorando duramente per ottenere le autorizzazioni necessarie, specificando tuttavia che se non dovessero arrivare per il 3 marzo, sarebbe già stata individuata una struttura alternativa di investimento. Non si tratterebbe dunque di un problema di mancanza di fondi, avendo Sino-Europe, come sottolinea lo stesso Yonghong Li, "*raccolto già una quantità di capitali superiore rispetto all'importo richiesto dall'affare*". Specificando poi che i fondi reperiti non sono soldi di Berlusconi, bensì fondi cinesi; e aggiungendo: "*Purtroppo non possiamo dare ulteriori notizie riguardo al closing; considerato poi che Sino-Europe ha assunto obblighi di confidenzialità nei confronti di molti investitori e l'impegno di alcuni di essi dipende fortemente dal rilascio delle autorizzazioni governative: per tutte queste motivazioni, comunicheremo la "compagine" definitiva solamente al momento del closing. Abbiamo tuttavia fatto pervenire a Fininvest, in conformità con gli accordi presi, l'elenco completo degli investitori e lo aggiorniamo di continuo in base all'evoluzione delle procedure di approvazione da parte del governo di Pechino*". Successivamente a Doha il Milan ottiene una clamorosa vittoria ai calci di rigore contro la Juventus e il 31 dicembre il presidente Berlusconi dichiara: "*La trattativa con i cinesi è arrivata ad un buon punto; ci sono solo stati chiesti più giorni per ragioni di carattere tecnico e burocratico e dunque siamo stati d'accordo nel concedere una proroga dei pagamenti*". Tuttavia il 3 marzo, ennesima data fissata per il closing, si avvicina inesorabilmente, e dai "rumors" finanziari si echeggia l'imminente arrivo dei restanti 320 milioni, fatti transitare attraverso la già citata società Rossoneri Sport Investment per eludere le restrizioni imposte da Pechino. Ma il 28 febbraio, 3 giorni prima della fatidica chiusura, spuntano nuove preoccupanti voci sulle presunte difficoltà finanziare di Sino-

Europe Sport: mancherebbero infatti ben 200 milioni e inoltre dal fondo si sarebbero fatti da parte tutti i soci principali, i quali avrebbero detto "no" all'affare; tra questi figurerebbe anche Haixia Capital. Il cambio di rotta di quest'ultimo, l'unico ad aver accompagnato ufficialmente Yonghong Li, dà adito considerazioni opposte: se all'inizio, come si è visto, poteva essere letto come un appoggio da parte del partito comunista, ora, con questo passo indietro, porta a pensare a considerazioni opposte. Lo stesso Yonghong Li viene accusato in un articolo dello "*Shangai Zhengquan*" del 23 novembre 2016 di aver contribuito ad una truffa dal valore di ben 100 milioni di euro, consumata qualche anno prima nel settore dell'economia sostenibile, a danno di 18.000 risparmiatori. Il rappresentante di Sino-Europe tuttavia non tarda a smentire queste accuse definendole *"prive di fondamento*", confermando l'impegno con Fininvest per raggiungere il closing il prima possibile. Fininvest dal canto suo, concede alla cordata cinese una settimana per versare altri 100 milioni come ulteriore garanzia e a quel punto decidere di redigere un nuovo accordo che definisca un termine definitivo per il passaggio di proprietà e il pagamento della restante quota (circa 220 milioni) insieme ai soldi che devono essere versati nelle casse della società per coprire la stagione 2016/2017 (altri 90 milioni) e per il mercato estivo (100 milioni). In tutta questa situazione quel che appare lampante è il poco impegno dimostrato dal governo cinese per agevolare l'operazione legata all'acquisto del Milan, a differenze di ciò che è accaduto negli altri affari calcistici conclusi in Europa (basti pensare alla velocità con cui è stato chiuso l'affare Suning-Inter). Segno evidente che Yonghong Li non ha la fiducia del governo centrale, come conferma il governatore della Banca centrale della Cina Zhou Xiaochan: "*Alcuni soggetti hanno investito all'estero in fretta e furia senza raziocinio; alcuni di questi investimenti all'estero non erano in linea con le nostre politiche interne e non hanno portato un guadagno concreto per il paese; gli investimenti che non rispettano le politiche industriali nazionali all'interno del mondo sportivo e dell'intrattenimento non fanno bene alla Cina e creano malumori all'estero*". Pensiero legittimato da Pan Gongsheng, capo dell'agenzia cinese per il commercio estero: "*Molte compagnie cinesi presentano già un elevato livello di indebitamento e prendono in prestito ingenti somme per acquisti fuori dalla Cina, mentre altre sostengono di investire ma in realtà utilizzano questo pretesto per trasferire le loro attività e capitali*". In tutto ciò, il 17 marzo arrivano sui conti Fininvest altri 20 milioni e il venerdì seguente altri 50, il tutto assieme ad una garanzia finanziaria da 50 milioni depositata da Yonghong Li in persona. Il 25 marzo poi viene annunciato che sono stati ultimati gli accordi per la messa a disposizione di tutti i fondi utili a completare l'acquisizione e dunque per fissare per l'ennesima volta il closing. Nel frattempo tuttavia sparisce Sino-Europe Sports come acquirente ed al suo posto subentra una nuova struttura, completamente esterna alla Cina: la Rossoneri Sport Investment Lux, controllata sempre da Yonghong Li. Si pensa dunque che Yonghong li abbia racimolato i fondi necessari attingendo ad altri

fondi provenienti dalle Isole Vergini britanniche, i quali avrebbero girato a Rossoneri Sport Investment ben 100 milioni in qualità di aumento di capitale. A questo punto però arriva la svolta definitiva: in soccorso di Yonghong Li arriva il fondo statunitense Elliott[81], che stanzia al broker un prestito da 300 milioni: 180 al fine di pagare l'acquisizione a Fininvest, 90 per rimborsare la società rossonera per le spese di esercizio sostenute dal 5 agosto 2016 e infine 30 per i bisogni del club. Il fondo americano, appoggiato dalla società londinese Blue Skye[82], ha concesso il finanziamento a tassi superiori al 10% e ha avuto come pegno le azioni della società rossonera per rivalersi qualora il debito non venga onorato. In caso di inadempimento (la prima scadenza è prevista a 18 mesi), il fondo potrà rivalersi sui beni posseduti da Yonghong Li oppure potrebbe subentrare nella proprietà del club rossonero per poi rimetterlo in vendita. Esito che lo stesso Yonghong Li è sicuro di poter scongiurare cercando l'aiuto di nuovi investitori o auspicando che il governo centrale scongeli i fondi che avrebbe già raccolto in Cina in un periodo antecedente alle limitazioni per quanto riguarda l'espatrio di capitali. Ora dovrà fronteggiare interessi da 30-35 milioni, più 15 milioni di arrangement fee[83], avendo tra le mani un club che ne "brucia" 70-80 all'anno non partecipando alla Champion's League, che, come abbiamo visto, è una fonte di entrate quanto mai necessaria. Il giorno che precede l'assemblea societaria milanista, convocata per il 14 aprile 2017, le somme vengono bonificate e finalmente ha luogo l'agognato closing: Yonghong Li ha finalmente completato tutti i versamenti (aggiungendo 200 milioni di tasca sua), indispensabili a sancire la fine del capitolo più glorioso della storia rossonera. C'è da dire che, come sottolineato dall'avvocato Aiello[84], lo stesso Yonghong Li si è assunto un notevole rischio nel momento in cui ha deciso di intavolare la trattativa. Considerate le caparre versate, infatti, nel momento in cui non fosse stato in grado di raccogliere l'ultima tranche di capitali necessaria a chiudere l'affare, avrebbe di fatto gettato al vento una quantità ingente di denaro, *regalando* dunque quei soldi a Fininvest. Altra cosa molto importante da segnalare, sempre a margine dell'intervista condotta con l'avvocato Aiello, è il fatto che Yonghong Li sia riuscito ad *aggirare* le restrizioni cinesi puntando sulla sua residenza ad Hong Kong. Questo fatto è di primaria importanza poiché Hong Kong, seppur facente geograficamente parte del territorio cinese, a livello finanziario non è considerata Cina. Dunque il nuovo padrone del Milan è riuscito grazie a ciò a "portare fuori" dalla Cina questi capitali provenienti da Hong Kong, bypassando le restrizioni imposte da Pechino. L'avvocato Aiello ha sottolineato infatti che una delle motivazioni principali che hanno portato allo slittamento del closing è stata, come si è peraltro già osservato, la difficoltà nel trovare capitali in un

[81] Si tratta di un fondo speculativo che raccoglie capitali principalmente nelle maggiori piazze occidentali.

[82] Noto gruppo di investimento che opera nelle maggiori realtà europee.

[83] Commissione di organizzazione, calcolata sull'intero ammontare del prestito e pagabile una tantum alla firma del contratto all'ente prestatore.

[84] Testimonianza raccolta presso la sede GOP di Milano, società che ha curato gli interessi di Yonghong Li e Li Han.

contesto piuttosto ristretto come quello di Hong Kong, aggiungendo che si è trattata di una operazione che, nonostante i timori condivisi da tutti, è stata fortemente voluta e portata a termine con coraggio da Yonghong Li in persona. Inoltre, aggiunge l'avvocato, è evidente considerare come questo affare faccia contenti tutti; da una parte in primis Silvio Berlusconi che si libera di una società che perdeva 80-90 milioni all'anno (peraltro guadagnando dalla vendita una cifra ben superiore al reale valore della società) nella quale da anni aveva smesso di investire proprio in prospettiva di una vendita futura, considerata la caduta libera del club legata ai risultati sportivi negativi degli ultimi anni. Dall'altra troviamo la soddisfazione di Yonghong Li, che si ritrova in mano una società che, complice gli investimenti per il mercato estivo, sta riconquistando piano piano la fiducia dei tifosi e soprattutto rappresenta un asset di prim'ordine per sfondare anche nel mercato cinese, sfruttando la popolarità del marchio Ac Milan.

Fig. 22 Li Han, Yonghong Li e il nuovo Ad Marco Fassone sanciscono l'inizio di una nuova era per il Milan.

Fonte: Calcio e Finanza

Come si è avuto modo di constatare, questa vicenda riguardante la cessione del Milan di Silvio Berlusconi, si è rivelata piuttosto complicata e ricca di colpi di scena e stravolgimenti; in seguito andremmo dunque ad analizzare le prime mosse di questi nuovi padroni provenienti da Oriente. Tuttavia c'è da specificare una cosa: dalle parti di Pechino, infatti, stando anche al grafico proposto in questa sede (Figura 19), l'acquisto del Milan non viene considerato *cinese*, a differenza delle altre operazioni che si è avuto modo di osservare. Cinese è infatti la persona che ha guidato la cordata, Yonghong Li, tuttavia i capitali impiegati sono risorse provenienti da capitali offshore e soprattutto

dal fondo Elliott; senza contare la mancata "benedizione" del governo cinese sull'operazione. Dovunque stesse il problema all'interno di questa intricata faccenda, Pechino ad un certo momento ha ritenuto di togliere il suo benestare e di prendere le distanze dalla faccenda, non autorizzando, come si è visto in precedenza, l'impiego dei capitali cinesi e costringendo il pur resiliente Yonghong Li a esplorare alternative finanziare ardite, e certamente ancora non stabilizzate. L'assenza del Milan all'interno del grafico numero 20 presente in questo elaborato è emblematica: l'acquisto della società rossonera è al di fuori della strategia calcistica del Dragone, in cui rientra invece a pieno titolo l'operazione di Suning-Inter, seppur anche questa colpita da notevoli limitazioni governative. Ciò non va ad escludere che la *cinesità* del Milan possa tornare ad essere utile a quella strategia e valorizzata, nel caso in cui Yonghong Li riesca presto ad ottenere risultati importanti. Il Milan è una delle *Cine* nell'universo sportivo, ma non rappresenta "la" Cina, almeno per ora: la metafora riproduce il pattern dell'espansione geopolitica e geo-economica cinese, portata avanti da un "chinese core" e di moltissime ramificazioni ed interessi. Yonghong Li dovrà non solo riuscire a rendere sostenibile la situazione finanziaria del club, in particolare nei confronti del debito con Elliott, e poi a riprenderne il controllo societario fino a renderlo sia il club che il brand globalmente vincente: dovrà anche completare il suo personale "*Purgatorio politico*"[85] presso il governo centrale di Pechino.

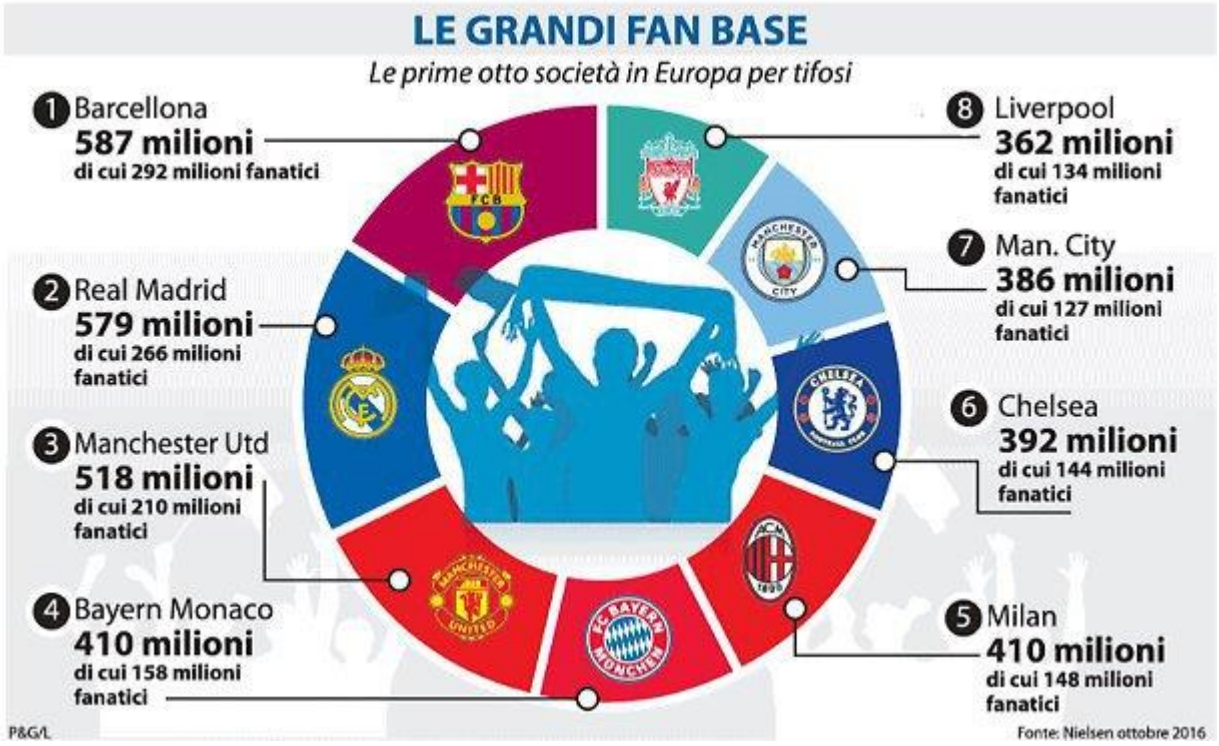
Ma per quale motivo Yonghong li ha deciso di investire con così tanta decisione nel club rossonero? La risposta si trova osservando un grafico particolare, il quale non tratta dei nomi dei top player da sottrarre alla concorrenza per cercare di risollevare le sorti del club rossonero, ma più semplicemente del numero dei tifosi che le squadre più importanti vantano in giro per il mondo. L'analisi della Nielsen[86], risalente ad ottobre 2016, colloca il Barcellona, con quasi 600 milioni di fan in tutto il mondo, al primo posto di questa particolare classifica. Poco sotto si trova il Real Madrid con 579 milioni di supporter, seguito dal Manchester United (518 milioni) e proprio dal Milan, al quinto posto con ben 410 milioni di tifosi (un centinaio di milioni solo a Pechino), di cui 148 considerati fanatici della squadra rossonera. Risulta dunque essere l'unica squadra italiana presente nella "top ten" mondiale, non essendoci traccia della Juventus o dell'Inter, nonostante sia quest'ultima un'altra recente acquisizione cinese. Dunque il ragionamento dei cinesi (che come si è avuto modo di vedere hanno sborsato 740 milioni per acquistare il club) è stato molto semplice: considerato che nelle prime 6 posizioni di questa classifica ci sono solo i team che hanno vinto in Europa dal 2010 a oggi (Champions o Europa League) e che appunto l'unico intruso risulta essere il Milan, sarà necessario rifare una squadra degna di questo nome rendendola competitiva in maniera tale da incrementare il

[85] Termine coniato da Ignazio Castellucci all'interno dell'articolo "Per la Cina, il Milan non è cinese" presente su "ilposticipo.it".

[86] Azienda che si occupa di analisi di mercato.

numero di fan e dunque arricchire a dismisura le casse societarie tramite merchandising ed altre voci che in futuro potrebbero risultare decisive. Qui infatti viene a galla tutta l'importanza che ricoprono i tifosi per una società: ad essi infatti corrispondono in modo quasi proporzionale i soldi incassati per i diritti televisivi, per il merchandising e i ricavi per la vendita dei biglietti.

Fig. 23 Grafico che mostra le prime otto società in Europa per numero di tifosi.



Fonte: Nielsen (ottobre 2016)

Ma dopo l'addio di Berlusconi, come è stata riorganizzata la società rossonera? Da quel 14 aprile, giorno del closing ufficiale, sono cambiate molte cose all'interno del club: si è trattato infatti di una vera e propria rivoluzione, che non ha lasciato spazio alcuno alla continuità con la gestione precedente. Vediamo in sintesi le principali novità introdotte dalla gestione di Yonghong Li: con l'arrivo di Marco Fassone e di Massimiliano Mirabelli, duo operativo di sicuro affidamento in ambito manageriale, il trend è decisamente cambiato negli atteggiamenti e nelle decisioni della società. In attesa del tanto atteso closing, infatti, l'amministratore delegato ed il direttore sportivo hanno setacciato l'Europa in lungo ed in largo alla ricerca di talenti potenzialmente utili per il nuovo Milan: il tutto a fari spenti, senza cene di troppo o foto scattate in compagnia di procuratori. Il nuovo Milan ora sembra dunque beneficiare di una organizzazione chiara dovuta a mandati societari ben allineati ma soprattutto della presenza di risorse economiche importanti, che non costringono più i dirigenti ad operare un mercato a basso costo. Altro grande cambiamento per esempio riguarda il rapporto tra

società ed allenatore: Berlusconi era noto "*suggerire*" agli allenatori la formazione da mandare in campo, rendendosi protagonista più volte di dichiarazioni alla stampa nelle quali di fatto veniva criticato l'operato dello staff tecnico. Yonghong Li invece non ama stare sotto i riflettori e ha di fatto garantito all'allenatore Vincenzo Montella la piena libertà tecnico-tattica, lasciando a lui qualsiasi decisione di campo senza condizionamenti. Un altro aspetto è, come abbiamo visto, la grande rivoluzione operata a livello manageriale: con l'addio dello storico Ad Galliani, plenipotenziario e costretto ad operare in solitudine, si è fatto spazio ad un management che punta sul lavoro di squadra grazie ad una più equa distribuzione di compiti e responsabilità. Fassone, uomo di relazione, è chiamato nella difficile impresa di convincere a settembre l'Uefa ad accettare i termini del "*Voluntary Agreement*" che certifica i piani di sviluppo rossoneri per la riduzione del debito, ed ha da subito voluto con sé il fidato Mirabelli, talent scout di sicuro affidamento. Mirabelli ha dal canto suo cominciato un concreto ed assiduo lavoro di scout, setacciando i campi di tutto il mondo per trovare talenti e cercando da subito la condivisione in primis dell'allenatore Montella, chiamato ad esprimersi circa i progetti tecnici in corso di attuazione. La sintonia pressoché totale tra Fassone e Mirabelli significa garanzia per i tifosi rossoneri; i due son legittimati ad operare in nome e per conto della nuova dirigenza cinese e si muovono con serietà ed astuzia per garantire al Milan un futuro che coinciderà con il ritorno al vertice del club rossonero. Come accennato poco sopra, una delle principali, se non la principale in assoluto, novità, è stata la quantità di denaro investita nel mercato estivo: sono infatti più di 250 i milioni investiti per la campagna di rafforzamento.

Tutto pronto insomma per affrontare la stagione imminente con la concreta prospettiva di intravedere quella luce in fondo al tunnel che il Milan fatica a scorgere da ormai 7 anni, segnati da una profonda crisi societaria e tecnica. In più, quasi a sottolineare come ormai regni la chiarezza e come siano definitivamente svaniti i dubbi che aleggiavano attorno ad i neo acquirenti del Milan, il club rossonero, alla vigilia della seconda giornata di Serie A 2017/2018 decide di rendere noti alcuni numeri societari attraverso un video ufficiale. Si parla dunque di 11 giocatori acquistati, 3 giocatori ai quali è stato fatto sottoscrivere il rinnovo di contratto, 80 milioni di euro in fideiussioni nel mese di agosto 2017, 0 gli euro che la società ha come esposizione debitoria nei confronti del sistema bancario e 0 di anticipazioni di nuovi crediti dal closing in poi. A ciò si aggiungono i 130 milioni che la società rossonera ha chiesto di finanziamento ad Elliott (come si è avuto modo di vedere in precedenza), 236 milioni relativi al bilancio della scorsa stagione, 263 milioni la previsione dei ricavi sulla stagione in corso e infine 84 i milioni previsti in quanto aumento di capitale. Nel video pubblicato dal Milan, all'interno del quale sono stati forniti i numeri sopracitati, si parlava di 130 milioni che il club deve restituire ad Elliott, mentre nell'intervista a Fassone è emerso che il prestito del fondo statunitense ammonta a 300 milioni di euro così ripartiti: 123 milioni di euro con un tasso

di interesse al 7.5% (70 dei quali per coprire i debiti della precedente gestione) da restituire entro 18 mesi e 180 milioni all'11,5% che gravano su Yonghong Li. Il tesoretto messo a disposizione della società per la campagna acquisti estiva deriva dai bond emessi da Elliott nella borsa di Vienna per un totale da 128 milioni di euro, il primo, utile a liquidare i debiti con il sistema bancario e dunque verso il suo azionista di controllo, il secondo da 55 milioni, che è stato destinato al calciomercato. A questo bisogna aggiungere gli aumenti di capitale di cui il primo è stato completato, a 60 milioni di euro, mentre il secondo non è ancora ultimato, fermo a 24 milioni. Questi 82 milioni di euro provengono dal patrimonio personale di Yonghong Li e dunque in tutto fanno 137 milioni di euro. In questo processo il costo del personale tesserato (compresi dunque anche lo staff tecnico e medico sanitario) supererà i 150 milioni al netto dei premi per il raggiungimento dei risultati sportivi, contro i 110 milioni della scorsa stagione. Il Milan poi si aspetta di passare dai 196 milioni di ricavi della scorsa stagione, ai 273 del prossimo esercizio, fino a raggiungere i 426 milioni di euro alla fine del 2019. Il salto economico che si pone di effettuare il Milan in una sola stagione è molto importante e tutto dipenderà dalla qualificazione in Champions League (dall'anno prossimo torneranno ad essere 4 le squadre italiane in Champion's), dal botteghino, dall'avanzamento in Europa League fino all'eventuale cessione di un Top Player. La propulsione dei ricavi dipenderà molto anche dal mercato cinese, sul quale il Milan punta molto forte data la supposta fan base: a tal proposito lo scorso luglio a Guangzhou è stata inaugurata Milan China, società che avrà il compito di promuovere e commercializzare il brand rossonero nel paese asiatico e di implementare accordi con le istituzioni locali per lo sviluppo di scuole calcio in Cina. I rossoneri hanno siglato un accordo di collaborazione con CNGEF (China Next Generation Education Foundation) per la promozione e lo sviluppo di scuole calcio. Tornando infine a Yonghong Li, c'è da sottolineare come l'uomo d'affari cinese, a seguito delle già menzionate limitazioni imposte dal governo cinese sugli investimenti, si trova di fatto a correre da solo, a meno che non possano subentrare investitori da altri stati o mediante meccanismi offshore. Sembra infatti improbabile una ricostruzione della vecchia Sino Europe Sports, ma la considerazione che sorge spontanea è che se Yonghong Li non dovesse riuscire a ripagare il debito personale da 180 milioni con Elliott, il fondo potrebbe rivalersi sul Milan, dato che, come si è avuto modo di constatare in precedenza, ha già in pegno il marchio dei rossoneri diventandone così proprietario per poi rivenderlo.

Riuscirà il Paese del Dragone a raggiungere i tanto desiderati obbiettivi? Assisteremo ad una fioritura definitiva del calcio cinese o gli esagerati investimenti si riveleranno un'arma a doppio taglio per lo sviluppo del calcio nazionale? Sarà anche interessante capire se le spinte da Oriente nel calcio europeo viaggeranno in maniera sinergica creando sviluppo futuro oppure se il Vecchio

Continente diverrà una terra di conquista all'interno della quale i club possano rischiare un giorno di vedersi privati del proprio blasone e della propria storia.

3.3 Conclusioni

Cerchiamo ora, giunti alla fine di questo percorso, di ricomporre il quadro di quanto detto fin qui circa questo grande "spostamento" verso l'Occidente che la Cina ha messo in atto riguardo il mondo del calcio, componente non trascurabile di un'economia in rapida crescita e desiderosa di sfidare nuovi mercati.

Si è partiti con un'analisi sui modelli di business, mettendo in luce in particolare due strategie agli antipodi come quella incentrata sui grossi investimenti come leva iniziale e quella incentrata sullo "sviluppo sostenibile", mirante ad aumentare i ricavi in maniera costante grazie all'autofinanziamento.

Ci si è calati in seguito nell'analisi delle componenti di redditività di un club, andando a mettere in evidenza gli elementi che possono rendere profittevole o meno un investimento nel mondo del calcio. Alla domanda "conviene investire nel calcio?" dunque la risposta è sostanzialmente negativa in quanto solo una grande organizzazione ed un management di assoluto livello può cercare di moderare ed indirizzare gli elementi di aleatorietà tipici del gioco. Come abbiamo avuto modo di osservare, infatti, il modello del passato mecenatismo nel calcio moderno non è ormai più sostenibile.

La grande sfida che i maggiori club costantemente ingaggiano consiste nel tentativo di governare e forzare l'aleatorietà del gioco mediante l'attivazione di circoli virtuosi che siano effettivamente in grado di alimentare le prospettive di crescita di un club calcistico.

La "Sentenza Bosman" ha rappresentato in questo senso un vero discrimine rispetto al passato e i seppur importanti flussi derivanti dai diritti tv non sono comunque tali da mantenere l'equilibrio qualora non ci sia una decisa impronta manageriale in grado di 'accendere' il circolo virtuoso che, a ben vedere, inizia e finisce all'insegna dei 'risultati', senza i quali tutto può rapidamente naufragare. Salvo che alle spalle non ci sia un qualche sceicco o un management particolarmente competente.

Al riguardo si sono poi passati velocemente in rassegna i bilanci di due top team della Serie A italiana come Juventus e Roma, dove si è notato come il modello di business "step by step" utilizzato dalla compagine bianconera sia effettivamente in grado di produrre un favorevole andamento dei ricavi.

Si è notato come il business del calcio sia di tipo particolare in quanto una squadra a certi livelli implica ingenti investimenti e costi elevatissimi per avere un adeguato parco giocatori, il cui prodotto tuttavia – la competizione calcistica – rimane un gioco e quindi avvolto da un'alea e da elementi di irrazionalità che da un lato ne fanno uno sport avvincente e dall'altro un tipo di business assolutamente rischioso e incerto.

Nel concludere questa parte introduttiva si è cercato di mettere in luce le diverse governance dei maggiori club europei, osservando come esistano differenti situazioni di difficoltà e di appeal in merito alle opportunità di investimento.

Dopo aver riportato tutti gli investimenti stranieri in Europa, si è cercato di descrivere dettagliatamente il "piano di conquista" indetto dalla Cina che passa non solo attraverso il calcio, ma anche dall'investimento in altri settori ritenuti strategici e dalla creazione di vie commerciali strategiche come per esempio la OBOR (One Belt One Road), conosciuta come "La Nuova Via della Seta".

Si è avuto modo di osservare poi come sia l'Italia una delle mete di investimento principali per la Cina; basti pensare a tutte quelle realtà industriali passate in mano cinese (come ad esempio Pirelli) e ai due più importanti club di calcio fino ad ora, in mano a investitori provenienti da Oriente (Inter e Milan).

Si è cercato di andare nel dettaglio delle maggiori acquisizioni calcistiche e non solo di marca cinese in tutto il mondo, partendo dalla descrizione del Piano Trentennale voluto fortemente dal presidente Xi Jinping, passando in rassegna il campionato di calcio nazionale ed arrivando a ipotizzare il futuro di questi ambiziosi progetti. Si è cercato di descrivere inoltre quali sono i maggiori investitori e quali iniziative stanno cercando di portare avanti; in primo luogo Wang Jianlin, proprietario di Wanda e promotore di varie iniziative come la China Cup.

Importante però è stato anche sottolineare il tema dei limiti imposti dal governo centrale, risoluto nell'indirizzare il piano di sviluppo del paese in maniera coerente alle strategie del partito, scoraggiando investimento immotivati ed eccessivamente dispendiosi. A tal proposito è d'obbligo porsi una domanda: riuscirà la Cina nel suo intento di arrivare al vertice del calcio mondiale?

Risulta piuttosto difficile da dire, però le basi poste sono sicuramente quelle giuste per uno sviluppo a lungo termine. La problematica principale però risiede nell'essenza stessa dello sport del calcio, poiché questi grandi investimenti non riusciranno mai a "comprare" la tradizione calcistica forgiata nel corso degli anni dai club di maggior blasone; essendo comunque la Cina un "Newcomer" all'interno del panorama calcistico. Bisognerà vedere se effettivamente il paese del Dragone riuscirà a permeare di cultura calcistica i giovani calciatori: l'idea di affiancare l'istruzione al calcio, per esempio, potrebbe essere un metodo vincente, cosa che permetterà ai bambini delle scuole di entrare da subito in contatto con questo sport. Considerato poi che tutte le acquisizioni di cui abbiamo parlato sopra rientrano nell'idea generale di "assorbire" cultura calcistica in contesti che vantano una maggiore esperienza nel settore, appare chiaro come la strada intrapresa possa essere quella giusta. Molto dipenderà inoltre dall'effettiva riuscita dell'organizzazione del mondiale 2030, che darebbe ovviamente un forte incentivo a consolidare maggiormente il calcio nella cultura di massa.

Altro importantissimo snodo sarà costituito dal potenziamento del campionato nazionale e riguardo questo tema è bene fare delle considerazioni. I grandi giocatori "importati" nella Chinese Super League hanno sicuramente aumentato l'interesse nei confronti di un campionato prima totalmente sconosciuto, ma senza lo sviluppo congiunto fra lo spettacolo a cui questi contribuiscono e l'effettiva competitività della lega, si rischia di bloccare la crescita del movimento calcistico nazionale.
Il lavoro assiduo nelle scuole calcio e il contributo del know-how europeo potrebbero un giorno innalzare il livello di credibilità del campionato, rendendolo un "trampolino di lancio" per giovani calciatori locali.
Proseguendo poi nel cammino intrapreso in questa tesi, si è cercato di fare una panoramica delle motivazioni per la quale i cinesi investono nel calcio, estrapolando 4 punti che hanno provato a dare una giustificazione a questa grossa mole di investimenti provenienti da Oriente. Infine ci si è concentrati sui due casi di studio che rappresentano in maniera più evidente la portata degli investimenti cinesi nel calcio: l'Inter passata al gruppo Suning di Zhang Jindong e il Milan divenuto di proprietà del broker Yonghong Li. Due affari che, seppur entrambi di matrice cinese (o quasi, vista la provenienza dei capitali di Yonghong Li), presentano profonde differenze riguardanti ad esempio i tipi di investimenti portati a termine e la ricerca o meno di continuità rispetto alla gestione precedente. Se infatti Suning ha optato per un approccio di inserimento graduale dopo l'acquisizione della società, Yonghong Li ha voluto "stravolgere" l'assetto societario, nella speranza di rivoluzionare positivamente l'ambiente rossonero.
Si ha la sensazione, tuttavia, che il progetto del club nerazzurro abbia basi più solide; l'utilizzo di un business model "step by step" col passare del tempo potrebbe infatti rivelarsi vincente, soprattutto grazie all'appoggio economico di Suning, azienda di proprietà del club.
Il Milan di Yonghong Li invece ha puntato su una strategia più "aggressiva", partendo con massicci investimenti che sì hanno riavvicinato i tifosi alla squadra, ma che potrebbero in futuro rivelarsi insostenibili anche a causa del debito che pende nei confronti del fondo Elliot.
Si tratta di due differenti modelli riconducibili all'analisi introduttiva sui 'business model': uno più "cauto", che punta sulla diversificazione dei ricavi (vedi Juventus) ed uno che punta invece ad un iniziale "boost" di pesanti investimenti (Vedi PSG e Manchester City).
Infine, per quanto concerne le effettive possibilità di una crescita sostenibile del movimento calcistico cinese importanti dovranno essere le iniziative nel campo dell'istruzione di base, come l'introduzione del calcio come disciplina obbligatoria all'interno dell'educazione nelle scuole elementari e nelle scuole medie. Ciò implicherà notevoli cambiamenti nell'ambiente dei giovani, aiutandoli ad acquisire le qualità necessarie per ottenere un risultato migliore futuro, come la fiducia, il lavoro di squadra e le competenze di leadership: questa è la strada tracciata da Xi Jinping per arrivare al vertice.

Bibliografia

- Aguiari L., Diana C., *Il marketing delle società sportive: la ricerca di sponsor*, Cisu, Roma, 1996.
- Ascani F., *Sport Management*, Sperling & Kupfer, Milano, 1998.
- A.S Roma, *Relazione semestrale al 31 dicembre 2016*, disponibile sul sito www.asroma.com, 2017.
- Bagozzi M., Bisceglia A., *Storia del calcio cinese*, Bradipolibri editore, Torino, 2017.
- Barili D., *Parola di sponsor: cronaca di un matrimonio tra industria e sport*, Longanesi, Milano, 1987.
- Bellinazzo M., *Goal Economy. Come la finanza globale ha trasformato il calcio*, Baldini & Castaldi editore, 2015.
- Bellinazzo M, *I veri padroni del calcio. Così il potere e la finanza hanno conquistato il calcio globale*, Feltrinelli, 2017.
- Bof F., Montanari F., Silvestri G., *Il management del calcio – La partita più lunga*, Franco Angeli editore, Milano, 2011.
- Ferran Soriano (Tradotto da A.Orlandi), *Il pallone non entra mai per caso. Come imparare dalla squadra più forte del mondo a gestire con successo un'impresa*, Vallardi Editore, 2012.
- Floriddia M., *Sport marketing. Analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva*, Hoepli, Milano, 2015.
- Garcia Villar, Rodriguez Guerrero P., *Tv revenues in Spanish Football, old solutions, new problems*, Barcelona-Oviedo, 2002.
- Gineprini N., *Il Sogno Cinese. Storia ed economia del calcio in Cina*, Urbone Publishing, 2016.
- Girelli A., *Storia del calcio italiano*, Einaudi, Torino, 1972.
- Jean Christophe Cataliotti, Tommaso Fabretti, *Il business nel pallone. Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Ugo Mursia Editore, 2015.
- Juventus F.C, *Relazione semestrale al 31 dicembre 2016*, disponibile sul sito www.juventus.com, 2017.
- Lo Giudice S., *Il futuro del calcio. Salary Cap: un tetto agli ingaggi dei calciatori*, Lupetti, Roma, 2002.
- Mancin M., *Il bilancio delle società sportive professionistiche*, Cedam, Padova, 2009.
- Marasà G., *Le società senza scopo di lucro*, Giuffrè, Milano, 1984.
- Minerva L., *Il pallone nella rete*, Nuova ERI, Torino, 1990.
- Pasquariello L., *Football Rule, come il calcio insegna a rendere "vincente" una azienda*, Urbone Publishing, 2015.

- Szymanski S., Kuypers T., *Winners and Losers*, Penguin Books, Londra, 2000.
- Szymansky S., Baroncelli A., Lago U., *Il business del calcio*, Egea, Milano, 2004.
- Tanzi A., *Le società calcistiche. Implicazioni economiche di un gioco*, Giappichelli, Torino, 1999.
- Teotino G., Uva M., Donna N., *Il calcio ai tempi dello spread*, Il Mulino editore, Bologna, 2012.

Sitografia

- Antonini M., *Il calcio e la Cina: la nuova frontiera del soft power cinese*, in https://lospiegone.com/2017/02/08/il-calcio-e-la-cina-la-nuova-frontiera-del-soft-power-cinese/, 8 febbraio 2017.
- Armanini G., *Liverpool, il fratello di Mansour (City) offre 700 mln per i Reds*, in http://www.calcioefinanza.it/2016/04/19/liverpool-cessione-sceicco-khalifa/, 19 aprile 2016.
- Battistuzzi G., *Calcio a mandorla. Così la Cina punta a conquistare il mondo del pallone*, in http://www.ilfoglio.it/sport/2016/01/31/news/calcio-a-mandorla-cosi-la-cina-punta-a-conquistare-il-mondo-del-pallone-92099/, 31 gennaio 2016.
- Bellinazzo M, *Cina, stop alle spese folli: il Governo "taglia" gli investimenti nel calcio estero,* in http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2017/08/19/cina-stop-alle-spese-folli-il-governo-taglia-gli-investimenti-nel-calcio-estero/, 19 agosto 2017.
- Bisceglia A., *Inchiesta: l'esplosione della Chinese Super League. Tra investimenti e riforme ecco a voi il calcio cinese*, in http://www.opinione-pubblica.com/chinese-super-league-mercato-e-dintorni/, 2 febbraio 2016.
- Cacciari P., *Investire nel calcio italiano: ecco perché può essere un affare*, in http://ilposticipo.it/calcio/calcio-investimenti-stadi/, 20 settembre 2016.
- Capuano G., *Il nuovo logo Juventus: ecco perché è perfetto... per l'estero*, in http://www.panorama.it/sport/calcio/nuovo-logo-juventus-perche-perfetto-estero/, 18 gennaio 2017.
- Castellucci I., *Per la Cina, il Milan non è cinese...*, in http://ilposticipo.it/occhio-a-mandorla/milan-cinese-elliott-yonghong-li/, 15 giugno 2017.
- Cocco M., *Super League al via, tra riforma del pallone e sogno Mondiale in Cina*, in http://www.cinaforum.net/super-league-via-riforma-pallone-sogno-mondiale-in-cina-641/, 6 marzo 2015.

- De Carolis G., *La Cina avvisa l'Inter e Suning: non spendete troppo*, in http://www.corriere.it/sport/17_luglio_20/cina-avvisa-l-inter-suning-non-spendete-troppo-dc8d98e2-6cba-11e7-adf5-09dddc53fe2d.shtml, 19 luglio 2017.
- De Stefano T., *Milan, il documento che ha convinto i cinesi ad investire 740 milioni: lo studio di mister Li*, in http://www.liberoquotidiano.it/news/sport/12408612/milan-tifosi-soldi-cinesi-analisi-nielsen.html, 8 giugno 2017.
- Dinoia A., *La Cina è la nuova frontiera del calcio, ma più che farci paura ci fa invidia*, in http://it.eurosport.com/calcio/serie-a/2016-2017/la-cina-e-la-nuova-frontiera-del-calcio-ma-piu-che-farci-paura-ci-fa-invidia_sto5995585/story.shtml, 30 dicembre 2016.
- Dotti F., *Perché la Cina investe nel calcio*, in http://www.rivistacorner.ch/cina/.
- Funassi P., *Piazza Affari: investire nelle società di calcio conviene?*, in http://glob.press/sport/piazza-affari-investire-nelle-societa-di-calcio-conviene/.
- Gineprini N., *I progetti cinesi nel calcio italiano*, in http://www.rivistaundici.com/2017/06/30/cinesi-calcio-italiano/, 30 giugno 2017.
- Gineprini N., *Xi Jinping scende in campo: la riforma del calcio cinese*, in http://www.tuttocalcioestero.it/2016/04/12/xi-jinping-scende-in-campo-la-riforma-del-calcio-cinese/126837, 12 aprile 2016.
- Gineprini N., *Cina e Africa: la connessione calcistica tra il Dragone e il Continente Nero*, in http://blogcalciocina.altervista.org/cina-e-africa-la-connessione-calcistica-tra-il-dragone-e-il-continente-nero/, 12 maggio 2017.
- Giro M., *La Cina tra sistema politico e settore privato*, in http://eastwest.eu/it/opinioni/open-doors/cina-settore-privato-sistema-politico, 11 aprile 2017.
- Grotti L., *Ecco come il partito comunista farà della Cina «la squadra di calcio più forte del mondo»*, in http://www.tempi.it/partito-comunista-fara-della-cina-la-squadra-di-calcio-piu-forte-del-mondo#.WdeTR2i0OUk, 12 aprile 2016.
- Ilaria M, *Il piano per diventare una potenza mondiale si scontra con problemi politici ed economici: vi spieghiamo gli scenari e gli sviluppi possibili*, in http://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/28-08-2017/geopolitica-pallone-frenata-cina-scenari-220167617035.shtml, 29 agosto 2017.
- Jadeluca P., *Dal calcio al tech, i dieci cinesi alla conquista del mondo*, in http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/10/10/news/dal_calcio_allhi-tech_i_dieci_cinesi_che_stanno_comprando_il_mondo-149525447/, 20 ottobre 2016.

- Lari L., *Il calcio e l'industria cinese: intervista a Nicholas Gineprini*, in http://www.sportellate.it/2017/02/16/il-calcio-e-lindustria-cinese-intervista-a-nicholas-gineprini/, 16 febbraio 2017.
- Longhi L., *Cina: il calcio diventa affare di stato*, in http://www.treccani.it/magazine/atlante/societa/Cina_il_calcio_diventa_affare_di_stato.html, 20 aprile 2016.
- Lupano M., *Il sogno cinese del pallone*, in http://www.agichina.it/ritagli-di-emma-lupano/notizie/il-sogno-cinese-del-pallone, 11 marzo 2016.
- Maggiolo A, *Perché la Cina investe nel calcio europeo?*, in http://www.today.it/sport/perche-cina-investe-calcio-europeo-italiano.html, 8 novembre 2016.
- Mariani G., *Pavia calcio, il flop del primo club cinese d'Italia*, in http://www.lettera43.it/it/articoli/sport/2016/08/20/pavia-calcio-il-flop-del-primo-club-cinese-ditalia/200577/, 20 agosto 2016.
- Mariani P., *Cina economia di mercato e la difficile scelta Ue*, in http://www.lavoce.info/archives/41206/cina-economia-di-mercato-la-difficile-scelta-ue/, 24 maggio 2016.
- Mori F., http://www.sportbusinessmanagement.it/2016/07/i-modelli-di-governance-nel-mondo-del.html.
- Muciaccia F., *I conti in tasca al calcio*, in http://www.sportivamentemag.it/archives/15594, 23 luglio 2013.
- Nicolino M., *Atletico Madrid: i cinesi entrano in società con il 20%*, in http://www.calcioblog.it/post/441022/atletico-madrid-i-cinesi-entrano-in-societa-con-il-20, 19 gennaio 2015.
- Oliva A., *E Gazprom conquista l'Europa grazie al calcio*, in http://www.linkiesta.it/it/article/2013/02/21/e-gazprom-conquista-leuropa-grazie-al-calcio/11819/, 21 febbraio 2013.
- Oliva A., *Perché il nuovo logo della Juventus funziona (e prima o poi verrà imitato)*, in http://www.linkiesta.it/it/blog-post/2017/01/17/perche-il-nuovo-logo-della-juventus-funziona-e-prima-o-poi-verra-imita/25041/, 17 gennaio 2017.
- Pira A., *Dragonomics—Dove va il calcio cinese*, in https://medium.com/china-files/dragonomics-dove-va-il-calcio-cinese-5320e207331f, 3 luglio 2017.
- Poggi G, *Neymar al PSG, i retroscena dell'affare del secolo*, in http://www.vvox.it/2017/08/05/neymar-al-psg-retroscena-dellaffare-del-secolo/, 5 agosto 2017.

- Politanò M., *Perché la Cina sta investendo così tanto nel calcio?*, in http://www.panorama.it/sport/calcio/cina-investe-calcio-europeo-170-milioni-jackson-martinez-calciomercato/, 9 febbraio 2016.
- Redazione, *Il dominio del calcio cinese: futuro dorato o bolla speculativa? Non paragonatelo alla MLS*, in http://www.laogai.it/dominio-del-calcio-cinese-futuro-dorato-bolla-speculativa-non-paragonatelo-alla-mls/, 5 gennaio 2017.
- Redazione, *Alcuni estratti dell'analisi sui modelli di governance del calcio europeo presentata all'Università di Istanbul*, in http://infoazionariatopopolarecalcio.blogspot.it/2013/04/alcuni-estratti-dell-analisi-sui.html, 29 aprile 2013.
- Redazione, *Il piano della Cina per diventare una potenza calcistica*, in http://politicaleconomy.altervista.org/piano-della-cina-diventare-potenza-calcistica/?doing_wp_cron=1503915777.5569789409637451171875, 13 giugno 2016.
- Redazione, *La nuova fase di crescita della Cina*, in http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/crescita-cina-245.htm, 19 maggio 2016.
- Redazione, *Tre cinesi guidano la classifica di Forbes dei gruppi più grandi e potenti al mondo*, in http://america24.com/news/tre-cinesi-guidano-la-classifica-di-forbes-dei-gruppi-piu-grandi-potenti-al-mondo, 7 maggio 2014.
- Redazione, *Chi sono i cinesi che hanno comprato Infront*, in http://www.ilpost.it/2015/02/11/infront-wanda-group/, 11 febbraio 2015.
- Redazione, *L'Atletico Madrid parlerà cinese: Wang compra il 20% delle quote*, in http://www.gazzetta.it/Calcio/Liga/19-01-2015/atletico-madrid-parlera-cinese-wang-compra-20percento-quote-100543920576.shtml, 19 gennaio 2015.
- Redazione, Milan, *Inter e le altre squadre europee in mano cinese*, in http://www.agichina.it/in-primo-piano/industria-e-mercati/notizie/milan-inter-e-le-altre-squadre-europee-in-mano-cinese, 14 aprile 2017.
- Redazione, *Parma calcio, la giornata crociata del futuro presidente Jiang Lizhang*, in http://parma.repubblica.it/sport/2017/07/06/foto/parma_calcio_la_giornata_parmigiana_del_futuro_presidente_jiang_lizhang-170139716/1/#1, 6 luglio 2017.
- Redazione, *Il calcio cinese è una bolla?*, in http://www.ilpost.it/2017/01/03/trasferimenti-calciatori-cina-tevez-oscar/, 3 gennaio 2017.
- Redazione, *L'acquisto di Neymar va oltre il calcio: la mossa del Qatar per uscire dall'isolamento,* in http://www.huffingtonpost.it/2017/08/03/l-acquisto-di-neymar-va-oltre-il-calcio-la-mossa-del-qatar-per_a_23062835/, 3 agosto 2017.

- Redazione, *Tv cinese critica Suning su acquisto Inter, ipotesi di riciclaggio*, in http://www.adnkronos.com/sport/2017/07/19/cinese-cctv-critica-suning-sull-acquisto-dell-inter-ipotesi-riciclaggio_zH1f0OjHzX9pN2845D1LXN.html, 19 luglio 2017.
- Redazione, *Il fatturato di Wanda Group cresce del 10,6% nella prima metà del 2016, silenzio sui costi*, in http://www.calcioefinanza.it/2016/07/06/wanda-sei-mesi-2016/, 6 luglio 2016.
- Romandini M., *Perché i cinesi investono nel calcio*, in https://www.wired.it/economia/finanza/2016/04/28/cinesi-calcio/, 28 aprile 2016.
- Rosini G., *Neymar al Psg, il trasferimento del secolo ha radici in Qatar: così l'emirato gioca col calcio per interessi economici e geopolitici*, in http://www.ilfattoquotidiano.it/2017/08/02/neymar-al-psg-il-trasferimento-del-secolo-ha-radici-in-qatar-cosi-lemirato-gioca-col-calcio-per-interessi-economici-e-geopolitici/3771782/, 2 agosto 2017.
- Sottile F., *Perché la Cina investe così tanto nel mondo del calcio?*, in http://www.sportbusinessmanagement.it/2016/06/gli-investimenti-cinesi-nel-calcio.html.
- Vailati M., *Colossi cinesi: TCL Corporation non solo Inter, anche Milan...*, in http://it.blastingnews.com/calcio/2017/02/colossi-cinesi-tcl-corporation-non-solo-inter-anche-milan-001493037.html, 22 febbraio 2017.
- Visetti G., *Calcio e truffe: scandalo in Cina, sotto inchiesta mezza nazionale*, in http://www.repubblica.it/2009/05/rubriche/la-storia/scandalo-cina/scandalo-cina.html, 25 novembre 2009.