Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

# Gli effetti dell'UEFA Financial Fair Play sul calcio europeo

**Relatore**
Ch. Prof. Moreno Mancin

**Laureando**
Enrico Querin
Matricola 832333

**Anno Accademico**
2015 / 2016

# Ringraziamenti

Alla mia famiglia che è sempre stata un punto di riferimento costante ed in particolare a mio padre Maurizio per la passione profusami per il calcio e a mia madre Stefania per la perseveranza che mi ha insegnato a perseguire in tutti gli ambiti della vita.

Al Professor Moreno Mancin per la fiducia ed il sostegno datomi durante la stesura di questo elaborato e per essere stato fonte di ispirazione nel trovare un collegamento tra i propri studi e le proprie passioni.

All'Università Ca' Foscari per il percorso di studi che ho potuto realizzare e per le opportunità didattiche che mi ha fornito.

Infine a tutte le persone che ho incontrato e con cui ho condiviso il mio cammino che mi ha permesso di diventare la persona che sono.

*“Never say never,*

*because limits,*

*like fears,*

*are often*

*just an illusion”*

(Michael Jordan)

# INDICE

**Introduzione** ..... **pag. 7**

## 1. Evoluzione Storica Del Mondo Calcio

**1.1 Premessa** ..... **pag. 9**

**1.2 Nascita ed espansione del calcio** ..... **pag. 9**

**1.3 Anni ’60 e ’70: La Crescita Economica Delle Società Sportive** ..... **pag. 11**

**1.4 Anni ’80 e Metà ’90: Il Boom Del Calcio** ..... **pag. 13**

**1.5 La Sentenza Bosman** ..... **pag. 16**

**1.5.1 Interventi Legislativi Italiani Post Bosman** ..... **pag. 17**

**1.6 Il Calcio Ai Giorni Nostri** ..... **pag. 18**

**1.7 Riepilogo** ..... **pag. 20**

## 2. La Gestione Di Una Società Professionistica

**2.1 Premessa** ..... **pag. 23**

**2.2 La Peculiarità Dei Ricavi** ..... **pag. 23**

**2.2.1 I Matchday Revenues** ..... **pag. 24**

**2.2.2 I Diritti Multimediali** ..... **pag. 26**

**2.2.3 Le Attività Commerciali** ..... **pag. 31**

**2.3 Il Sistema Dei Costi** ..... **pag. 37**

**2.3.1 Il Parco Giocatori** ..... **pag. 37**

**2.3.2 Gli Altri Costi** ..... **pag. 39**

**2.4 Esempi di Modelli di Business** ..... **pag. 40**

**2.5 Focus Sulla Situazione Attuale Dei Principali Top Club** ..... **pag. 43**

**2.6 Riepilogo** ..... **pag. 48**

## 3. L'UEFA Financial Fair Play

**3.1 Premessa** ..... **pag. 51**

**3.2 L'Era Pre Financial Fair Play – Le Cause di Questo Progetto** ..... **pag. 52**

**3.3 Gli Obiettivi del Financial Fair Play** ..... **pag. 57**

**3.4 L'Organo di Controllo** ..... **pag. 58**

**3.5 Il Sistema Sanzionatorio** ..... **pag. 61**

**3.6 Il Sistema di Monitoraggio** ..... **pag. 62**

**3.7 Il Sistema delle Licenze** ..... **pag. 68**

**3.8 Le Sanzioni Comminate** ..... **pag. 72**

**3.9 Riepilogo** ..... **pag. 77**

## 4. Il Sistema Di Controlli Italiano

**4.1 Premessa** ..... **pag. 79**

**4.2 Le Norme Organizzative Interne della FIGC e la Covisoc** ..... **pag. 79**

**4.3 I Documenti su cui si basa l'attività di controllo** ..... **pag. 81**

**4.4 Il Vecchio Sistema di Indicatori di Controllo** ..... **pag. 85**

**4.5 Il Caso Parma** ..... **pag. 86**

**4.6 Il Nuovo Sistema delle Licenze Italiano** ..... **pag. 90**

**4.7 Riepilogo** ..... **pag. 96**

## 5. Analisi Economico-Finanziaria delle Società Italiane

**5.1 Premessa** ..... **pag. 97**

**5.2 Quadro Riepilogativo della Situazione Italiana nel Triennio** ..... **pag. 98**

**5.3 Composizione dei Ricavi e dei Costi** ..... **pag. 99**

**5.3.1 I Ricavi** ..... **pag. 100**

**5.3.2 La Struttura dei Costi** ..... **pag. 106**

**5.4 La Situazione Finanziaria** ..... **pag. 110**

**5.5 Relazione Risultati Sportivi – Risultati Economici** ..... **pag. 113**

**5.6 Calcolo Break-Even** ..... **pag. 128**

**5.7 Rispetto dei Nuovi Indicatori Italiani** ..... **pag. 132**

**5.8 Riepilogo** ..... **pag. 134**

## 6. Analisi Economico-Finanziaria delle Società Estere

**6.1 Premessa** ..... **pag. 137**

**6.2 Arsenal F.C.** ..... **pag. 137**

**6.2.1 La Strategia Societaria** ..... **pag. 137**

**6.2.2 La Situazione Economica** ..... **pag. 139**

**6.2.3 La Situazione Finanziaria** ..... **pag. 141**

**6.3 Manchester City F.C.** ..... **pag. 143**

**6.3.1 La Situazione Economica** ..... **pag. 143**

**6.3.2 La Situazione Finanziaria** ..... **pag. 148**

**6.4 Manchester United F.C.** ..... **pag. 149**

**6.4.1 La Situazione Economica** ..... **pag. 149**

**6.4.2 La Situazione Finanziaria** ..... **pag. 153**

**6.5 Borussia Dortmund** ..... **pag. 154**

**6.5.1 La Situazione Economica** ..... **pag. 154**

**6.5.2 La Situazione Finanziaria** ..... **pag. 159**

**6.6 Riepilogo** ..... **pag. 159**

**Conclusioni** ..... **pag. 161**

**Bibliografia e Sitografia** ..... **pag. 167**

# Introduzione

Ultima partita del torneo, lo stadio gremito in ogni ordine di posto e lì sul campo verde uno dei 22 ragazzi, dopo un anno di sacrifici, si trova solo all'interno dell'area di rigore: scruta il portiere e con accurata precisione calcia il pallone, per l'estremo difensore avversario non c'è nulla da fare oramai poiché la sfera è irraggiungibile, ma ad un tratto la palla incontra un ostacolo imprevisto: tocca il palo e…

Quante volte abbiamo assistito a questa scena in un campo di calcio, anni di sacrifici che si concludono spesso in un secondo: pallone in rete e si aprono le porte della gloria, pallone fuori e si aprono invece quelle dell'inferno. Tutto parte da qui, dallo sport, e non c'è niente di male in questo, il problema sorge quando al mero gioco del calcio si è agganciato quello del business. Ecco, ora sì che bisogna incominciare a pensarci, perché da quel semplice tiro non dipende più solo una semplice realizzazione ma molto di più, dipenderà il futuro di una società: sponsorizzazioni, diritti tv, merchandising, ecc. tutto un indotto in grado di generare miliardi (solo in Italia il settore calcistico rappresenta il 2,5% del PIL)[1]. E allora qui la cosa si fa più difficile perché un'oculata gestione societaria si dovrà basare anche e soprattutto su questo fattore: la completa impossibilità di sapere a priori cosa il campo porterà in dote alla squadra.

Per molti anni le gestioni delle società calcistiche hanno visto presidenti e dirigenti operare più come cicale che formiche, puntando al solo successo sportivo senza preoccuparsi di cosa sarebbe potuto accadere in un'ottica di più ampio raggio. Le perdite sono così continuate diventando sempre più ingenti. In particolare le campagne acquisiti vedevano ogni anno i vari club battersi a suon di milioni per accaparrarsi i migliori giocatori, ai quali venivano poi concessi lauti ingaggi. La situazione era piuttosto grave, con il costo per il personale che arrivò in alcuni casi a coprire da solo l'intero fatturato. A tentare di porre rimedio ci pensò così l'UEFA (Union of European Football Associations), la quale nel 2009 iniziò ad elaborare uno dei più innovativi progetti calcistici: prese così vita il Financial Fair Play.

[1] Cataliotti Jean-Christophe e Fabretti Tommaso, *Il Business Nel Pallone – Analisi Dei Mode*lli *Organizzativi e Gestionali Delle Società Di Calcio*, Mursia, Milano, 2015, pag. 7

Ma effettivamente cos'è questo tanto chiacchierato Financial Fair Play che negli ultimi anni ha imperversato tutte le conversazioni calcistiche? E soprattutto sta funzionando? Ecco, il mio elaborato vuole proprio cercare di dare una risposta a questi due quesiti, avendo come obiettivo la ricerca della comprensione di come il Fair Play Finanziario abbia impattato sul calcio europeo.

L'inizio della mia tesi tratterà dunque l'evoluzione che il mondo calcistico ha visto attuarsi al suo interno, passando da semplice gioco praticato la domenica a business di prim'ordine capace di scatenare un indotto di diversi miliardi di euro. Naturalmente, avendo questa trasformazione profondamente inciso sulla struttura delle società calcistiche, nel secondo capitolo cercherò di mostrare le peculiarità insite ai club calcistici, compresi alcuni tra i più riconosciuti modelli di business.

Il terzo capitolo verterà invece sul Financial Fair Play vero e proprio. In particolare, dopo aver trattato i vari motivi che hanno portato alla sua attuazione, cercherò di sviscerare la norma in ogni suo dettaglio, dall'organo atto a controllare i bilanci delle varie società fino alle sanzioni che sono state commutate in questi anni..

Seguirà poi una sezione sulla situazione italiana, che ha visto da poco intervenire i suoi organi federali in materia di controllo dei conti. Infatti, a seguito del *Caso Parma*, la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) ha capito che non si poteva più aspettare ad introdurre nuove norme che limitassero le pesanti perdite create dalle società nostrane. Si evidenzieranno dunque in prima battuta il vecchio sistema di indicatori, poi l'appena citato *Caso Parma* e in seguito il nuovo Sistema delle Licenze Italiano e il nuovo set di indicatori.

Infine, negli ultimi due capitoli verrà effettuata un'analisi economico-finanziaria su alcuni club italiani ed esteri. Per capirne l'andamento, il legame tra risultati sportivi e contabili ed infine quando siano vicini o lontani dal rispetto dei nuovi vincoli introdotti dall'UEFA Financial Fair Play.

# CAPITOLO 1

# Evoluzione Storica Del Mondo Calcio

## 1.1 Premessa

Questo capitolo tratterrà l'evoluzione del mondo del pallone a scacchi, dalla sua prima comparsa sul suolo britannico fino all'attuale situazione di sport di massa. In particolare mi soffermerò su quegli eventi che hanno cambiato il modo di concepire la società calcistica come, ad esempio, la riforma FIGC del 1966 e la Legge n. 91 del 23 marzo 1981 in Italia e la famigerata *Legge Bosman* del 1995.

## 1.2 Nascita ed Espansione del Calcio

Il calcio o meglio il football nasce ufficialmente in Inghilterra nel XIX secolo. Sebbene già praticato nel passato, è nell'anno 1848 con la riunione di Cambridge che questo sport inizia ad assumere i propri principali connotati. In quella data si riuniscono, infatti, tutti i maggiori esponenti delle varie scuole inglesi per definire degli standard comuni per il gioco. Per vedere invece apparire il primo vero club dobbiamo attendere altri nove anni (24 ottobre 1857) quando a Sheffield Nathaniel Creswick and William Prest fondano la loro squadra.[2] La scintilla verso questo nuovo sport scocca subito e così, dopo solo otto anni dalla fondazione della federazione calcistica inglese (Football Association), i club affiliati sono già cinquanta.

L'espansione iniziale di questo nuovo gioco fu davvero incredibile, tanto è vero che già verso la fine dell'Ottocento e gli inizi del Novecento questo sport si era ormai imposto in diverse nazioni come, ad esempio: Olanda e Danimarca nel 1889, la Nuova Zelanda (1891), Argentina (1893), Cile (1895), Svizzera e Belgio (1895), Italia (1898), Germania e Uruguay (1900), Ungheria (1901) e Finlandia (1907).[3] Un grande ruolo in questa prima fase lo ebbero i marinai inglesi che nei loro vari viaggi organizzavano piccole partite nei vari porti

[2] www.sheffieldfc.com/history

[3] www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/global-growth.html

incuriosendo così schiere di nuovi appassionati; un chiaro esempio di ciò avvenne in Italia, dove il primo club che apparve sulla scena nacque nella marittima Genova il settembre 1893: il *Genoa Cricket and Football Club*.[4] A seguito di questa violenta espansione internazionale che portò pian piano anche a sfide che valicavano i confini nazionali, si rese necessaria la creazione di un regolamento comune; fu così che nel 1904, con l'intento di dare un governo al calcio, nacque la *Fédération Internationale de Football Association*, più comunemente nota come FIFA.

In principio il calcio era rigorosamente uno sport amatoriale, avendo come fine quello di divertirsi e stare in allenamento. I soldi non lo toccavano minimamente, anzi, chiunque fosse stato trovato a ricevere compensi veniva cacciato dalla propria squadra; tutto questo avveniva per puro valore ideologico: si credeva, infatti, che il denaro avrebbe sminuito i dogmi di correttezza, lealtà e salutare attività fisica. Queste ideologie vennero però sempre meno a causa dei forti interessi economici che mano a mano iniziarono a pervadere i club; così già nel 1914 nella sola Inghilterra si potevano contare quattromila calciatori professionisti tesserati. In Italia, invece, i primi tentativi di pagamento furono dei veri e propri escamotage, si facevano infatti risultare i calciatori come dipendenti di qualche azienda con lo stipendio che veniva poi pagato dai club.[5]

Il calcio continuò la sua forte ascesa anche durante il trentennio bellico che imperversò su scala mondiale fino al 1945; in particolare i regimi totalitari come fascismo e nazismo sfruttarono il calcio come fonte di propaganda. Ne è un chiaro esempio il Mondiale del 1934 voluto fortemente da Benito Mussolini su suolo italiano e che vide trionfare per la prima volta la nazionale azzurra. L'allora primo ministro vedeva infatti nel calcio la possibilità di unificare il popolo italiano (ancora fortemente frammentato sotto vari campanilismi) sotto un unico simbolo. Passati gli anni bui della guerra, il calcio poté continuare la sua diffusione in modo ancor più imponente, spesso utilizzato come volano di unificazione. Il crescente benessere delle famiglie portava a riempire sempre più gli stadi, e chi non poteva assistere alle partite trovava il modo per unirsi ad ascoltare le partite alla radio o eventualmente vedere le sintesi alla televisione. Si può così ben dire che negli anni '50 il calcio era oramai diventato uno sport di massa in grado di toccare un vastissimo bacino d'utenza, prendendosi in modo assoluto la palma di sport più conosciuto al mondo.

[4] Foot John, *CALCIO 1898-2010 Storia Dello Sport Che Ha Fatto l'Italia*, BUR Saggi, 2015, pag. 26

[5] Foot John, *CALCIO 1898-2010 Storia Dello Sport Che Ha Fatto l'Italia*, pag. 47-48

## 1.3 Anni ’60 e ’70: La Crescita Economica Delle Società Sportive

Agli anni inizi degli anni Sessanta la situazione organizzativa in cui si venivano a trovare i vari club era quella della semplice associazione sportiva; in particolare, prendendo come esempio la situazione italiana, le varie squadre calcistiche erano governate da un “mecenate”, personalmente responsabile per le obbligazioni sociali sorte nell’ambito dell’attività sportiva.[6] La figura del mecenate, specie in Italia, nasce già dagli esordi del football: da Piero Pirelli (presidente nel Milan dal 1908 al 1929) alla famiglia Agnelli (a capo della Juventus a partire dagli anni Venti fino ai nostri giorni), essi sono solo alcuni esempi di come i grandi imprenditori siano sempre stati pronti a sfruttare il grande palcoscenico garantito dal calcio.

Tuttavia la costante crescita dei club che stavano da tempo abbandonando il mero obiettivo della semplice attività sportiva a favore di quella agonistica fa si che la struttura di associazione sportiva andasse oramai stretta alle squadre di calcio. Specie nel Vecchio Continente, il livello tecnico delle varie competizioni si era notevolmente alzato e le stesse avevano iniziato ad avere anche carattere internazionale; nel 1954, infatti, a seguito della nascita dell’UEFA (Union of European Football Associations) si erano subito venute a creare due competizioni per squadre di diversa nazionalità: la Coppa dei Campioni (per i club vincitori dei campionati nazionali) e la Coppa delle Coppe (per i vincitori delle coppe nazionali). Questo innalzamento tecnico, insieme al sempre maggiore interessamento dei media (in particolare le televisioni) e al conseguentemente coinvolgimento del pubblico fece si che i club diventarono sempre più incentivati ad aumentare gli investimenti al fine di ottenere il tanto agognato successo sportivo ed una sempre maggiore visibilità internazionale. Tutto ciò fece si che l’associazione sportiva non fosse più in grado di sostenersi soltanto con le contribuzioni volontarie dei soci, ma dovesse iniziare a rivolgersi al mercato assumendo sempre più la forma di una impresa vera e propria. Il mutamento appena descritto portò alle seguenti conseguenze:

- la figura del praticante-associato lasciò progressivamente spazio alla figura dell’atleta professionista;

[6] Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche*, CEDAM, 2009, pag. 3

- il livello d'indebitamento dei club aumentò cospicuamente a causa della continua ricerca di giocatori in grado di innalzare il livello della squadra;

- si rivelò un sistematico disavanzo finanziario della gestione.[7]

Quanto detto finora dimostra come la forma di mera associazione sportiva fosse oramai completamente inadeguata per fronteggiare la gestione dei club, oramai a tutti gli effetti divenuti imprese. Prendendo in considerazione quanto avvenuto in Italia, la FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio), capite le profonde difficoltà gestionali in cui si trovavano le squadre, decise di correre ai ripari con dei provvedimenti atti a veicolare il passaggio dei club dalla forma associativa a quella societaria. Così, nel 1966, il Consiglio Federale della FIGC deliberò:

- lo scioglimento delle associazioni calcistiche professionistiche e la nomina di rispettivi liquidatori al fine di liquidare i sodalizi e farli poi costituire in società per azioni (16 settembre);

- definizione di uno "Statuto tipo" obbligatorio per tutte le società professionistiche dei campionati maggiori (16 dicembre).[8]

La scelta di trasformare i vari club in S.p.A. fu fatta in quanto il sistema contabile di quest'ultime (di tipo economico-patrimoniale) andava a superare i limiti della contabilità finanziaria propria delle associazioni; senza contare che inoltre il passaggio alla forma societaria garantiva l'accesso ad una serie di agevolazioni, tra cui quelle per l'erogazione del mutuo sportivo e ad altre di natura tributaria. Il nuovo Statuto arrivava così a configurare una nuova forma di società di capitali prettamente costituita per le squadre professionistiche; i punti cardine delle nuove società possono esserne così riassunti:

- oggetto sociale: le nuove società sportive non potevano avere finalità diverse da quelle sportiva, questo per evitare che lo sport venisse sfruttato come mezzo per business alternativi;

[7] Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche,* pag. 4

[8] Giangreco Enrico Flavio, *La Fabbrica del Pallone – La Gestione delle Aziende Calcistiche*, Rubettino Editore, 2006, pag. 7-8

- assenza dello scopo di lucro (soggettivo): alle società era si consentito creare ricchezza tramite l'attività sportiva (lucro oggettivo), ma impediva che questo fosse ridistribuito tra i soci sotto qualsiasi forma (lucro soggettivo);

- rappresentanti esterni tra i soci e partecipazioni azionarie: si riconosceva alla Federcalcio la possibilità di acquisire azioni societarie fino ad un tetto del 5% del capitale sociale, mentre veniva vietato alle società di calcio la possibilità di detenere quote o azioni in altre società calcistiche;

- controllo esterno sulle scelte di gestione: si consentiva la preventiva approvazione, da parte degli organi federali, di tutte le deliberazioni societarie riguardanti assunzioni di mutui, rilascio di fideiussioni, creazioni di scoperti di conto corrente, e di ogni altra forma di finanziamento, oltre ad operazioni concernenti il rilascio di garanzie sui bei sociali e l'emissione di cambiali.[9]

Purtroppo questi accorgimenti non servirono a migliorare la situazione delle società nemmeno nel medio-lungo periodo. Infatti, la completa assenza di una cultura d'impresa nel mondo del calcio, assieme all'impossibilità di distribuire utili tra i soci, poneva come unica attenzione quella di migliorare senza se e senza ma il solo risultato sportivo, facendo si che gli investimenti per ottenere una squadra di livello divenissero sempre più ingenti. Così la situazione calcistica italiana sul finire degli anni '70 se da un lato poteva sembrare rosea dal punto di vista sportivo per nulla lo era da quello gestionale; tant'è vero che da un rapporto di ricerca voluto dalla FIGC sul risanamento delle società calcistiche, la situazione era definita catastrofica. Nel 1980, le perdite complessive delle squadre di A e B ammontavano a circa 44 milioni di euro (86 miliardi del vecchio conio) quando solo otto anni prima, nel 1972, le perdite toccavano appena i 9,5 milioni di euro (18 miliardi di lire): un aumento di quasi cinque volte tanto.

## 1.4 Anni '80 e Metà '90: Il Boom Del Calcio

Gli anni Ottanta, nonostante scandali, come il Totonero (calcio-scommesse) in Italia, e profonde tragedie, la maggiore quella avvenuta nel 1985 allo stadio Heysel di Bruxelles prima

[9] Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche*, pag. 8-9

della finale di Coppa dei Campioni dove trovarono la morte 39 persone[10], videro la definitiva consacrazione di questo sport. I media avevano infatti spinto il Calcio verso un assoluto monopolio del palcoscenico sportivo. In Italia, però, come scritto in precedenza, la situazione economica dei club era assai negativa. A questo si aggiunse una sospensione temporanea del calcio-mercato a causa della violazione della disciplina sulla manodopera nel contratto di trasferimento di un calciatore; tutte queste problematiche portarono al primo, e per ora unico, provvedimento disciplinante lo sport professionistico italiano: la legge 23 marzo 1981 n. 91.

In un continuum con le delibere del 1966 la legge 91/81 introdusse una serie di disposizioni atte a regolamentare:

1) oggetto sociale e forma giuridica delle società sportive professionistiche;

2) sistema dei controlli federali;

3) rapporto tra atleta e società e relative modalità di trasferimento.

**1) Oggetto Sociale e Forma Giuridica:** la legge 91/81 estese la possibilità di costituire società sportive professionistiche anche sotto forma di S.r.l. oltre che di S.p.A.;[11] per quanto riguarda l'oggetto sociale, invece, venne confermata la possibilità di reinvestire gli utili soltanto nel "perseguimento delle attività sportive" impedendo quindi la possibilità di svolgere qualsiasi tipo di attività commerciale attraverso una società di calcio, confermando quindi l'impossibilità del lucro soggettivo.[12]

**2) Sistema dei controlli federali:** il precedente sistema di controlli venne acuito ed assunse forza di legge. Inoltre, vennero estesi i controlli anche sulle operazioni di investimento immobiliare e di straordinaria amministrazione dei club ed infine posta la possibilità di richiesta al tribunale della messa in liquidazione delle società, per gravi irregolarità gestionali, da parte della FIGC.

**3) Rapporto atleta – società:** prima della Legge 91/81, gli atleti avevano un duplice legame con le società: il rapporto di lavoro sportivo (che trovava genesi sul contratto di ingaggio, sulla cui base veniva definito il compenso di ogni atleta a fronte della prestazione fornita) e il

[10] it.wikipedia.org/wiki/Strage_dell%27Heysel

[11] Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche,* pag. 14

[12] Giangreco Enrico Flavio, *La Fabbrica del Pallone – La Gestione delle Aziende Calcistiche*, pag. 7-8

rapporto di vincolo sportivo (per cui la società aveva il diritto esclusivo ad usufruire delle prestazioni sportive di un atleta per la durata della sua intera carriera). Per quanto invece riguardava la cessione dei calciatori, a fronte del pagamento del cartellino, le società si scambiavano il semplice vincolo sportivo del giocatore, il quale non aveva alcuna possibilità di rifiutare la destinazione che veniva per lui scelta. A seguito della Legge 91/81, alcune cose cambiarono: per prima cosa venne gradualmente abolito il vincolo sportivo (entro cinque anni dall'emanazione); e in seconda battuta venne applicata una durata massima ai contratti dei calciatori (cinque anni). Anche il trasferimento degli atleti subì alcuni cambiamenti: infatti, in caso di cessione prima della scadenza del contratto, l'atleta adesso poteva dare il proprio consenso alla destinazione; inoltre, qualora il contratto del calciatore fosse scaduto, esso poteva scegliere la meta a lui più gradita e il club prescelto doveva "soltanto" versare un indennizzo (chiamato "Indennità di Preparazione e Promozione" o più semplicemente IPP) alla vecchia società.[13]

Purtroppo, sebbene stilata con le migliori intenzioni, la Legge 91/81 non portò ai risultati sperati, anzi, fu addirittura concausa di effetti negativi ancora maggiori. Per quanto concerneva l'ambito gestionale e il sistema dei controlli, l'assenza di un'autonomia economica (a causa del divieto al lucro soggettivo) e decisionale (per molte operazioni serviva il beneplacito della Federazione) portò ad un mancato sviluppo di senso di responsabilità e a trascurare la gestione operativa, peggiorando ulteriormente i già malandati conti societari. Sul fronte del rapporto calciatore-società, invece, l'IPP fu solo un ulteriore ostacolo all'equilibrio economico-finanziario dei club; questo perché essi andavano a perdere il controllo sul loro principale asset (ovvero i calciatori) ed inoltre il meccanismo di calcolo dell'indennizzo era basato anche sull'ingaggio medio degli ultimi due anni, provocando così un poderoso aumento del costo del lavoro. I costi di gestione delle società professionistiche a cavallo tra anni Ottanta e Novanta schizzarono così tanto in alto che i bilanci in data 30 giugno 1995 vedevano una perdita generale di oltre cento milioni di euro (di cui solo metà proveniente dalla Serie A).[14]

[13] Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche,* pag. 20-23

[14] Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche,* pag. 31

## 1.5 La Sentenza Bosman

La situazione venutasi a creare a seguito della legge 91/81 rimase invariata fino alla metà degli anni Novanta quando una sentenza della Corte di Giustizia Europea cambierà il mondo del calcio in modo totale, segnando il passaggio dal vecchio calcio a quello moderno.

Il 15 dicembre 1995, infatti, la Corte pronunciò la famosa sentenza C415/93, meglio conosciuta come "Sentenza Bosman", dal nome del calciatore protagonista. La Sentenza ebbe origine da una citazione per danni fatta da parte del calciatore belga Jean Marc Bosman contro il proprio club, FC Liegi, accusato di aver impedito il suo trasferimento al Dunkerque a seguito della scadenza del contratto dell'atleta e del mancato rinnovo, poiché le due società non si erano accordate sull'IPP da versare.[15] In particolare l'oggetto della contesa riguardava le norme federali relative:

- al diritto di pretendere una somma di denaro da un'altra società per il trasferimento di un giocatore giunto a scadenza di contratto (chiaro riferimento ad indennizzi come l'IPP);

- alla possibilità concessa alle federazioni sportive nazionali ed internazionali di porre regole atte a introdurre delle limitazioni all'utilizzo di giocatori stranieri, ma allo stesso tempo cittadini di Stati aderanti all'Unione Europea.

La Corte di Giustizia Europea accolse il ricorso di Bosman, ritenendo quindi i vincoli fino ad allora utilizzati contrari al principio di libera circolazione dei lavoratori ed incompatibili con l'ordinamento comunitario. Questa sentenza fu un vero shock per il calcio europeo, poiché nonostante riguardasse in particolare quanto avvenuto in Belgio aveva comunque, come tutte le sentenza della Corte di Giustizia Europea, effetti immediati per tutti gli Stati aderenti all'Unione. Va comunque ricordato che per mitigare gli effetti della Sentenza sui bilanci delle società, la Corte non applicò effetti retroattivi alla sua sentenza (come di norma avviene); infatti, venne stabilito che la nuova disciplina non poteva essere applicata alle indennità che alla data di scadenza erano già state pagate o, in ogni caso, dovute come adempimento di un'obbligazione creatasi prima della sentenza. Infine, la "Sentenza Bosman" creò più di qualche grattacapo ai legislatori nazionali, poiché la sua valenza era relativa soltanto ai trasferimenti internazionali creando quindi una disuguaglianza tra atleti provenienti da

[15] Gelmini Lorenzo, *Le Società di Calcio Professionistiche Nella Prospettiva Dell'Economia d'Azienda,* Giuffrè Editore, Milano, 2014, pag. 8

squadre estere, per cui non bisognava pagare alcun indennizzo in caso di scadenza di contratto, e giocatori appartenenti a club dello stesso paese, per cui erano ancora validi gli indennizzi di preparazione.[16]

### 1.5.1 Interventi Legislativi Italiani Post Bosman

La situazione in cui si trovò il legislatore italiano a seguito della "Sentenza Bosman" fu davvero complicata: da un lato bisognava far fronte all'alterazione del mercato, che favoriva l'acquisto di uno straniero svincolato piuttosto che un calciatore italiano (a causa dell'IPP ancora valido in ambito nazionale), e da un altro le conseguenze economiche negative causate dalla seguente abolizione dell'IPP, poiché i calciatori fino all'epoca venivano iscritti a bilancio al netto del presumibile valore di realizzo (pari all'IPP incassabili alla scadenza del contratto).

Per sopperire a tutte queste problematiche, il governo italiano dovette quindi intervenire a livello legislativo. L'iter fu tuttavia alquanto tortuoso in quanto prima di arrivare ad una legge definitiva il Governo si vide costretto a produrre ben tre Decreti Legge: i primi due non vennero però convertiti (il D.L. n.272 del 17 maggio 1996 e il D.L. n.383 del 22 luglio 1996) mentre l'ultimo (il D.L. 20 settembre 1996, n.485) vide finalmente la conversione attraverso la Legge n. 856 del 18 novembre 1996. Tra i tanti aspetti che questa nuova legge introduceva, i più particolari furono i seguenti:

- l'abrogazione dell'IPP e l'introduzione di un "Premio di Addestramento e Formazione", da versarsi esclusivamente in favore della società o associazione sportiva "presso la quale l'atleta aveva svolto la sua ultima attività dilettantistica o giovanile";
- la regolamentazione ai fini fiscali del "Premio di Addestramento e Formazione";
- la modifica delle forme di controllo federale (consentendo l'incidenza degli atti di controllo della Federazione al solo ambito sportivo);
- la definizione un nuovo perimetro di riferimento per l'oggetto sociale delle società, permettendo ad esse di svolgere accanto all'attività sportiva tutta una serie di attività

[16] Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche,* pag. 32-35

connesse (per esempio il merchandising) e strumentali (ossia tutte quelle che direttamente o indirettamente agevolano lo svolgimento dell'attività sportiva);

- la definitiva acquisizione in capo alle società sportive anche del "lucro soggettivo";
- l'obbligo di inserimento, nell'atto costitutivo, che una parte degli utili (almeno il 10%) sia investito in scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva.[17]

In particolare quest'ultimo punto venne introdotto non tanto per mitigare l'appena concesso "lucro soggettivo" quanto per fornire un meccanismo compensativo ai vivai, i quali si erano visti depauperare, a causa delle "Sentenza Bosman", di un'importante fonte di entrate come l'IPP.[18]

## 1.6 Il Calcio ai Giorni Nostri

Come detto in precedenza la "Sentenza Bosman" fu un completo shock per il mondo del pallone; in particolare, essa cambiò il calcio in tre ambiti:

- normativo, poiché tutte le leghe calcistiche dovettero intervenire d'urgenza per modificare le leggi che governavano il football;
- settoriale, poiché vennero abbattuti i confini nazionali rendendo il calcio un prodotto per l'intero continente;
- gestionale, poiché la gestione degli atleti, senza indennizzo a fine contratto e con la diminuzione dei diritti su di essi, cambiò radicalmente; in particolare gli stipendi iniziarono ad aumentare vertiginosamente, o per convincere un giocatore a restare oppure per convincerlo a non prolungare il contratto col vecchio club in cambio di un ingaggio più ricco nel nuovo (che non avrebbe dovuto versare alcunché al vecchio proprietario del cartellino).

[17] Gelmini Lorenzo, *Le Società di Calcio Professionistiche Nella Prospettiva Dell'Economia d'Azienda,* pag. 9-10

[18] Gelmini Lorenzo, *Le Società di Calcio Professionistiche Nella Prospettiva Dell'Economia d'Azienda,* pag. 10

I primi anni Novanta, oltre alla "Sentenza Bosman", furono caratterizzati anche da un altro episodio destinato a cambiare le sorti del mondo calcistico: l'avvento delle Pay-tv, ossia di quelle emittenti che a fronte di un canone mensile offrono la visibilità dei propri palinsesti. Naturalmente, la possibilità di avere introiti fissi più elevati garantisce allo stesso tempo la possibilità di pagare maggiormente per averli, dando così un forte incremento ai ricavi delle società. Ad esempio, in Italia, già nella stagione 1993/94, primo anno di presenza di un'emittente "pay" (TELE +), i ricavi da diritti tv del sistema calcio crebbero del 66%.[19]

Con l'aumento dell'importanza dei diritti tv, che pian piano diventarono la principale fonte di reddito dei vari club, iniziò però a delinearsi un pericoloso circolo vizioso tra diritti tv e stipendi; questo perché i grossi introiti garantiti dalle tv permettevano alle società di avere maggiori budget per l'acquisto dei calciatori e per la spesa degli stipendi. Portafogli più ampi portano di solito all'acquisto di calciatori più bravi, che garantiscono quindi maggiori successi sportivi, i quali a loro volta portano una maggiore visibilità nazionale e internazionale garantendo anche maggiore potere contrattuale (tutti vogliono andare in squadre che vincono) e maggiori introiti. Queste nuove e maggiori risorse economiche spinsero quindi i club ad investire di nuovo in un continuo ciclo senza fine. Naturalmente il fatto che i top club partecipassero anche a competizioni internazionali, oltre che nei campionati nazionali, fece si che essi si trovassero a competere allo stesso tempo con grandi club esteri e con club medio-piccoli nazionali, costringendo quest'ultimi ad aumentare le spese per competere con essi e facendo così aumentare ancor di più gli stipendi. Prendendo spunto dalla situazione italiana dell'epoca, si può notare come gli stipendi dei giocatori dei club di A e B arrivarono in poco più di cinque anni dalla "Sentenza Bosman" a coprire il 91% del fatturato delle società.

La situazione era insostenibile, sebbene numerosi presidenti sembravano disinteressarsi completamente continuando nelle loro spese folli. La sottile linea che permetteva a molti club di sopravvivere erano i soldi provenienti dalle televisioni, divenuti la principale fonte di reddito delle società. Purtroppo, a seguito di una crisi europea del mercato delle tv a pagamento, questi proventi iniziarono a stabilizzarsi, fermando la loro continua escalation; scoppiò così la bolla, poiché le società non erano in grado di far fronte a tutti i loro pagamenti.[20]

[19] Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche,* pag. 43

[20] Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche,* pag. 41-55

Passando agli ultimi anni il controllo sul calcio mondiale sta andando sempre più ad appannaggio di magnati arabi, statunitensi, asiatici o russi in grado di sostenere le "folli" spese che oramai il calcio richiede. Questi soggetti, come i primi mecenati, sono però spesso totalmente disinteressati dall'ottenere un equilibrio economico-finanziario, concentrandosi sul mero raggiungimento del risultato sportivo. Un chiaro esempio di ciò è l'attuale proprietario del club inglese *Chelsea F.C.*, il russo Roman Abramovich, capace di spendere in poco più di dieci anni ben 2,2 miliardi di euro tra cartellini e ingaggi di giocatori.[21]

Purtroppo questo modello di calcio ha mietuto non poche vittime: squadre gloriose come il *Rangers F.C. di Glasgow*, il *Boavista* e il *Parma* sono solo gli ultimi esempi di club portati al limite dai propri gestori e poi tristemente esplosi a causa dei troppi debiti contratti. Per evitare tutto questo, ponendo un freno alle spese sconsiderate e cercando di salvaguardare la competitività dei tornei internazionali, nel 2009 l'allora presidente dell'UEFA, Michel Platini, ha annunciato l'introduzione di una serie di norme volte a governare la gestione dei club, che hanno assunto il nome di "UEFA Financial Fair Play". L'obiettivo primario di questo regolamento è dunque quello di garantire una stabilità economico-finanziaria a lungo termine per i club, attraverso la limitazione delle spese che possono essere superiori ai ricavi ottenuti.[22]

Il calcio, quindi, sembra darsi una piccola frenata. Questo anche perché si è oramai capito che non si può più pensare ai club come semplici squadre, ma come delle vere e proprie aziende in grado di creare profitti e che devono per forza di cose essere sostenibili nel medio-lungo periodo.

## 1.7 Riepilogo

In conclusione possiamo dire che il calcio, dalle sue prime apparizioni sul finire dell'Ottocento, sia profondamente cambiato. Da semplice passatempo per effettuare dell'attività ginnica, eseguito affiliandosi in una associazione, è presto passato ad un vero e proprio sport con interessi economici sempre maggiori. Innumerevoli sono state le regolamentazioni atte a migliorare o almeno sistemare le problematiche di questo "gioco",

[21] Tagliacarne Matteo, *Chelsea, due miliardi per vincere*, www.datasport.it, 22/05/2012

[22] Filippone Nicola, *L'Uefa vara il fair play finanziario: via nel 2012*, www.ilsole24ore.com, 16/09/2009

con società ora in grado di creare fatturati di diverse centinaia di milioni di euro. Tutto questo ha però destabilizzato lo sport nella sua essenza. Per anni l'assenza del lucro soggettivo ha posto come unico interesse quello del migliore risultato sportivo, spesso disinteressandosi dei costi societari diventati mano a mano sempre più ingenti. In seguito, quando anche questo vincolo è stato sdoganato, l'assenza di una cultura d'impresa ha impedito alle società sportive di divenire più virtuose sul piano dei conti. Per fortuna alcune regolamentazioni, su tutte l'introduzione dell'UEFA Financial Fair Play (nel 2009), stanno portando i vari club a delle limitazioni nelle uscite o per lo meno a spese più oculate nel rispetto della solidità economico-finanziaria.

# CAPITOLO 2

# La Gestione di una Società Professionistica

## 2.1 Premessa

Se in passato la gestione della'area tecnica poteva essere vista come il *core business* di un club professionistico e la sua massimizzazione l'unico obiettivo perseguibile, al giorno d'oggi questo tipo di visione non è più sostenibile. Il business che si è venuto a creare all'interno del mondo calcistico ha infatti tramutato quello che era un semplice gioco, rendendo le società delle vere e proprie imprese che devono sapersi muovere all'interno dei principi di economicità. Questo vuol dire che la gestione economico-finanziaria dei club sta assumendo un'importanza tale da essere oramai comparabile con quella sportiva. Gli obiettivi di questo capitolo, quindi, sono quelli di mostrare quali siano le principali fonti di reddito e di costo di una società calcistica professionistica, evidenziando poi come nella realtà i club si stiano muovendo per cercare di creare dei modelli di gestione vincenti. Accanto a questa analisi, verranno poi mostrati alcuni esempi di modelli di business che sono stati riscontrati nella realtà. In conclusione al capitolo sarà poi inserito un focus sulla situazione attuale dei principali club europei.

## 2.2 Peculiarità Dei Ricavi

Come sottolineato nel capitolo precedente, il calcio attuale è oramai divenuto un vero è proprio business dalle mille sfaccettature. Per questo motivo, le classiche entrate provenienti dai biglietti venduti durante le partite non sono più gli unici introiti in grado di creare flussi di denaro per le società di calcio. Quindi, al giorno d'oggi, i ricavi formanti il fatturato di un club professionistico possono essere suddivisi in tre macro-aree:

- *matchday revenues*;
- *diritti multimediali*;
- *attività commerciali*: suddivisibili principalmente in sponsorizzazioni, forniture ufficiali e attività di merchandising.

### 2.2.1 I Matchday Revenues

Sono chiamati in questo modo i ricavi che una società ottiene tramite lo svolgimento della sua attività principale, ossia la disputa delle partite. In particolare si indicano con questo nome tutti quegli incassi provenienti dall'indotto creato dalle persone che si recano allo stadio. I *matchday revenues* sono essenzialmente composti da tre tipologie di ricavi:

- *biglietti e abbonamenti*: sono le cosiddette entrate "classiche" da stadio; possono essere ottenute in anticipo con l'erogazione dell'evento (abbonamenti) oppure il giorno stesso tramite le vendite al botteghino (biglietti). All'interno dei bilanci delle varie società sono a loro volta suddivisi in base alle competizioni da cui si ottengono (nazionali ed internazionali);
- *food and beverage*: gestione di servizi per la vendita di cibi e bevande destinati al pubblico all'interno degli stadi;
- *corporate hospitality*: riguarda tutto l'insieme di spazi ed iniziative all'interno dello stadio che un club può sfruttare, fornendo ai propri tifosi o a delle aziende partner un servizio ricreativo ed enogastronomico di alto livello in occasione delle partite.[23]

Analizzando il settore *matchday revenues* si capisce quanto la bontà dello sfruttamento dello stadio sia oramai fondamentale per un club. Stadi più sicuri e accoglienti sono la base per convincere il proprio pubblico a venire a supportare i propri beniamini. Per fare ciò i club devono investire accuratamente nello stadio e nei suoi servizi. In Italia, purtroppo, per molto tempo si è ampiamente sottovalutata la situazione, con stadi oramai vetusti e spesso insicuri, con il dato delle presenze allo stadio diminuito in modo considerevole. Questi fatti sono confermati da recenti studi forniti dall'agenzia Arel, i quali denotano come l'Italia abbia un tasso di riempimento degli stadi (calcolato sulla base di posti occupati rispetto ai posti disponibili) pari al 61%; quindi di gran lunga inferiore rispetto alle tre migliori leghe: Premier League (Inghilterra) con il 92%, Bundesliga (Germania) con il tasso pari a 88% ed infine Liga (Spagna) con il 73%. Questo dato deve far riflettere soprattutto se collegato al fatto che l'Italia fino al termine del XX secolo era al comando della classifica delle varie leghe per flusso medio di spettatori. Questo immobilismo è dimostrato anche dal tasso di crescita dei ricavi da stadio calcolato tra la stagione 1997/1998 e quella 2010/2011: un tasso pari allo

[23] Cataliotti Jean-Christophe e Fabretti Tommaso, *Il Business Nel Pallone – Analisi Dei Mode*lli *Organizzativi e Gestionali Delle Società Di Calcio*, pag. 47

0,3% è infatti un chiaro segnale della scarsa redditività degli impianti italiani.[24] Fortunatamente nell'ultimo lustro sembra che qualcosa si stia muovendo, a seguito anche della bontà del progetto *Juventus Stadium*: stadio di ultima generazione terminato di costruire nel 2011 a Torino e di proprietà del club *Juventus F.C.*, primo club della massima seria italiana a poter vantare uno stadio da inserire come proprio asset nel bilancio. Cinque anni dopo l'inaugurazione, infatti, le attese del club torinese sul possedere uno stadio polivalente da poter sfruttare anche in ottica strategica possono dirsi soddisfatte. Lo *Juventus Stadium*, difatti, è stato in grado di creare ricavi per circa 200 milioni in cinque anni, una media di circa quaranta all'anno contro i dieci garantiti dall'impianto precedente.[25] In conclusione va però detto che la proprietà dello stadio, vista da molti come la grande pecca del calcio italiano, non è in realtà il punto focale su cui il rinnovamento degli impianti italiani deve puntare. Casi come:

- l'*Amsterdam Arena* in Olanda, dove l'*AFC Ajax*, il club che disputa le partite al suo interno, è riuscito ad incrementare i propri ricavi possedendo solo una quota (pari al 7,1%) e pagando un regolare affitto;
- oppure l'*Allianz Arena* in Germania, dove il *TSV 1860 München* (uno dei due club detentori della proprietà) ha dovuto cedere la propria quota poiché incapace di sostenere i costi;

dimostrano come la vera problematica sia creare un impianto in grado di essere sfruttato sette giorni su sette esulando dal semplice evento sportivo ed aumentando così le fonti di possibili ricavi: ad esempio attraverso tour guidati dello stadio, club store, musei tematici, ecc.[26] Questo pensiero è ampiamente condivisibile anche in base a quanto sta accadendo in Italia e più specificatamente a Udine, dove la squadra locale *Udinese Calcio* ha da poco inaugurato il suo nuovo stadio di proprietà. Accuratamente ricostruito e reso più moderno e confortevole, il gioiellino architettonico della società friulana ha però messo a nudo delle pecche di gestione. Infatti, se nel match inaugurale (complice la presenza di un grande club) lo stadio si dimostrò colmo in ogni ordine di posto, nelle successive partite l'entusiasmo e le presenza sono presto

[24] De Martini Alfredo, *Gli Stadi Polifunzionali In Italia: Dal Confronto Con l'Europa Spunti Di Riflessione*, , Rivista di Diritto ed Economia Dello Sport, Vol. VIII, Fasc. 2, 2012, pag. 103

[25] *Lo Juventus Stadium compie 5 anni: un confronto con i grandi impianti in Europa*, www.calcioefinanza.it, 9/09/2016

[26] De Martini Alfredo, *Gli Stadi Polifunzionali In Italia: Dal Confronto Con l'Europa Spunti Di Riflessione*, Rivista di Diritto ed Economia Dello Sport, pag. 97-127

scemate mostrando così numerosi spazi vuoti tra i vari seggiolini variopinti del nuovo *Stadio Friuli* (*Dacia Arena* per ragione di *naming rights*). Questo dimostra come uno stadio nuovo e confortevole non basta ad attirare nuovo pubblico se dietro non c'è una tela di servizi atti a smuovere il tifoso dalla propria abitazione e allo stesso tempo non basta ad incrementare i ricavi se alle spalle non c'è la possibilità di utilizzo anche al di fuori delle partite di calcio.

### 2.2.2 I Diritti Multimediali

Sono entrate provenienti dalla possibilità che i club professionistici offrono ai network televisivi di riprendere in diretta o in differita e su qualunque piattaforma mediatica le partite di calcio. Come scritto in precedenza, questo tipo di ricavi sono stati la scintilla scatenante della rivoluzione del sistema-calcio, a partire dagli anni Ottanta, avendo creato un afflusso di entrate smisurato. Le prime partite in televisione hanno difatti spazzato quello che in precedenza potevano essere i confini nazionali, permettendo così una rapida diffusione dei vari campionati. Ad oggi si possono riconoscere due macro categorie di diritti multimediali che le società cedono alle aziende della comunicazione:

- diritti multimediali *tradizionali*: riguardanti i diritti radiofonici e televisivi in tutte le loro forme possibili (in chiaro, pay-tv, pay-per-view o digitale terrestre);
- diritti multimediali *innovativ*i: riguardanti la trasmissione tramite nuove tecnologie, come ad esempio internet.[27]

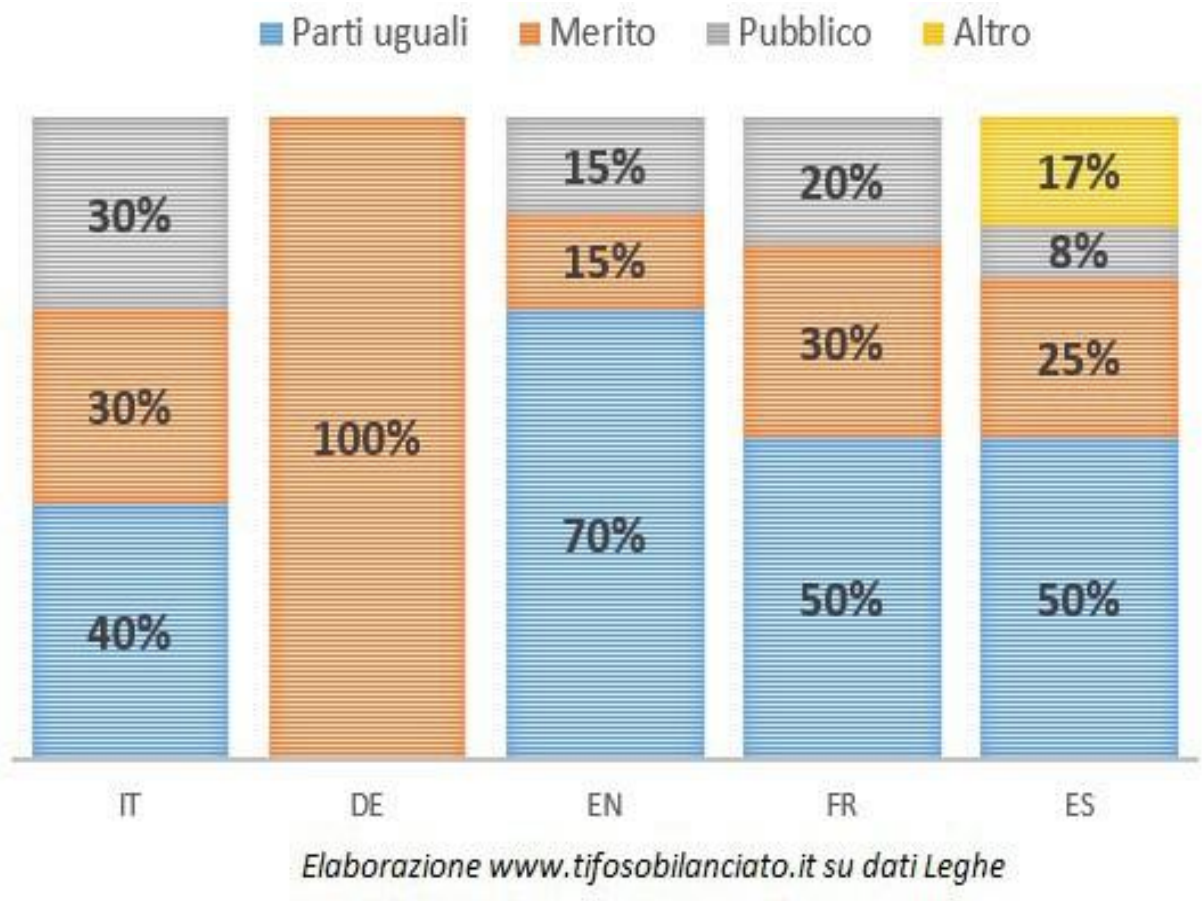
Da questa suddivisione va però detto che allo stato attuale i diritti multimediali più richiesti sono senza dubbio quelli televisivi. Infatti, per molti club professionistici i ricavi provenienti da questi diritti forniscono più della metà del fatturato totale. Le modalità di contrattazione di questi diritti possono avere luogo in una duplice forma:

- vendita *individuale* da parte dei club: ogni squadra ha il diritto di stipulare accordi con le varie tv riguardo la messa in onda delle proprie partite (formula ad appannaggio dei grandi club, che avendo un bacino di utenza più grande possono godere di condizioni economiche più vantaggiose dagli accordi);
- vendita *collettiva* effettuata congiuntamente dalla lega calcistica: i vertici federali hanno la possibilità di stipulare accordi con le varie emittenti a nome di tutti i club

[27] Cataliotti Jean-Christophe e Fabretti Tommaso, *Il Business Nel Pallone – Analisi Dei Mode*lli *Organizzativi e Gestionali Delle Società Di Calcio*, pag. 42-43

partecipanti alla lega. La spartizione degli introiti sarà poi decisa in base ad appositi criteri che variano da nazione a nazione.[28]

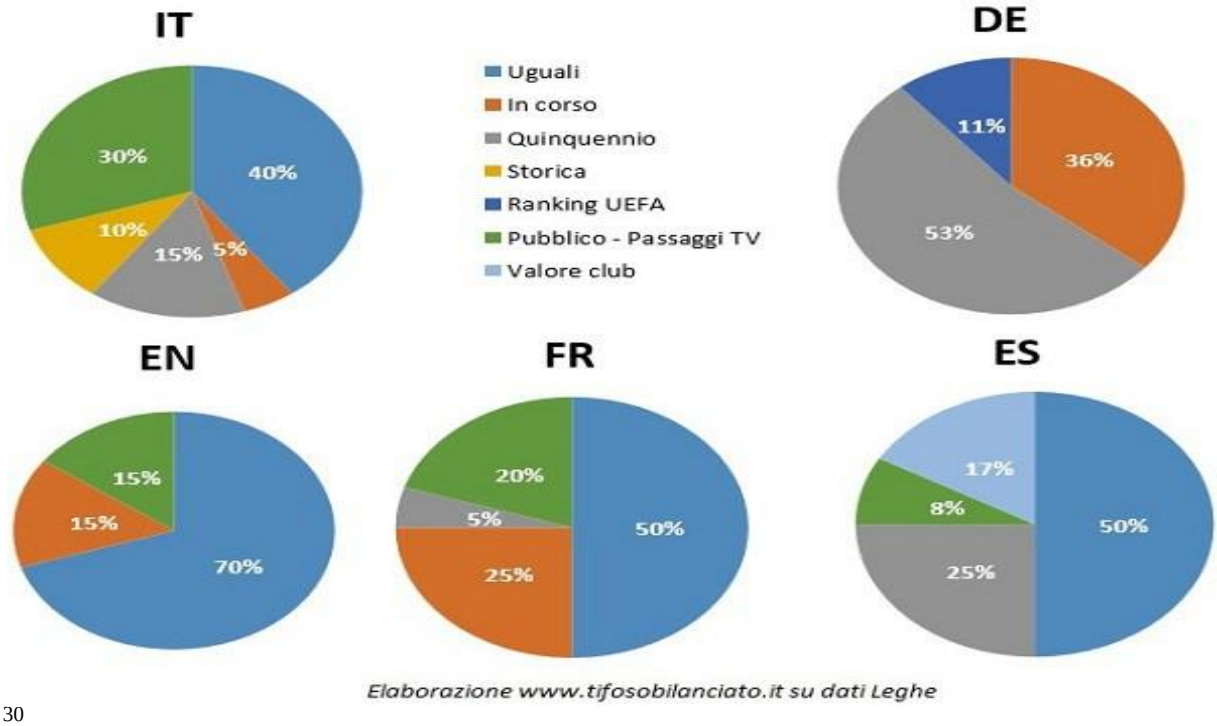
Dato che le cinque top leghe (Italia, Germania, Spagna, Inghilterra e Francia) utilizzano tutti un metodo di vendita collettiva, analizziamo le varie differenze tra loro, per evidenziare le diverse soluzioni che ogni lega ha adottato.




[29]

[28] Cataliotti Jean-Christophe e Fabretti Tommaso, *Il Business Nel Pallone – Analisi Dei Mode*lli *Organizzativi e Gestionali Delle Società Di Calcio*, pag. 44-45

[29] Fonte grafico: *Diritti TV in Europa: valori e criteri delle Big-5 a confronto*, www.tifosobilanciato.it, 20/04/2016, pag. 2




[30]

Come si può notare dai grafici precedenti, ad eccezione della Germania, la quale utilizza un metodo di suddivisione basato unicamente sul merito, tutte le altre leghe utilizzano un sistema composto da una parte fissa per ogni squadra a cui si aggiunge poi una parte variabile in base a bacino d'utenza, merito, ecc.

Soffermandoci sulla situazione italiana, possiamo addentrarci un po' meglio su come questi diritti televisivi vengono ridistribuiti. La legge italiana che governa la vendita dei diritti televisivi è la "Legge Melandri-Gentiloni", entrata in vigore nel febbraio 2009. Il primo cambiamento portato da questa legge è stato il passaggio dalla vendita individuale a quella collettiva dei diritti tv (art. 3 comma 1): in questo modo il soggetto organizzatore della competizione (Lega Calcio) è diventato contitolare, insieme ai soggetti che partecipano alla competizione (i vari club), dei diritti audiovisivi. L'obiettivo primario era quello di rendere più competitiva la massima serie italiana, cercando di ridurre la forbice finanziaria tra i club più blasonati e quelli di minore dimensione. Bramando di trovare una soluzione che venisse incontro a tutte le esigenze dei club, si è deciso perciò di suddividere i proventi derivanti la vendita collettiva dei diritti tv in base a questi criteri:

- 40% in parti uguali tra i vari club;

[30] Fonte grafico: *Diritti TV in Europa: valori e criteri delle Big-5 a confronto*, www.tifosobilanciato.it, 20/04/2016, pag. 2

- 30% sulla base dei risultati sportivi conseguiti: il 10% determinato in base ai risultati raggiunti da ogni squadra dalla stagione 1946/47 ad oggi, il 15% in base al risultato delle ultime 5 stagioni e il rimanente 5% in base ai risultati dell'ultimo torneo;
- 30% secondo il bacino di utenza: il 25% determinato in base al numero di tifosi di ogni squadra (individuato da una o più società di indagine demoscopica incaricata dalla Lega Calcio) e il 5% in base alla popolazione del comune di riferimento.[31]

Accanto all'obiettivo di riequilibrio dei campionati la Legge ha stabilito anche altre rilevanti modifiche, come ad esempio:

- poteri di regolamentazione e vigilanza ad Antitrust ed Agicom per garantire una maggiore concorrenza del mercato e scongiurare la creazione di posizioni dominanti;
- misure a favore delle televisioni locali;
- maggiore sostegno ai campionati minori, ai vivai e alle sicurezza negli stadi tramite fondi gestiti dalla FIGC;
- maggiore attenzione e sostegno alle piattaforme emergenti.[32]

Dato l'utilizzo nelle top leghe, possiamo quindi concludere che il metodo di vendita collettivo dei diritti televisivi è, molto probabilmente, il più adeguato per far crescere in modo equo tutte le squadre che partecipano ad una competizione. Questo può far partire un circolo virtuoso, poiché un maggior numero di squadre competitive rende sicuramente un torneo più equilibrato ed avvincente, facendo così crescere il valore delle partite e creando a sua volta una potenzialità maggiore al momento della contrattazione per la vendita dei diritti tv. Contratti più remunerativi danno infatti l'occasione alle squadre di aumentare maggiormente le proprie possibilità di crescita generando in questo modo un circolo virtuoso.

La vendita individuale dei diritti televisivi è stata invece da sempre una forte richiesta dei club più blasonati, perché in questo modo potrebbero ottenere contratti più remunerativi dalla contrattazione singola piuttosto che nel calderone collettivo. Difatti, questo tipo di vendita ha da sempre creato grandi forbici tra chi guadagna di più e chi meno, come ad esempio è accaduto fino alla scorsa stagione in Spagna. In terra iberica, i due colossi sportivi *F.C. Barcelona* e *Real Madrid Club de Fútbol* si sono spartiti per anni più del 50% del totale

[31] Cataliotti Jean-Christophe e Fabretti Tommaso, *Il Business Nel Pallone – Analisi Dei Mode*lli *Organizzativi e Gestionali Delle Società Di Calcio*, pag. 45

[32] Lombardi Roberta, Rizzello Salvatore, Scoca Franco Gaetano e Spasiano Mario R. (a cura di), *Ordinamento Sportivo e Calcio Professionistico: Tra Diritto ed Economia,* Giuffrè Editore, Milano, 2009, pag. 49

degli introiti televisivi (grazie appunto alla vendita individuale), arrivando a toccare entrate per oltre 160 milioni di euro a testa, con una differenza rispetto alla terza squadra più "ricca" di oltre cento milioni.[33] Per salvaguardare la totalità del calcio spagnolo quindi l'unica soluzione era passare ad una vendita collettivo dei diritti tv, fatto avvenuto nel marzo 2015, quando il governo spagnolo ha emanato il "Real Decreto-Ley n. 5/2015", che governa la vendita dei diritti tv sia per la massima seria spagnola (Liga) che per la seconda serie (Liga Adelante): decisione presa per cercare di avere un effetto trainante per i ricavi della serie cadetta, sperando che essi possano aumentare in modo più deciso. Grazie a questa legge, ora il calcio spagnolo garantisce una distribuzione del montepremi totale basata su questi criteri: una quota in parti uguali, una quota basata sui risultati sportivi, una quota in base alla capacità di attrarre i tifosi ed infine una quota relativa alla capacità del club di dare maggiore visibilità al campionato.[34]

[35]

In conclusione, va però detto che i due club (*F.C. Barcelona* e *Real Madrid Club de Fútbol*) non hanno accettato senza le dovute garanzie la nuova ripartizione dei diritti. Il governo spagnolo ha dovuto introdurre la "Disposición transitoria segunda", la quale protegge i club per sei anni a partire dalla stagione 2016/2017 da eventuali introiti inferiori rispetto alla stagione 2014/2015. Infatti, le due eccezioni alla nuova normativa prevedono:

[33] *Diritti TV in Europa: valori e criteri delle Big-5 a confronto*, www.tifosobilanciato.it, 20/04/2016, pag. 4

[34] *Diritti TV: la Spagna passa al modello di ripartizione centralizzata (anche se…)*, www.tifosobilanciato.it, 3/05/2015

[35] Fonte immagine: *Diritti TV: la Spagna passa al modello di ripartizione centralizzata (anche se…)*, www.tifosobilanciato.it, 3/05/2015

- nel caso in cui l'importo collettivamente ottenuto dalla vendita dei diritti tv sia inferiore alla somma di quanto effettivamente ottenuto dai club per la stagione 2014/15, i criteri di ripartizione (ed il limiti) non troveranno applicazione e l'importo ottenuto verrà distribuito fra le squadre proporzionalmente a quanto le stesse avevano ottenuto nel 2014/15;
- nel caso in cui l'importo collettivamente ottenuto dalla vendita dei diritti tv superi la somma di quanto effettivamente ottenuto dai club per la stagione 2014/15, ma per effetto della nuova ripartizione qualcuno dei club ottenga un valore individuale inferiore a quanto percepito nel 2014/15, i criteri di ripartizione verranno inizialmente applicati (ma non i limiti interni), però ciascuno dei club che hanno un saldo positivo rispetto al 2014/15 grazie all'applicazione della nuova normativa vedrà ridursi proporzionalmente questo surplus fino a quando i club in "deficit" non avranno raggiunto il 100% dei ricavi che avevano fatto registrare nel 2014/15.[36]

### 2.2.3 Le Attività Commerciali

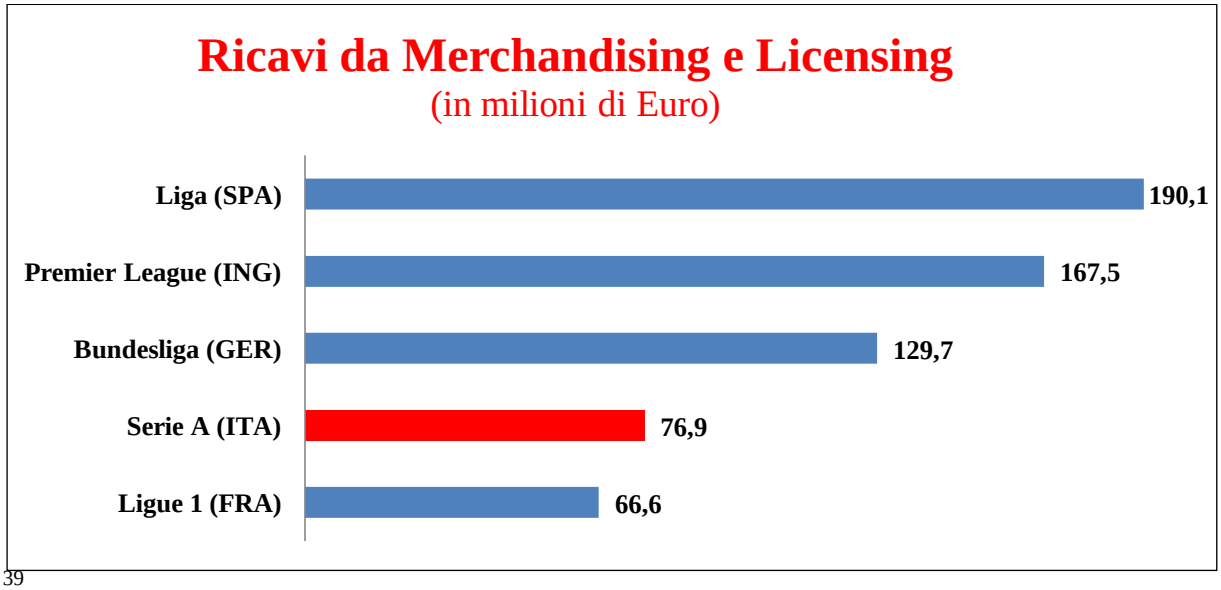
Questa categoria di ricavi indica in particolare l'insieme delle *sponsorizzazioni* e del *merchandising* che i club riescono a sviluppare.

Per **merchandising** ci si riferisce alla commercializzazione (attraverso il nome o il marchio della società) di prodotti con le finalità più disparate: da quelli direttamente connessi al mondo del calcio (magliette da gioco, tute, palloni, ecc.), passando per l'oggettistica quotidiana (portachiavi, portafogli, cancelleria, ecc.), fino ad oggetti legati al comparto di servizi, come carte di credito e bancomat.[37] Il punto di forza del merchandising calcistico è indubbiamente il legame squadra-tifoso in grado di fornire enormi potenzialità economiche. Questo perché il prodotto, non tocca solo la sfera materiale della mera utilità, ma va a coinvolgere anche la sfera psicologica delle emozioni; si cerca quindi di far leva sul principio di identificazione dovuto all'appartenenza alla propria squadra del cuore (fidelizzazione). La forza del legame tra tifoso e club è tale da divenire pressoché indissolubile nel tempo, indipendentemente dagli sforzi comunicativi della concorrenza, per tale motivo sta prendendo

[36] *Diritti TV: la Spagna passa al modello di ripartizione centralizzata (anche se…)*, www.tifosobilanciato.it, 3/05/2015

[37] Cataliotti Jean-Christophe e Fabretti Tommaso, *Il Business Nel Pallone – Analisi Dei Mode*lli *Organizzativi e Gestionali Delle Società Di Calcio*, pag. 48

sempre più piede la ricerca di campagne pubblicitarie ad hoc per i più piccoli e la commercializzazioni di prodotti per la prima infanzia coi loghi delle varie squadre. La ragione di tali azioni sta appunto nella volontà dei club di accaparrarsi nuove fette di mercato: se infatti il legame dei tifosi con la propria squadra dura per sempre, l'unico modo per poterli attrarre è cercare di farlo nella primissima fase della loro vita, poiché a scelta fatta non si torna più indietro. Un caso emblematico è il "Progetto Neonati Atalantini" voluto, a partire dal luglio 2010, dal Presidente della società *Atalanta Bergamasca Calcio*, Antonio Percassi, al motto di: «Se sei bergamasco non puoi non amare l'Atalanta, la squadra della tua città». Il progetto della società orobica è molto semplice ed intelligente: visto che il club è di dimensione medio-piccola e difficilmente può competere con la visibilità dei club più blasonati, l'unico modo per fidelizzare nuovi tifosi è cercare di raggiungerli quando sono ancora in fasce. Così l'*Atalanta* ha deciso di regalare una maglietta formato neonato a tutti coloro che sono nati e nasceranno a Bergamo e Provincia (o al di fuori purché registrati all'*Anagrafe Atalantina*) dal 1° dicembre 2010.[38] Annoverato questo lodevole progetto, va però detto che spesso le squadre italiane hanno trascurato le politiche dirette di merchandising, preferendo una gestione indiretta, affidando cioè la gestione del marchio ad aziende terziste. Queste società in cambio della licenza nell'utilizzo del marchio (licensing) versano delle royalties proporzionali alle vendite realizzate.



[39]

[38] www.atalanta.it/site/mondo-atalanta/neonati-atalantini.html

[39] Fonte tabella: Lenzi Paolo e Sottoriva Claudio, *L'Applicazione Del Financial Fair Play Alle Società di Calcio Professionistiche*, ARACNE editrice, Roma, 2013, pag. 85

Come dimostra la tabella soprastante, in Italia la politica dei club riguardo al merchandising e licensing non è stata del tutto ottimale, questo anche a causa di due fenomeni che esulano dai comportamenti intrinseci alle società:

- la forte pirateria presente nel nostro paese, giunta ad una riproduzione quasi identica dei prodotti ufficiali;
- una cultura più modaiola del tifoso medio, che preferisce acquistare un prodotto griffato piuttosto che l'abbigliamento proposto con il marchio della propria squadra del cuore.[40]

Tutto questo ha portato ad una grande differenza con le leghe spagnole, inglesi e tedesche, le quali ad un terreno più fertile hanno saputo unire politiche commerciali di qualità. In particolare, il club precursore nella cura e sfruttamento del merchandising è stato il *Manchester United F.C.*, il quale da tempo attua importanti politiche di fidelizzazione del tifoso ed espansione del proprio marchio (basti pensare alle continue tournée, specie in terra asiatica, che il club ha effettuato negli ultimi anni). Il club britannico ha saputo inoltre sfruttare a pieno le potenzialità che la comunicazione telematica ha generato, creando un sito internet in grado sia di essere fonte di sevizi sia di ricavi, e la cui bontà è dimostrata dal fatto che il 20% dei ricavi del *Manchester* provengono da esso.[41] In conclusione possiamo sintetizzare nella prossima tabella i vantaggi e gli svantaggi creati dalla scelta tra l'utilizzo del merchandising diretto e quello indiretto (licensing):

| | **MERCHANDISING** | **LICENSING** |
|---|---|---|
| **VANTAGGI** | - Controllo della qualità<br>- Controllo della distribuzione<br>- Valorizzazione del prodotto ufficiale | - Assenza rischio d' impresa<br>- Ricavi certi da royalties anticipate o garantite<br>- Estensione dell'offerta di prodotti<br>- Capillarità della distribuzione |

[40] Cataliotti Jean-Christophe e Fabretti Tommaso, *Il Business Nel Pallone – Analisi Dei Mode*lli *Organizzativi e Gestionali Delle Società Di Calcio*, pag. 49

[41] Lenzi Paolo e Sottoriva Claudio, *L'Applicazione Del Financial Fair Play Alle Società di Calcio Professionistiche*, pag. 85

| | MERCHANDISING | LICENSING |
|---|---|---|
| **SVANTAGGI** | - Rischio imprenditoriale<br>- Costi fissi<br>- Scorte magazzino<br>- Distribuzione limitata | - Difficile controllo della qualità<br>- Complessa verifica della distribuzione<br>- Rischio contraffazione<br>- Problematico riscontro dell'ammontare delle royalties |

[42]

La **sponsorizzazione**, in termini generali, può essere definita come: «l'accostamento, dietro corrispettivo, del nome, del marchio, del logo di un'impresa all'altrui nome, attività o evento, al fine di ottenere un ritorno pubblicitario»[43]. Lo sport, data la sua ampia visibilità, offre quindi enormi veicoli d'immagine per le imprese sponsorizzatrici. In particolare esse possono sponsorizzare:

- *squadre*: garantendosi ad esempio la possibilità di apporre il proprio marchio sulla divisa degli atleti o nel caso di aziende di articoli sportivi fornendo il materiale per lo svolgimento dell'attività agonistica (divise, palloni, ecc.) ;
- *singolo atleta*: fornendogli il materiale da gioco (scarpini, parastinchi, guanti) o sfruttandolo in campagne pubblicitarie;
- *federazioni sportive*: garantendosi la possibilità di essere riconosciuti come partner ufficiali di una federazione ed avvalendosi di ciò a fini promo-pubblicitari;
- *eventi sportivi*: anche in questo caso si diviene partner ufficiali potendone così sfruttare il nome a fini promo-pubblicitari. Volendo ci si può accordare anche per inserire il proprio marchio all'interno di specifici elementi connessi all'evento come: biglietti, cartelloni, annunci, ecc.. Ultimamente sta prendendo piede anche la sponsorizzazione all'interno del nome dell'evento come sta accadendo in diversi campionati: in Italia (Seria A TIM), in Spagna (Liga Santander) e fine allo scorsa

[42] Fonte tabella: *Strategie Per Il Business Dello Sport*, Master in Business Dello Sport, Libreria Dello Sport, Recco, 2011, pag. 181

[43] Lombardi Roberta, Rizzello Salvatore, Scoca Franco Gaetano e Spasiano Mario R. (a cura di), *Ordinamento Sportivo e Calcio Professionistico: Tra Diritto ed Economia*, pag. 174

stagione in Inghilterra (dal 1993 al 2016 la Premier League ha avuto tre sponsor che si sono susseguiti all'interno del nome dell'evento: Carling, Barclaycard e Barclays).[44]

Se le aziende sponsorizzatrici trovano un'incredibile veicolo di comunicazione attraverso il mondo del calcio, allo stesso tempo le società sponsorizzate trovano nei ricavi da sponsor una ingente miniera d'oro. I vari contratti di sponsorizzazione possono assumere diverse tipologie; in particolare possiamo distinguere:

- *main sponsor*: lo sponsor ufficiale della società, ovvero quello che apparirà in grande formato sulle divise del club;
- *sponsor tecnico*: l'azienda che fornisce tutto il materiale tecnico al club;
- *sponsor istituzionali e fornitori ufficiali*: aziende che legano il proprio nome alla squadra di calcio, il cui brand comparirà sui tabelloni pubblicitari sia durante le partite sia durante tutti gli eventi organizzati dalla società.

Oltre a queste forme di sponsorizzazione, negli ultimi tempi in ambito calcistico sta prendendo sempre più piede una nuova tipologia: quella dei *naming rights*. Con questo termine si intende «la cessione da parte dei club alle grandi aziende del diritto di associare il loro nome a impianti come stadi e centri d'allenamento»[45]. Esempi di queste politiche sono: l'*Emirates Stadium* a Londra (grazie all'accordo tra l'*Arsenal F.C.* e la compagnia aerea Fly Emirates) e i sei stadi sparsi in tutto il mondo (Monaco di Baviera, Vienna, Nizza, Londra, Sydney e San Paolo) che detengono nella loro denominazione il nome di una nota azienda tedesca di servizi finanziari (Allianz).

[44] Lombardi Roberta, Rizzello Salvatore, Scoca Franco Gaetano e Spasiano Mario R. (a cura di), *Ordinamento Sportivo e Calcio Professionistico: Tra Diritto ed Economia*, pag. 176-177

[45] Cataliotti Jean-Christophe e Fabretti Tommaso, *Il Business Nel Pallone – Analisi Dei Mode*lli *Organizzativi e Gestionali Delle Società Di Calcio*, pag. 51

| CLUB | SPONSOR TECNICO | MAIN SPONSOR[46] | TOTALE |
|---|---|---|---|
| *F.C. BARCELONA* | 155 milioni € (Nike)* | 55 milioni € (Rakuten)* | 210 milioni € |
| *F.C. MANCHESTER UNITED* | 94 milioni € (Adidas) | 71 milioni € (Chevrolet) | 165 milioni € |
| *CHELSEA F.C.* | 75 milioni € (Nike)** | 55 mlioni € (Yokohama Tyres) | 130 milioni € |
| *F.C. BAYERN MÜNCHEN* | 90 milioni € (Adidas) | 30 milioni € (Telekom) | 120 milioni € |
| *ARSENAL F.C.* | 35 milioni € (Puma) | 40 milioni € (Fly Emirates)*** | 75 milioni € |
| *REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL* | 39 milioni € (Adidas)**** | 32 milioni € (Fly Emirates) | 71 milioni € |
| *LIVERPOOL F.C.* | 35 milioni € (New Balance) | 27 milioni € (Standard Chatered) | 62 milioni € |
| *PSG F.C.* | 20 milioni € (Nike) | 28 milioni € (Fly Emirates) | 48 milioni € |
| *JUVENTUS F.C.* | 23 milioni € (Adidas) | 17 milioni € (Jeep) | 40 milioni € |
| *MILAN A.C.* | 20 milioni € (Adidas) | 13 milioni € (Fly Emirates) | 33 milioni € |
| *F.C. INTERNAZIONALE MILANO* | 18 milioni € (Nike) | 10 milioni € (Pirelli) | 28 milioni € |

Note tabella:
* Il nuovo contratto con Nike entrerà in vigore a partire dalla stagione 2018/2019 (allo stesso tempo in sede di negoziazione il *F.C. Barcelona* ha ottenuto un aumento del 48% sui compensi già pattuiti per le stagione 2016/2017 e 2017/2018[47]) mentre quello con l'azienda giapponese Rakuten dalla stagione 2017/2018.
** Il contratto con Nike entrerà in vigore dalla stagione 2017/2018, quando terminerà quello precedente con Adidas conclusosi con un anticipo di sei anni dietro il pagamento di una penale.[48]
*** Il contratto tra Fly Emirates e *Arsenal F.C.* comprende sia lo sponsor sulle divise sia i diritti sul nome dello stadio dei Gunners.
**** Il nuovo accordo tra *Real Madrid Club de Fútbol* e l'Adidas è in sede di contrattazione, ma alcune fonti giornalistiche sostengono si stia andando vicino ad un accordo che garantisca ai *Blancos* 140 milioni a stagione.[49]

[46] *Calcio, quanto valgono gli sponsor sulle maglie? Ecco la top ten dei club più ricchi*, www.tgcom24.mediaset.it, 17/11/2016

[47] Perri Matteo, *Clamoroso Barcellona, rinnovo con Nike fino al 2028 a 155 milioni a stagione*, www.soccerstyle24.it, 31/10/2016

[48] *Il Chelsea saluta Adidas e firma con Nike: accordo da 75 milioni di euro per 10 anni*, www.calcioefinanza.it, 18/06/2016

[49] *Real, una maglia che vale oro: da Adidas 140 milioni di euro a stagione*, www.gazzetta.it, 29/01/2016

In conclusione, la tabella soprastante mostra le ingenti somme di denaro che le aziende sponsorizzatrici hanno investito, investono ed investiranno annualmente per divenire *main sponsor* e *sponsor tecnico* dei top club. Uno dei casi più rappresentativi della "corsa all'oro" degli sponsor è rappresentato dal club catalano *F.C. Barcelona*. Per anni il club blaugrana ha rifiutato ogni sorta di sponsorizzare per non macchiare l'essenza delle propria tenuta di gioco; anzi, nel 2006 è arrivato a pagare 1,5 milioni di euro a stagione pur di indossare sulle proprie maglie il logo dell'organizzazione mondiale a favore dei bambini, l'UNICEF. Poi, nel 2010, dopo 112 anni di storia, anche il mito del *F.C. Barcelona* è capitolato di fronte alle oramai faraoniche offerte che i top club ricevono e ha firmato un contratto con QATAR Foundation, azienda pronta a offrirgli la cifra di 30 milioni di euro a stagione. Infine, dalla tabella si evince come i top club italiani (scritti in rosso) siano anche in questo caso in netto ritardo rispetto ai top club delle altre leghe europee, i quali sono stati capaci di aver stretto accordi per cifre quattro-cinque volte superori.

## 2.3 I Costi di Gestione

In un mondo come quello del calcio, dove il concetto di gestione di un club come impresa ha avuto diverse difficoltà ad attecchire, l'attenzione ai costi è stata per anni dimenticata. Infatti, la corsa al successo sportivo come unico scopo ha portato innumerevoli squadre verso una fortissima instabilità economico-finanziaria che solo i continui versamenti annuali dei proprietari sono riusciti a coprire. Quando questi fondi sono venuti meno, più di qualche club si è visto catapultato verso il baratro del fallimento. Casi come quello del *Parma Calcio* sono solo alcuni esempi di come la cattiva gestione di una società abbia portato club dal passato glorioso alla completa rovina. Per fortuna, negli ultimi tempi, grazie anche alle normative più stringenti in tema di bilancio, sembra che i club abbiano iniziato a prestare una maggiore attenzione ai propri conti, riducendo almeno in parte gli enormi passivi che ogni anno si verificavano.

### 2.3.1 Il Parco Giocatori

Quando si va ad analizzare il bilancio di un club professionistico, il primo dato che salta all'occhio è la composizione dei costi di gestione. Più della metà di questi sono infatti

riconducibili al parco giocatori e, più precisamente, agli emolumenti che si versano loro. La rincorsa al successo sportivo e alla gloria da parte dei dirigenti, la "scusa" dei molteplici impegni sportivi da ottemperare, i tifosi che ogni anno chiedono nuovi beniamini da supportare e, non ultime, le richieste degli allenatori in tema di mercato, unite in passato ad un'assenza di un limite al numero di giocatori in rosa, hanno portato alla creazione di rose composte da oltre trenta atleti (senza contare altri giocatori di cui si deteneva la proprietà ma concessi in prestito ad altri club).

Ad aggiungersi al problema di parchi giocatori troppo gremiti si è unita una crescita smisurata degli stipendi, la quale ha avuto come scintilla la "Sentenza Bosman" del 1995. Come scritto nel capitolo precedente, questa Sentenza ha trasformato il rapporto tra club e calciatori, ponendo il potere contrattuale nelle mani di quest'ultimi. In questo modo, le società si sono trovate "costrette" a venire maggiormente incontro alle richieste degli atleti: o per trattenerli in rosa oppure per convincerli a spostarsi, creando così un'accelerata nella crescita dei compensi.

Questo rapido incremento degli ingaggi dei calciatori ha portato alcune destabilizzazioni economico-finanziarie in quei club poco attenti alla propria gestione. A riguardo, sfruttando le analisi effettuate sulla salute economica dei club (utilizzanti il parametro dato dal rapporto tra il costo del lavoro e il fatturato operativo), si può capire come la situazione (soprattutto in Italia) sia piuttosto grave negli ultimi anni. Infatti, il parametro alla base del concetto di *salary cup* (perno dello sport professionistico statunitense) indica che una società si trova in buono stato quando è pari o inferiore al 60%. Questo significa che se incasso cento non posso dare stipendi per più di sessanta, se voglio tenere in ordine i conti. Considerando il decennio post Bosman, questo parametro è stato sicuramente rispettato nelle leghe più virtuose: Inghilterra e Germania; in quest'ultima, in particolare, il valore medio del parametro si è sempre attestato attorno ad un ottimo 50%. Anche in Spagna, eccezion fatta per alcune stagioni a cavallo del Nuovo Millennio (con picchi oltre il 70%), i conti societari sono stati per lo più positivi. E in Italia? In Serie A, se non per le prime stagioni, il dato è stato invece altamente negativo, con livelli costanti attorno all'80% e un picco rasente al 100% nella stagione 2001/2002 (in pratica, tutto quello che veniva guadagnato era poi speso in stipendi).

Prendendo in considerazione, oltre agli stipendi, anche gli ammortamenti sostenuti sui costi di acquisto dei calciatori, e considerando quindi l'intero costo di mantenimento della rosa, dall'analisi del periodo tra il 1998 e il 2013 si può evincere che:

- in Premier League sono stati incassati 31 miliardi di euro e ne sono stati utilizzati 27 per gli organici (rispettivamente 20 per stipendi e 7 per ammortamenti);
- in Liga sono stati raccolti 18 miliardi e impiegati 15 (11 per emolumenti e 4 per ammortamenti);
- in Bundesliga la forbice è stata ancora la migliore, poiché a fronte dei 19,5 miliardi di ricavi ne sono stati adoperati "solo" 13 (10 per ingaggi e 3 per ammortamenti)
- l'Italia invece è l'unica lega che non è riuscita a controllare i propri costi, poiché a fronte di entrate per 19 miliardi, i costi per i soli calciatori le hanno completamente erose (14 in stipendi e 5 di ammortamenti).[50]

La situazione italiana è quindi alquanto pericolosa, soprattutto se si pensa che c'è un altro 30% di costi ancora da sostenere e i ricavi sono già stati quasi tutti già utilizzati. Le società hanno dovuto iniziare a pensare a possibili soluzioni per far fronte alla sempre più spropositata situazione degli stipendi. Si è così tornati a ricorrere in modo più massiccio al vivaio, poiché sicuramente un giovane calciatore ha richieste meno esose rispetto ad un calciatore già affermato in termini di ingaggio e il costo per il suo cartellino è pressoché nullo. Inoltre, un'altra possibile strategia che sta prendendo piede tra i club professionistici è quella dell'uso di contratti ad incentivi composti da: una parte fissa e una parte variabile dipendente sia dalle prestazioni individuali (numero di presenze, goal realizzati, ecc,) sia da quelle di squadra.

### 2.3.2 Altri Costi

Accanto alle spese sostenute per la costruzione e il mantenimento del parco giocatori, in una società mediamente organizzata possiamo trovare una serie di altri costi che possono anche

[50] Bellinazzo Marco, *Goal Economy – Come La Finanza Globale Ha Trasformato Il Calcio*, Baldini&Castoldi, Milano, 2015, pag. 62-63

superare il 30% di quelli totali.[51] Quest'ultimi possono essere riassunti in queste voci fondamentali:

- costi per l'organizzazione dell'evento sportivo (steward, personale di servizio, personale di sicurezza, ecc.);
- costi di trasferta (ritiro precampionato, tournée, amichevoli, viaggi, ecc.);
- costi per il settore giovanile (staff tecnico, trasferte, vitto e alloggio, provini, osservatori);
- cosi per il personale non-sportivo (stipendi di dirigenti e dipendenti, collaboratori, consulenze, ecc.);
- costi vari (acquisizione e manutenzione mezzi, assicurazioni, spese sanitarie, spese per viaggi, ecc.);
- costi per l'impiantistica e gli immobili (affitto stadio, manutenzione ordinaria e straordinaria, assicurazione, hardware e software, ecc.);
- costi per ammortamenti delle attrezzature e dell'impiantistica sportiva (oltre a quelle relative al costo di acquisto del cartellino);
- oneri finanziari.

## 2.4 Esempi di Modelli di Business

Ci sono diversi modelli di business che possiamo riscontare quando andiamo ad osservare le società di calcio. I principali sono:

- il club come passione;
- il club come veicolo d'immagine;
- il club come ambito per valorizzare nuovi talenti;
- il club come azienda di entertainment.

**Il club come passione:** è la tipica soluzione che abbiamo visto in precedenza quando si parlava di mecenatismo. Il principale azionista, o appunto mecenate, è colui che investe nel

[51] *Strategie Per Il Business Dello Sport*, pag. 184

club a fondo perduto, principalmente per passione e puro desiderio di affermazione sociale.[52] Questa figura è presente nel calcio fin dai suo albori e, sebbene mitigata leggermente nella sua essenza, continua tutt'oggi. Uno dei principali esempi è senz'altro l'ex presidente del *F.C. Internazionale Milano* (meglio conosciuto come *Inter*), Massimo Moratti. Figlio dell'imprenditore milanese Angelo Moratti, anch'egli presidente dell'*Inter* a cavallo tra gli anni Cinquanta e Sessanta, Massimo Moratti diviene proprietario e presidente della squadra milanese nel febbraio del 1995 e lo resterà, tranne per un breve periodo in cui lascerà la presidenza all'ex bandiera interista Giacinto Facchetti (2004-2006), fino al novembre 2013, quando cede la maggioranza delle proprie quote al tycoon indonesiano Erik Thoir. In ventuno anni di proprietà l'allora presidente nerazzurro (come si può notare dalla tabella in basso) ha speso ben 1,2 miliardi di euro (tutti a fondo perduto) per rafforzare la squadra e vedere la sua amata *Inter* vincere.[53] Emblema delle sue faraoniche campagne acquisti sono stati i calciatori Ronaldo Luís Nazário de Lima (comprato dal *F.C. Barcellona* nell'estate del 1997 per la cifra di 28 milioni di euro) e, soprattutto, Christian Vieri (acquistato dalla *S.S. Lazio* nel 1999 per l'allora cifra record di 45 milioni di euro).[54]

**LE SPESE DI MORATTI**

| *Esercizio* | *Capitale* |
|---|---|
| 1994/95 | 7.231 |
| 1995/96 | 24.983 |
| 1996/97 | 13.882 |
| 1997/98 | 6.251 |
| 1998/99 | 21.440 |
| 1999/00 | 0 |
| 2000/01 | 76.626 |
| 2001/02 | 134.459 |
| 2002/03 | 51.582 |
| 2003/04 | 46.286 |
| 2004/05 | 55.792 |
| 2005/06 | 90.261 |
| 2006/07 | 36.600 |
| 2007/08 | 205.634 |
| 2008/09 | 136.566 |
| 2009/10 | 90.000 |
| 2010/11 | 70.000 |
| 2011/12 | 80.000 |
| 2012/13 | 94.637 |
| 2013/14 | 30.951 |
| **Totale** | **1.273.181** |

[55]

[52] Lombardi Roberta, Rizzello Salvatore, Scoca Franco Gaetano e Spasiano Mario R. (a cura di), *Ordinamento Sportivo e Calcio Professionistico: Tra Diritto ed Economia,* pag. 43

[53] Spaziante Matteo, *L'Inter chiude l'era Moratti: 1,2 miliardi per 16 titoli in 21 anni*, www.calcioefinanza.it, 7/06/2016

[54] Il valore dei trasferimenti è stato assunto dal sito www.transfermarkt.it.

[55] Fonte tabella: Spaziante Matteo, *L'Inter chiude l'era Moratti: 1,2 miliardi per 16 titoli in 21 anni*, www.calcioefinanza.it, 7/06/2016

**Il club come veicolo d'immagine:** l'azionista (a volte anche un gruppo industriale) investe nel club al fine di ottenere elevati ritorni d'immagine da valorizzare poi in ambiti extra calcistici.[56] Il primo esponente di questa tipologia di proprietario fu Achille Lauro, armatore miliardario e politico italiano, che nel 1936 assunse la guida dell'*A.C. Napoli* con lo slogan: «Un grande *Napoli* per una grande Napoli». Lauro sfruttò la presidenza della società campana per nutrire le sue ambizioni politiche (vinse le elezioni comunali del '52 e del '56), come dimostrano i comizi tenuti durante i festeggiamenti per l'acquisto del giocatore svedese Hasse Jeppson nel 1952.[57] In ogni caso, se Lauro fu il primo esponente di questa tipologia di presidenti-proprietari, va però detto che il massimo esponente è stato Silvio Berlusconi. L'imprenditore italiano, padrone delle principali reti televisive private (Mediaset) e di uno dei più grandi gruppi editoriali del Paese (Mondadori), ha acquistato nel 1986 uno dei club più gloriosi del calcio italiano, l'*A.C. Milan*, che ai tempi si trovava però in pessime condizioni economico-finanziarie e in una profonda crisi sportiva. Al motto: «voglio un *Milan* padrone del campo e del giuoco», a Berlusconi sono bastati pochi anni per ricostruire una squadra di qualità in grado di dominare in tutte le competizioni: infatti, già nel 1989 (tre anni dopo l'ingresso dell'imprenditore milanese) il club rossonero aveva vinto uno scudetto, una Coppa Campioni, una Supercoppa Europea e una Coppa Intercontinentale. Sulle ali dei successi sportivi, che hanno accresciuto in tutto il mondo la sua immagine di vincente, nel 1994 Berlusconi ha scelto letteralmente di "scendere in campo" nella politica italiana. Da quel momento la sorti del Milan sono state strettamente legate ai bisogni politici del suo proprietario. Memorabili, infatti, sono state diverse faraoniche campagne acquisti effettuate in procinto di elezioni, in modo tale da spostare il voto di più di qualche tifoso indeciso.

**Il club come ambito per valorizzare nuovi talenti:** vengono investiti fondi nel club al fine di trovare nuovi giovani talenti da valorizzare e poi cedere ai grandi club, cercando così di creare profitti. Uno degli esempi più eclatanti di questo modello di business è senz'altro quello dell'*Udinese Calcio*, governato dal 1986 dalla famiglia Pozzo. Infatti, la società friulana, grazie ad uno dei più invidiati settori scout, è riuscita negli anni a scovare diversi giovani talenti, specie in Sudamerica e Africa, garantendosi poi corpose plusvalenze al momento della cessione di questi giocatori. Sono difatti ben 647,8 milioni di euro le

[56] Lombardi Roberta, Rizzello Salvatore, Scoca Franco Gaetano e Spasiano Mario R. (a cura di), *Ordinamento Sportivo e Calcio Professionistico: Tra Diritto ed Economia*, pag. 43

[57] Foot John, *CALCIO 1898-2010 Storia Dello Sport Che Ha Fatto l'Italia*, pag. 438-440

plusvalenze create dalle cessioni dei vari calciatori dalla stagione 1992-1993 ad oggi.[58] Esemplari, ad esempio, sono state le cessioni di Marcio Amoroso venduto al *Parma F.C.* nell'estate del 1999 per dieci volte il suo costo d'acquisto, e di Alexis Sanchez, ceduto al *F.C. Barcelona* nel 2011 e in grado di creare una plusvalenza attorno ai venticinque milioni di euro.

**Il club come azienda di entertainment:** si cerca di ottenere l'equilibrio economico tra i ricavi ed i costi. Un archetipo di questo modello di business è quello adottato dal club catalano *F.C. Barcelona*. Infatti, specie negli ultimi anni, il club ha sfruttato diverse fonti di reddito, come ad esempio il tour all'interno dello stadio oppure delle tournée all'estero, per aumentare il numero di fan, in modo da aumentare i profitti e riuscire così a far fronte a tutte quelle uscite che la gestione di un top club richiede.

## 2.5 Focus Sulla Situazione Attuale Dei Principali Top Club

| **TABELLA: *TOP 20 CLUB PER FATTURATO*** [59] | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **CLUB** | | **Fatturato (milioni €)** | **Matchday (%)** | **TV (%)** | **Commerciale (%)** |
| **1)** | *F.C. MANCHESTER UNITED* | 689 | 20% | 27% | 53% |
| **2)** | *F.C. BARCELONA* | 620,2 | 19% | 33% | 48% |
| **3)** | *REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL* | 620,1 | 21% | 37% | 42% |
| **4)** | *F.C. BAYERN MÜNCHEN* | 592 | 17% | 25% | 58% |
| **5)** | *MANCHESTER CITY F.C.* | 524,9 | 13% | 41% | 46% |
| **6)** | *PSG F.C.* | 520,9 | 18% | 24% | 58% |
| **7)** | *ARSENAL F.C.* | 468,5 | 29% | 41% | 30% |
| **8)** | *CHELSEA F.C.* | 447,4 | 21% | 43% | 36% |
| **9)** | *LIVERPOOL F.C.* | 403,8 | 19% | 42% | 39% |
| **10)** | *JUVENTUS F.C.* | 341,1 | 13% | 57% | 30% |
| **11)** | *BORUSSIA DORTMUND* | 283,9 | 22% | 29% | 49% |
| **12)** | *TOTTENHAM HOTSPUR F.C.* | 279,7 | 19% | 53% | 28% |
| **13)** | *CLUB ATLÉTICO DE MADRID* | 228,6 | 16% | 61% | 23% |
| **14)** | *F.C. GELSENKIRCHEN-SCHALKE 04* | 224,5 | 23% | 33% | 44% |

[58] Spaziante Matteo, *Udinese, il modello Pozzo: dal 1992 quasi 650 milioni di plusvalenze*, www.calcioefinanza.it, 29/07/2016

[59] Fonte tabella: Deloitte, *Football Money League 2017*, 2017

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **15)** | *A.S. ROMA* | 218,2 | 13% | 71% | 16% |
| **16)** | *A.C. MILAN* | 214,7 | 12% | 41% | 47% |
| **17)** | *F.C. ZENIT SAINT PETERSBURG* | 196,5 | 5% | 21% | 74% |
| **18)** | *WEST HAM UNITED F.C.* | 192,3 | 19% | 60% | 21% |
| **19)** | *F.C. INTERNAZIONALE MILANO* | 179,2 | 14% | 55% | 31% |
| **20)** | *LEICESTER CITY* | 172,1 | 9% | 74% | 17% |

Questo focus sulla situazione attuale dei principali club europei è basato sui dati relativi al report del 2017 di Deloitte sul calcio europeo. In particolare, questo studio analizza i team in base al loro fatturato, analizzandone poi la composizione in base alle tre fonti viste in precedenza (*matchday revenue*, introiti televisivi e guadagni commerciali).

Il primo dato che salta subito all'occhio è la bontà del progetto calcistico inglese rispetto a quello delle altre leghe. Difatti, nelle prime venti posizioni i club d'Oltremanica sono addirittura otto, contro i quattro italiani, i tre spagnoli, gli altrettanti club tedeschi e i singoli club di Francia e Russia; inoltre se si allarga l'osservazione alla top 30, il trend viene confermato coi club inglesi che in totale risultano essere dodici.

**Inghilterra:** la situazione inglese, come scritto poc'anzi, è molto positiva, con diverse squadre nelle primissime posizioni. Stadi all'avanguardia, capacità di rendere super appetibile il prodotto per il network televisivo e comprensione immediata dell'importanza dell'ambito commerciale hanno permesso ai club britannici di ottenere ricavi importanti da ogni possibile fonte di reddito, facendo così crescere il prodotto football inglese. In particolare, il *Manchester United F.C.* (in prima posizione, dopo aver scalzato nel'ultimo anno il duo spagnolo in testa composto da *Real Madrid* e *Barcellona*) può vantare un fatturato che tocca quasi i 700 milioni di euro, grazie all'abilità del suo settore commerciale, che crea oltre la metà dei ricavi (e da solo figurerebbe addirittura al decimo posto di questa classifica). Gli accordi con Chevrolet ed Adidas hanno senza dubbio spinto nella giusta direzione i *Red Devils*, i quali son stati abili a sfruttare il blasone del proprio brand, accresciuto anche grazie ad una innumerevole serie di trofei vinti nell'ultimo venticinquennio sotto la guida del manager scozzese *Sir* Alex Ferguson (13 campionati, 9 coppe nazionali e 2 UEFA Champions League sono i successi più eclatanti portati da lui in dote nella bacheca dei *Red Devils*). Dietro allo *United* troviamo, al quinto posto, l'altro club di Manchester: il *Manchester City F.C.*, che grazie agli sforzi del nuovo proprietario, lo sceicco Mansour, è riuscito a diventare in meno di dieci anni uno dei top club europei. Team in grado di fatturare 524,9 milioni di euro

nell'ultimo anno, anche il *City* punta molto sul fattore commerciale per sopperire a ricavi da *matchday*, che ricoprono solo il 13% del fatturato. Va però sottolineato come abbiano sollevato più di qualche perplessità gi introiti provenienti dalla sponsorizzazione con Ethiad Airways, compagnia dello stesso Mansour. In molti, infatti, ritengono tale ricavo un metodo di aggiramento ai paletti del UEFA Finacial Fair Play riguardanti i possibili finanziamenti che un proprietario può effettuare nel club. Considerato colpevole da parte dell'UEFA, il *City* si è così visto infliggere: un'ammenda di sessanta milioni euro, una riduzione sugli eventuali ricavi e proventi dell'UEFA, una decurtazione della rosa iscrivibile nelle liste per le competizioni europee e una sanzione che prevede l'impossibilità di aumentare il tetto ingaggi per la stagione seguente la sanzione.[60] Dietro ai club di Manchester troviamo, in rapida successione (settimo, ottavo e nono posto): l'Arsenal *F.C.*, il *Chelsea F.C.* e il *Liverpool F.C.*. Tutti e tre i club hanno fatturati superiore ai 400 milioni e sono caratterizzati da un buon bilanciamento tra le tre fonti di ricavo. Chiudono la classifica dei club britannici nelle prime venti posizioni: il *Tottenham Hotspur F.C.*(in dodicesima posizione), il *West Ham United F.C.* (in diciottesima) e la cenerentola del calcio inglese il Leicester City (al ventesimo posto), inaspettatamente vincitrice della Premier League nella stagione 2015/16. Questi club, appartenenti ad una fascia di forza media del calcio britannico, hanno ricavi commerciali nettamente inferiori rispetto ai team più blasonati sopraccitati e sono principalmente finanziati dai cospicui introiti provenienti dai contratti televisivi stipulati (i diritti tv della Premier sono di gran lunga quelli più pagati, tanto che i club medio-piccoli, grazie alla vendita collettiva e ad un particolare metodo redistributivo, spesso si trovano a ricevere compensi vicini a quelli ottenuti dai maggiori club esteri).

**Spagna:** il calcio spagnolo può annoverare coi suoi due club più blasonati l'ex coppia di testa di questa speciale classifica, ora al secondo e terzo posto, in grado di ottenere fatturati da oltre 600 milioni di euro. Il *F.C. Barcelona*, saldo al secondo posto, grazie ai successi sportivi e alla sua forza commerciale è riuscito quest'anno nella agognata missione di superare i rivali castigliani. Il *Real Madrid Club de Fútbol*, invece, leader storico di questa classifica per ben undici anni di fila, ha sorprendentemente abdicato quest'anno classificandosi "solo" al terzo posto. Ad ogni modo i remunerativi accordi commerciali, uniti al progetto di rimodernamento dello stadio e al primo posto nei proventi audiovisivi, fanno si che il club madrileno sia pronto a tornare alla carica per riprendersi lo scettro del comando il prossimo anno. Il forte duopolio

[60] *Uefa, fair play finanziario. Multa da 60 milioni al Manchester City e al PSG*, www.gazzetta.it, 16/05/2014

economico che si è venuto a creare in terra iberica è confermato dal fatto che il terzo club per importanza, il *Club Atlético de Madrid*, si trovi oltre la decima posizione della classifica, con la metà del fatturato delle due big connazionali, nonostante un miglioramento di tre posizioni. Per fortuna la nuova legge sulla distribuzione dei diritti televisivi, insieme ad importanti opere commerciali ed infrastrutturali del club (i *Colchoneros* inaugureranno la prossima stagione il loro nuovo e super moderno stadio), fanno ben sperare per il suo futuro.

**Germania:** il campionato tedesco è senza dubbio quello più attento ai conti, con pochissimi team che si trovano a dover fronteggiare situazioni economico-finanziarie negative. Anche il fattore stadio ricopre un ruolo importante, dato che in media il riempimento degli stadi teutonici è di oltre il 90%. Infine, va detto che tutti e tre i club presenti nella top 20 (*F.C. Bayern München*, *Borussia Dortmund* e *F.C. Gelsenkirchen-Schalke 04*) hanno ottimi introiti commerciali, che costituiscono la metà, o quasi, del fatturato totale.

**Francia:** il campionato francese è il più "povero" tra le cinque top leghe, dato confermato dalla presenza di un unico club in classifica: il *PSG F.C.*, di proprietà dell'emiro Nasser Al-Khelaïfi dal 2011. Sotto la sua guida e grazie ai suoi grandi investimenti (che hanno portato sotto la Tour Eiffel campioni di fama internazionale), il club parigino ha spiccato il volo verso la nobiltà del calcio. Ad oggi, il *PSG* è il terzo club che incassa di più dall'area commerciale con 305 milioni di euro (pari al 58% del suo fatturato); mentre rispetto ai top club esteri arranca sotto il piano dei diritti tv (sebbene gli introiti siano cresciuti di oltre 30 milioni), a causa anche della minore appetibilità del calcio francese. In conclusione va però detto che come per il *City*, anche il club transalpino è stato sotto investigazione per gli incassi provenienti dal *main sponsor* Fly Emirates, di proprietà dello stesso Al-Khelaïfi, subendo la stessa punizione del team inglese da parte dell'UEFA.

**Russia:** per la prima volta un club russo entra a far parte di questa classifica. Il merito dell'ascesa dello *Zenit Saint Petersburg* è sicuramente indicabile nei suoi ricavi commerciali, pari al 74% del fatturato (il club con impatto maggiore). Infatti, mentre i ricavi da ticketing e da diritti tv, a causa anche dello scarso appeal del campionato russo, sono da ultima posizione (appena 50,7 milioni in totale), i proventi commerciali (pari a 145,8 milioni) sono sicuramente da squadra di alta classifica, tanto che lo *Zenit* si troverebbe al nono posto se si valutassero solo questi.

**Italia:** lo stato del calcio nostrano è senza dubbio uno dei più delicati. Nonostante quattro squadre nelle prime venti posizioni, la situazione italiana non è così rosea per il futuro (tranne

nel caso di un cambio di tendenza da parte dei club). L'unica squadra al momento entrata completamente nella mentalità del nuovo calcio è la *Juventus F.C.* (al decimo posto della classifica). La *Vecchia Signora*, sfruttando i propri successi sportivi dell'ultimo lustro, ha saputo riorganizzarsi incrementando il proprio fatturato del 110% in 4 anni e toccando la cifra record di 341,1 milioni nel 2016. Sebbene ancora dipendente in modo pesante dai diritti tv (57% del totale), l'ultra moderno stadio di proprietà ed un netto miglioramento del settore commerciale fanno ben sperare per il futuro del club torinese e rendono la squadra bianconera il fiore all'occhiello del calcio italiano. Distanziata di cinque posizioni troviamo l'*A.S. Roma*, la quale grazie all'aumento dei proventi diritti tv dovuti ad un buon cammino in Champions League è riuscita a guadagnarsi la palma di secondo miglior club italiano (sebbene i ricavi commerciali siano ampiamente migliorabili, partendo dalla fondamentale ricerca di un *premium sponsor* ad oggi mancante ma dal ruolo necessario per un club con grandi ambizioni di crescita). Infatti, i ricavi del club capitolino, allo stato attuale, risultano essere ancora troppo legati alla partecipazione alla massima competizione europea. Segue al sedicesimo posto l'*A.C. Milan*, in totale caduta libera in classifica tanto da avere perso in cinque anni ben otto posizioni. Per anni il primo club italiano in questa classifica, il club milanese paga i pessimi traguardi sportivi raggiunti nelle ultime stagioni, avendo mancato l'appuntamento con le competizioni europee per ben tre anni di fila. Questa penuria di risultati ha portato ad un abbassamento del pubblico presente allo stadio, con una cospicua diminuzione dei relativi ricavi. Per lo stesso motivo la situazione è nettamente peggiorata anche sul fronte del *broadcasting*. L'unico settore che ancora regge è quello che commerciale, grazie ai nuovi mercati asiatici dove il brand *Milan* continua a funzionare nonostante le difficoltà sportive. Chiude il nucleo delle società italiane presente nella classifica top 20 stilata da Deloitte la *F.C. Internazionale Milano* al diciannovesimo posto (per la quale vale il discorso tenuto per l'altro club meneghino, ossia una diminuzione del fatturato causata da una serie di annate negative sotto il profilo dei risultati). In conclusione va però detto che i club italiani sono ancora troppo legati ai ricavi garantiti dalle televisioni, che forniscono in molti casi più della metà del fatturato di un team. Le sfide per il futuro sono quindi quelle di riuscire a riportare i tifosi allo stadio (effettuando quelle migliorie adatte per attirare i supporter anche aldilà dei risultati sportivi) e migliorare le attività commerciali (per creare nuove fonti di ricavi che possano sopperire ad eventuali mancanti introiti da altri fattori più strettamente legati ai risultati sportivi).

## 2.6 Riepilogo

Questo capitolo ha analizzato alcune sfaccettature riguardanti la gestione di una società calcistica professionistica.

In particolare sono state analizzate le peculiarità delle fonti di ricavo, le quali, come abbiamo visto, possono essere suddivise in tre macroaree: *matchday revenues*, diritti multimediali e attività commerciali. I *matchday revenues*, provenienti dall'indotto creato dalla partita allo stadio, sono i cosiddetti ricavi "storici", perché sono stati da sempre presenti nel mondo del calcio, anche se nell'ultimo trentennio sono stati scavalcati dalla macchina dei diritti multimediali, a seguito dell'avvento delle pay tv, e dalla capacità dei club di sfruttare le attività commerciali, come merchandising, forniture ufficiali e sponsorizzazioni, per incrementare le loro entrate anche in caso di stagioni sportive negative. Tornando ai ricavi provenienti dal giorno della partita, durante la loro analisi si è notato come in Italia il contesto sia estremamente in ritardo con quanto avviene nelle migliori leghe. Infatti, al momento solo pochi team sono dotati di uno stadio di proprietà e di questi soltanto uno (la *Juventus F.C.*) dimostra di aver appreso tutte le possibilità sfruttabili attraverso il pieno utilizzo di queste nuove tipologie di impianti (come ad esempio il tour dello stesso, la presenza del museo societario e di tutta una serie di negozi e altre attività commerciali). Per quanto riguarda i ricavi dai diritti multimediali, si è invece evinto come il trend europeo veda sostanzialmente una preferenza nella vendita collettiva dei diritti, dato che anche l'ultima nazione (la Spagna) in cui era presente la metodologia individuale ha cambiato approccio a partire dalla stagione 2015/16. Questo perché la vendita collettiva permette una redistribuzione più equa della ricchezza, aiutando tutte le squadre a crescere e rendendo così il campionato più competitivo e per questo più appetibile per i vari network. Infine, anche a livello di ricavi commerciali si è riscontrato un ritardo dei club italiani rispetto ad esempio a quello che accade in Inghilterra, Spagna e Germania. Ritardo dovuto in parte a politiche commerciali non ottimali dei club nostrani, ma allo stesso tempo da alcuni retaggi culturali insiti nella cultura del Bel Paese, come la forte pirateria e la cultura più modaiola dei tifosi italiano che preferisce l'acquisto di prodotti griffati rispetto a quelli raffiguranti il simbolo del proprio club.

In seconda battuta mi sono soffermato sui costi e, nel dettaglio, la principale uscita di un club: le spese per il parco giocatori (circa il 70% dei costi totali). Abbiamo visto come i club vivono il rapporto con questo costo, che per non incidere troppo nel bilancio non deve superare il 60% dei ricavi, e di come, mentre in Inghilterra e Germania tutto sommato il suo

controllo sia stato più che buono, in Spagna ed Italia la situazione sia stata più complicata. Specie nel nostro Paese, dove si è arrivati ad erodere la totalità del fatturato con i soli costi per il personale causando così continue perdite, visto che i restanti costi risultavano del tutto scoperti.

Si è poi cercato di mostrare alcuni esempi di modelli di business che si possono riscontrare nella realtà. Le forme viste sono state:

- il club come passione: di cui uno degli esempi più calzanti è stato Massimo Moratti, ex proprietario dell'*Inter*, capace di spendere 1,2 miliardi di euro in quasi vent'anni di presidenza;

- il club come veicolo d'immagine: il cui esempio eclatante è stato Silvio Berlusconi con l'*A.C. Milan*, utilizzato al fine di veicolare la sua discesa in campo nel mondo politico;

- il club come ambito per valorizzare nuovi talenti: in cui è stato riportato come esempio il caso dell'*Udinese Calcio*, società di media dimensione ma capace negli ultimi venticinque anni di creare plusvalenze dalla cessione dei propri giocatori per una cifra pari a 647,8 milioni di euro;

- il club come azienda di entertainment: che ha nel *F.C. Barcelona*, uno degli esempi più chiari.

Infine, grazie al report del 2017 sul calcio europeo di Deloitte, ho osservato qual è il comportamento dei principali top club relativamente al loro fatturato e la sua composizione. Si è così evinto che la situazione più rosea avviene in Inghilterra, tanto da vantare il club in prima posizione, il *Manchester United F.C.*, e ben altre sette società tra le prime venti. In particolare, i club inglesi più blasonati hanno mostrato una ottimale variegatura dei ricavi con proventi commerciali di prim'ordine. Per quanto riguarda invece la Spagna, anche la classifica stilata da Deloitte mostra la sostanziale frattura presente nel calcio iberico tra i due club più famosi (*Real Madrid* e *Barcelona*) e i restanti, tanto che il terzo team spagnolo presente, l'*Atletico de Madrid*, fattura la metà di quanto fatto dai due precedentemente citati. La Germania, invece, mette in mostra tutte le sue peculiarità, con club completi in ogni ambito e tra i migliori nel controllo dei costi, con il *Bayern München* a fare da fiore all'occhiello. Per l'Italia, nonostante un buon numero di squadre presenti (quattro), la situazione non è delle migliori, con club troppo legati ai proventi da diritti tv e la sola

*Juventus* nella top ten. Chiudono questa classifica Francia e Russia con un solo club presente a testa nella top venti, mettendo quindi in mostra il fatto che siano comunque leghe minori rispetto alle quattro precedenti.

In conclusione, come si è potuto evincere in tutto il capitolo, è stata data in ogni ambito un'attenzione particolare ai club italiani, i quali si trovano spesso a rincorrere i rivali europei, specie quelli inglesi e tedeschi, capaci di capire in anticipo le opportunità offerte dal nuovo business del calcio. Stadi all'avanguardia, un campionato sempre maggiormente competitivo (capace così di attrarre un numero più elevato di network televisivi) e un'attenzione maggiore all'area commerciale (viste anche le problematiche culturali del nostro Paese) dovranno dunque divenire le basi da cui ripartire per far tornare i nostri team nell'èlite mondiale.

# CAPITOLO 3

# L'UEFA Financial Fair Play

## 3.1 Premessa

«Spero di non vedere più una partita come questa. Dal calcio va estirpato il principio che chi fa più debiti vince».

Queste parole chiare e senza possibilità di replica, che sembrano già dure di per sé, assumono una valenza ancora maggiore e solenne quando si alzano gli occhi e si scorge la persona che le ha proferite: il capo supremo del calcio europeo. Era il maggio del 2008, vigilia della finale di Champions League fra *F.C. Manchester United* e *Chelsea F.C*, e quello fu il commento ai giornalisti, che chiedevano un parere sul match, dell'allora neo presidente UEFA Michel Platini.[61] Il messaggio dell'ex stella transalpina era chiaro: basta spese folli e attenzione ai conti per ottenere un calcio più pulito. Alle parole sono seguiti in rapida successione i fatti, tantoché nel settembre dell'anno successivo, durante il Comitato Esecutivo UEFA, è stato introdotto il *Progetto Financial Fair Play*: al fine di estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche e promuovere, in un'ottica di medio-lungo periodo, l'auto-sostentamento finanziario.

Il presente capitolo dunque tratterà le tematiche relative al più importante progetto UEFA degli ultimi anni: il Financial Fair Play. Partendo dalle motivazioni che hanno portato alla sua nascita fino alle sanzioni applicate passando per obiettivi e sistema delle licenze, il capitolo vuole sviscerare tutte le caratteristiche del sistema di controllo dei conti dei club più famoso al mondo, cercando di capire cosa effettivamente abbia portato di nuovo in un mondo che fino a quel momento aveva vissuto nella più totale anarchia.

[61] *Platini lancia l'allarme: i conti del calcio peggiorano*, www.ilsole24ore.com, 3/10/2010

## 3.2 L'Era Pre Financial Fair Play – Le Cause di Questo Progetto

Fino all'avvento del Fair Play Finanziario non c'era mai stato nessun vincolo alle spese dei club. Nelle varie leghe nazionali erano stati impostati dei paletti per cercare di evitare eventuali tracolli finanziari dei club, ma questi accorgimenti non avevano mai impaurito più di tanto le varie società. Anzi, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, pur di arrivare più in alto possibile i vari team erano disposti a tutto e in molti, smaniosi di veder vincere i propri colori, si coprivano gli occhi senza pensare al modo in cui i risultati arrivavano.

La figura egemone, in tutti questi anni, è sempre stata quella del grande magnate: il quale comprava un club (in qualche occasione quello per cui faceva il tifo da bambino) e lo amministrava cercando di raggiungere i più grandi traguardi sportivi possibili, spesso senza pensare al domani, spendendo grandi cifre per far arrivare tra le proprie fila i giocatori migliori.

In Italia, un caso emblematico di questa mancanza di lungimiranza gestionale è stato senz'altro quello della *S.S. Lazio*: campione d'Italia nel 2000 e sull'orlo del fallimento appena due anni più tardi. Artefice di questa operazione fu l'imprenditore italiano Sergio Cragnotti, laziale d'hoc, che acquistò la squadra capitolina nel 1992. Comprato il club per una cifra attorno ai quaranta miliardi di vecchie lire, Cragnotti non badò a spese per creare una squadra vincente. Infatti, a suon di faraoniche campagne acquisti (oltre 400 milioni di euro in soli dieci anni), arrivarono a vestire la maglia della *Lazio* campioni del calibro di: Christian Vieri (giunto da capocannoniere della Liga spagnola), Juan Sebàstian Veròn, Dejan Stankovic, Pavel Nedved, Claudio Lòpez, Marcelo Salas, Jaap Stam ed Hernan Crespo, "regalo" per lo Scudetto appena vinto ed acquisto record (55 milioni di euro) per una società italiana fino all'estate scorsa. Sotto la guida Cragnotti, i *Biancocelesti* misero in bacheca uno Scudetto, due Coppe Italia, una Coppa delle Coppe, due Supercoppe Italiane e una Supercoppa Europea (ossia la metà dei trofei della centenaria storia laziale). Purtroppo, se dal lato sportivo l'"Era Cragnotti" è stata ricca di successi, dal lato economico-finanziario non si può dire altrettanto. Per sostenere le ingenti spese dovute alle sue manie di grandezza, assieme al collega Tanzi, presidente del *Parma Calcio*, l'imprenditore romano sfruttò un escamotage denominato "doping amministrativo", particolarmente in voga tra i grandi club italiani negli anni a cavallo tra Vecchio e Nuovo Millennio. Questa pratica prevedeva lo scambio di giocatori tra due club gonfiandone il valore (e difatti furono molteplici in quegli anni gli scambi tra *Lazio* e *Parma*), creando così super plusvalenze da iscrivere a bilancio. Naturalmente, se all'inizio si otteneva

un beneficio economico, il malus dell'azione lo si scontava negli anni a venire quando gli ammortamenti dei cartellini iniziavano a gravare sui conti e costringevano le società a ricorrere nuovamente a queste pratiche per sopperire ai nuovi costi (si stima che senza questi artifici contabili, i club di Serie A e B tra il 2000 e il 2001 avrebbero avuto bisogno di un'iniezione di introiti freschi pari a circa 700 milioni di euro[62]). Oltre al "doping amministrativo", la mancanza di un'adeguata politica di auto-sostentamento del club iniziò a venire a galla nell'estate del 2002, quando scoppiò il "crac Cirio" e Cragnotti fu accusato di bancarotta fraudolenta. I conti della società biancoceleste sprofondarono rovinosamente, e per cercare di salvare il salvabile furono ceduti i due pezzi pregiati della rosa: Hernan Crespo e il capitano Alessandro Nesta, così da mitigare i buchi creati. I giocatori rimasti accettarono addirittura di decurtarsi gli ingaggi e di ricevere un pagamento posticipato del 50% dello stipendio negli anni successivi pur di venire incontro alla società, ma nella primavera 2004 i conti erano oramai disastrosi, con un passivo di 86 milioni (dopo i 122 della stagione precedente) e debiti totali per 348 milioni, di cui 151 verso il Fisco. Il 19 luglio, a poche ore dalle verifiche contabili della Covisoc per l'iscrizione al campionato di Serie A, quando la *Lazio* sembrava oramai destinata al fallimento, l'imprenditore Claudio Lotito versò ventuno milioni e divenne primo azionista dei *Biancocelesti*, avviando un lungo braccio di ferro con l'Agenzia delle Entrate. Il contenzioso si concluse in modo positivo nel marzo 2005 con il salvataggio della squadra capitolina attraverso la decurtazione del debito di un terzo e la sua rateizzazione in 23 anni (grazie al decreto "spalma-Irpef").[63]

Nei primi anni Duemila, purtroppo, diversi altri casi di mala gestione vennero a galla in Italia e molte squadre, anche dal passato glorioso, dovettero affrontare sfiancanti vicissitudini per "salvarsi". Tra le tante difficili situazioni vanno in particolar modo sottolineate le situazioni venutesi a creare:

- a Parma, dove il "crac Parmalat" portò a galla le malefatte dell'imprenditore Calisto Tanzi. Anche in questo caso il baratro del fallimento fu evitato per poco (anche se come vedremo in seguito i guai per la squadra emiliana non sarebbero finiti);
- a Firenze, dove invece non bastarono le cessioni dei top player Batistuta, Toldo e Rui Costa ad evitare il fallimento della *ACF Fiorentina*, rovinata dalla gestione Cecchi Gori;

[62] Bellinazzo Marco, *Goal Economy – Come La Finanza Globale Ha Trasformato Il Calcio*, pag. 67

[63] Bellinazzo Marco, *Goal Economy – Come La Finanza Globale Ha Trasformato Il Calcio*, pag. 81-85

- a Napoli, con la squadra che dopo "l'epopea Maradona" dovette ripartire dalla terze serie;
- a Torino, sponda granata, in cui solo il ricorso tempestivo di un gruppo di imprenditori al *Lodo Petrucci* (che permette il passaggio del titolo sportivo in capo ad una nuova società) evitò la Serie C.

Accanto a questi esempi di pessima gestione ci sono stati poi casi più lievi, ma che hanno visto comunque i presidenti spendere cifre folli per arrivare al successo. Se di Massimo Moratti si è già scritto in precedenza quando si è delineata la figura del "mecenate per passione", un'altra situazione similare è quella venutasi a creare a Londra con il magnate russo Roman Abramovich. Classificato dalla rivista *Forbes* come una delle persone più abbienti del Mondo, il petroliere russo è sbarcato nel panorama calcistico nel 2003, quando ha acquistato il *Chelsea F.C.* per una cifra pari a 163 milioni di euro (debiti compresi). L'impatto sul calcio britannico è stato devastante, tant'è che in soli sessanta giorni di mercato ha speso 167 milioni di euro, rivoluzionando la rosa dei *Blues*. Questo però non è bastato per raggiungere subito i risultati attesi, così l'estate successiva l'oligarca russo ha effettuato un nuovo sovvertimento del team. L'allenatore italiano Claudio Ranieri è stato sostituito alla guida tecnica della squadra dal coach Campione d'Europa Josè Mourinho; inoltre, una nuova faraonica campagna acquisti da 163 milioni ha portato a *Stamford Bridge*, tra gli altri, l'attaccante ivoriano Didier Drogba e il portiere ceco Petr Cech. Le scelte si sono rivelate vincenti, infatti dopo cinquant'anni il titolo di Campione d'Inghilterra è tornato sulle "sponde blu" del Tamigi. Con la vittoria del Campionato anche nell'anno seguente, il tarlo di Abramovich è divenuto ben presto la vittoria della Champions League. Sono seguiti così altri numerosi e pesanti investimenti per rafforzare la squadra. Acquisti che hanno provocato il risultato sperato nella notte di Monaco di Baviera del 19 maggio 2012, quando il *Chelsea* ha sconfitto ai rigori gli avversari del *Bayern München*. Nei suoi tredici anni di presidenza Roman Abramovich ha sconvolto l'intero calcio britannico, non ancora totalmente abituato a figure straniere a capo dei propri team. Le spese sostenute sono state da capogiro (quasi un miliardo e mezzo di euro), e non sembrano ancora finite.

Accanto al petroliere russo, altre facoltose figure "estere" si sono addentrate nel mondo del calcio negli ultimi anni, non badando a spese per la costruzione di super corazzate. È il caso, ad esempio, dei cugini Mansour ed Al-Khelaïfi, sceicchi mediorientali rispettivamente a capo di *Manchester City* e *PSG*, due squadre dal passato mediocre ma ora al vertice del panorama mondiale grazie alle loro spese: infatti, dal 2008 i *Citizens* hanno visto

staccare assegni per oltre un miliardo di euro, mentre all'ombra della Tour Eiffel sono stati spesi 500 milioni in cinque anni.

A causa di questo metodo di governo, utilizzato dalla stragrande maggioranza dei proprietari per raggiungere in fretta gli agognati successi sportivi, quando Michel Platini sbotta nella notte di Mosca le perdite generate dalle società rappresentano una voragine da oltre un miliardo di euro. Nonostante la crisi economica globale sia al suo apice e l'Unione Europa auspichi l'utilizzo di una politica di austerity da parte dei vari stati, le spese dei club non si fermano. Anzi, nell'estate 2009 arriva la goccia che con molta probabilità fa definitivamente traboccare il vaso. Il *Real Madrid*, in cui è appena tornato al timone l'imprenditore Florentino Perez (già presidente dal 2000 al 2006), è alla disperata rincorsa della decima Champions League. I risultati in campo europeo, però, non sono stati esaltanti negli ultimi anni, così Perez adotta nuovamente l'unica tattica che conosce per il successo: la sua amata politica dei *Galacticos* (nome affibbiato alla squadra dai giornalisti per sottolineare la notorietà del parco giocatori), che prevede l'acquisto dei più importanti calciatori di fama mondiale. Questa ideologia aveva portato, durante il primo mandato Perez, un nuovo campione ogni anno, partendo da Luìs Figo nel 2000 (arrivato dal *Barcelona* per 60 milioni di euro), passando poi per Zinèdine Zidane (giunto dalla *Juventus* per 73,5 milioni di euro) nel 2001, Ronaldo nel 2002 (per 45 milioni di euro dall'*Inter*), David Beckham nel 2003 (acquistato per 37,5 milioni dal *Manchester United*), Michael Owen nel 2004 (arrivato per una cifra attorno ai 20 milioni dal *Liverpool*) ed infine l'astro nascente brasiliano Robinho (arrivato per 24 milioni di euro dal *Santos)* nel 2005.[64] Florentino però, nell'estate 2009, non bada a spese e decide che è il momento di intervenire pesantemente sul mercato per rinforzare la squadra *Merengues*. In tre giorni (tra l'otto e l'undici giugno) sbarcano nella Capitale Spagnola i due ultimi Palloni d'Oro: Ricardo Kakà dal *Milan* (per 65 milioni di euro) e Cristiano Ronaldo dal *Manchester United* (per la faraonica cifra di 94 milioni); a cui seguono gli arrivi di altri importantissimi giocatori del calibro di: Xabi Alonso, Karim Benzema, Raùl Albiol e Alvaro Negredo. In totale la prima campagna acquisti del "Perez bis" raggiunge la stratosferica cifra di 257 milioni di euro.[65] Naturalmente tutto ciò solleva parecchi strascichi e polemiche. In molti vedono questo metodo di azione come al di fuori di ogni logica etica (visto le condizioni in cui imperversano i vari stati) ed economica. Inoltre, allo stesso tempo, tutto ciò viene visto come uno sberleffo nei confronti di quei club minori che non possono

[64] Il valore dei trasferimenti è stato assunto dal sito www.transfermarkt.it.

[65] Il valore dei trasferimenti è stato assunto dal sito www.transfermarkt.it.

competere a quelle cifre. L'opinione di massa si compatta quindi verso un'idea comune: se questo tipo di ideologia gestionale continuerà senza ostacoli, il calcio arriverà pian piano all'autodistruzione.

Serve quindi un cambio di mentalità nel modo di vedere il business calcistico, e così Platini trova terreno fertile per la sua battaglia. Nel settembre 2009, durante il Comitato Esecutivo UEFA a Nyon, il Fair Play Finanziario viene declinato operativamente e pochi mesi dopo, il 27 maggio 2010, viene definitivamente approvato ufficialmente attraverso la firma dei rappresentanti dei principali club europei del documento denominato "Uefa Club Licensing and Financial Fair Play".

Un documento fortemente voluto dalla maggior parte dei club europei, come si può evincere dalle parole del presidente dell'Associazione dei Club Europei (ECA), Karl-Heinz Rummenigge:

> *L'Associazione dei Club Europei conduce la battaglia per razionalizzare e disciplinare le finanze dei club. A nome dell'ECA, vorrei ringraziare la UEFA e specialmente Michel Platini per la sua iniziativa che, penso, vada nella giusta direzione. Ci siamo accordati sui principi, gli obiettivi e i tempi per iniziare a curare il nostro calcio. Ovviamente c'è ancora molto lavoro da fare e continueremo ad incontrarci regolarmente con la UEFA per lavorare su implementazioni tecniche e pratiche di queste misure.*[66]

[67]

[66] *Via libera al Fair Play Finanziario*, it.uefa.org, 4/09/2009

[67] Fonte immagine: UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, 2010

## 3.3 Gli Obiettivi del Financial Fair Play

Come scritto poc'anzi, il UEFA Financial Fair Play nasce ufficialmente nel maggio 2010, voluto fortemente da Michel Platini, il quale, durante i suoi interventi successivi all'ufficializzazione del documento, ha affermato più volte i fini e gli obiettivi futuri che hanno portato alla sua realizzazione:

> *Il Fair Play finanziario è fondamentale per promuovere la sostenibilità a lungo termine del calcio europeo ed è interamente in linea con i valori sportivi che abbiamo in Europa […] Ci stiamo battendo per il fair play finanziario in modo da assicurare maggiore trasparenza e regolarità alle nostre competizioni […] Il nostro obiettivo è fare in modo che i club non spendano più di quanto guadagnino. Molti proprietari di squadre di calcio mi hanno chiesto di intervenire perché stufi di investire ingenti somme di denaro per ripianare le perdite dei rispettivi club. Siamo all'inizio di una nuova era e andremo fino in fondo per perseguire i risultati sperati*.

Il nuovo documento UEFA, che ha affiancato il Sistema delle Licenze UEFA (che affronterò più approfonditamente in seguito) nato nel 2004, si compone di tre parti principali:

- una prima avente carattere generale e riguardante gli obiettivi della riforma e la definizione dei termini specifici che si sarebbero poi utilizzati;
- una seconda riguardante il Sistema delle Licenze;
- una terza riguardante invece il Sistema di Monitoraggio dei conti societari.

Nei primi due articoli del documento l'UEFA spiega gli scopi e gli obiettivi della riforma. Il fine principale delle riforme è quello di definire una serie di principi e requisiti da rispettare per poter divenire membro UEFA e poter partecipare alle sue competizioni, mentre gli obiettivi sono ampiamente definiti nell'articolo 2 del documento. Quest'ultimi, in particolare, possono essere divisi in due filoni:

- il primo, che riguarda gli obiettivi maggiormente legati all'UEFA, prevede di:
  - promuovere ulteriormente e migliorare continuamente lo standard di tutti gli aspetti del calcio in Europa e dare continua priorità all'allenamento e a alla cura dei giovani calciatori in ogni club;
  - assicurarsi che i club abbiano un adeguato livello di management ed organizzazione;

- adattare le infrastrutture sportive delle società per fornire a giocatori, spettatori e rappresentanti media strutture adatte, ben equipaggiate e sicure;
- garantire l'integrità e il corretto svolgimento delle competizioni UEFA;
- permettere lo sviluppo del benchmarking dei club in base a criteri finanziari, sportivi, legali, personali, amministrativi e infrastrutturali in tutta Europa.[68]

- la seconda trance di obiettivi è invece maggiormente legata all'operato dei club e, in particolare, prevede di:
  - incrementare le capacità economiche e finanziare delle società, migliorando la loro trasparenza e credibilità;
  - assicurare la necessaria importanza nella protezione dei creditori e assicurare che i club risolvano puntualmente i loro debiti con giocatori, autorità fiscali e altre società;
  - introdurre maggiore disciplina e razionalità nelle finanze dei club calcistici;
  - incoraggiare le società ad operare in base ai propri ricavi;
  - incoraggiare spese responsabili per benefici a lungo termine del Calcio;
  - proteggere il cammino e la sostenibilità a lungo termine delle società calcistiche europee.[69]

## 3.4 L'Organo di Controllo

Per capire se le varie Federazioni affiliate con l'UEFA rispettassero i criteri del Sistema delle Licenze e se i club soddisfacessero i criteri definiti nelle normative per le licenze per club, l'UEFA ha deciso, inoltre, di costituire un nuovo organo competente composto da nove membri del tutto indipendenti da ogni commissione UEFA. Questo organo ha assunto il nome di "Panel di Controllo Finanziario dei Club" e a capo di esso è stato nominato il compianto Jean-Luc Dehaene, ex primo ministro belga dal 1992 al 1999 e persona di grande esperienza, avendo lavorato anche all'interno di varie commissioni europee. Lo stesso Dehane, a proposito della sua nomina, ha dichiarato:

> *Il Fair Play Finanziario persegue la sostenibilità a lungo termine dei club. Imponendo tale norma a tutti i club coinvolti nelle competizioni europee, la UEFA*

[68] UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, 2010

[69] UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, 2010

*ha imboccato il percorso auspicato anche dalla Commissione Europea e dal Parlamento. Ho accettato l'incarico di presiedere il Panel di controllo finanziario con la speranza di contribuire al conseguimento di questo ambizioso obiettivo, che è di vitale importanza per il futuro del calcio europee.*[70]

La composizione del Panel è durata però pochi anni; infatti, giunti vicini alla scadenza del primo periodo di analisi del Fair Play Finanziario, l'UEFA ha deciso di istituire un vero e proprio organo in grado non solo di monitorare l'operato delle società, ma anche di comminare eventuali sanzioni per quei club che non rispettino le nuove regolamentazioni UEFA. Così, il 30 giugno 2012, il Comitato Esecutivo UEFA ha sostituito il Panel con l'Organo UEFA per il Controllo Finanziario dei Club (CFCB). Accanto al CFCB è stato inoltre stilato un documento che lo definisca nella sua essenza ed operato. Ha preso così vita il "Procedural rules governing UEFA Club Financial Control Body": documento che spiega il CFCB riguardo la sua giurisdizione, organizzazione e procedura decisionale. L'ultima edizione di questo documento (anno 2015) definisce il CFCB come responsabile e competente su questi aspetti:

- determinare se le Leghe abbiano completato le loro obbligazioni e se i vari team abbiano rispettato i vari criteri di Licenza previsti dall'UEFA e dal FFP;
- determinare se una squadra una volta ottenuta la Licenza abbia continuato a rispettare i criteri di licenza UEFA e FFP, nonché il sistema di monitoraggio;
- imporre misure disciplinari qualora non vengano rispettati i requisiti richiesti in termini di concessione delle Licenze UEFA e FFP;
- decidere se far accedere i club alle competizioni UEFA, nel rispetto di quanto previsto dai regolamenti che governano tali tornei.

Viene inoltre definito che qualora la giurisdizione di un caso sia di competenza sia del CFCB sia dell'Organo di Controllo e Disciplina spetterà ai presidenti dei due organi decidere chi si occuperà del caso. Qualora non si arrivi ad una decisione spetterà al presidente dell'Organo di Ricorso decidere chi dovrà occuparsi del caso.

Il CFCB è dotato di un presidente (il primo è stato il portoghese José Narciso da Cunha Rodrigues) ed è divisa in due camere: una prima, detta Camera d'Indagine, per il monitoraggio e l'investigazione dei procedimenti e una seconda, detta Camera Aggiudicativa,

[70] *Luce verde per il fair play finanziario*, it.uefa.org, 15/09/2009

a cui spetta giudicare i risultati del processo. I membri vengono eletti dal Comitato Esecutivo dell'UEFA, il loro incarico dura quattro anni e sono rieleggibili. Sono legati solamente al rispetto dei regolamenti previsti dallo Statuto dell'UEFA e per consentire la loro massima indipendenza tutti i membri del CFCB non possono avere incarichi in nessun altro organo, comitato o commissione UEFA e in nessuna lega, federazione o club.

Il processo decisionale del CFCB prevede una prima fase di investigazione e monitoraggio guidata dal capo investigatore o da un altro membro della Camera d'Indagine nominato da esso. L'investigazione può avvenire per ufficio o sotto richiesta. Alla fine del processo investigativo, il capo investigatore del CFCB, dopo il consulto con gli altri membri della sua camera, può decidere di:

- dismettere il caso;
- concludere, con il benestare dell'imputato, un accordo;
- applicare, con il benestare dell'imputato, misure disciplinari limitate ad un avviso, un rimprovero o una multa fino ad un massimo di 100.000 euro;
- riferire alla Camera Aggiudicativa.

Qualora si verifichi quest'ultima situazione, il capo investigatore deve fornire alla Camera Aggiudicativa una adeguata relazione contente le informazioni più importanti del caso (conciso riassunto dei fatti, eventuali violazioni ed eventuale suggerimento sulla decisione finale) in modo che la camera possa continuare l'iter processuale. Una volta effettuate tutte le verifiche del caso riguardo il caso somministrato, la Camera aggiudicativa può deliberare riguardo la sua decisone. Per fare ciò al momento della decisone finale devono essere presenti almeno tre dei suoi membri, incluso il presidente del CFCB, che hanno assistito alla delibera. Il giudizio conclusivo viene preso con la formula della maggioranza semplice; non essendo possibile l'astensione di voto, qualora vi sia una situazione di pareggio a decidere è il presidente del CFCB. Le misure finali che la Camera Aggiudicativa può prendere sono:

- la dismissione il caso;
- l'accettazione o il diniego all'ammissione del club alle competizioni UEFA;
- l'imposizione di misure disciplinari, in accordo con le misure vigenti;
- sostenere, rifiutare o modificare una decisione del capo investigatore del CFCB.

Gli eventuali ricorsi in merito alle decisioni finali prese dal CFCB possono essere inoltrate solamente presso il Tribunale per gli Arbitrati Sportivi (TAS) di Losanna, in accordo con le norme UEFA.

## 3.5 Il Sistema Sanzionatorio

Come scritto in precedenza, accanto alla dismissione del caso, del giudizio sull'ammissione alle competizioni UEFA o alla decisone riguardo quanto stabilito dal capo investigatore, la Camera Aggiudicativa può definire anche delle misure disciplinari contro il soggetto sotto processo. In particolare, l'art. 29 del "Procedural rules governing UEFA Club Financial Control Body" stabilisce che la Camera Aggiudicativa può infliggere le seguenti misure disciplinari:

- avvertimento;
- rimprovero;
- multa;
- deduzione di punti;
- trattenuta dei ricavi provenienti dalle competizioni UEFA;
- proibizione dell'iscrizione di nuovi giocatori nelle competizioni UEFA;
- restrizioni nel numero dei giocatori che un club può iscrivere nelle competizioni UEFA, incluso un limite finanziario al costo aggregato degli stipendi dei giocatori iscritti nella lista A della competizione;
- squalifica dalla competizione in corso e/o esclusione da quelle future;
- revoca di un titolo sportivo o di un premio.

Oltre a queste misure di squadra, l'art. 29 stabilisce anche altre possibili disposizioni da comminare ai singoli (dirigenti, amministratori, ecc.) che risultano indagati; queste sono:

- avvertimento;
- rimprovero;
- multa;
- sospensione per un determinato numero di partite oppure per un periodo finito o meno di tempo;
- sospensione dalla svolgimento di una determinata funzione per uno specifico numero di partite o per un periodo finito o meno di tempo;

- esclusione dall'esercizio di qualsiasi attività collegata al calcio.

Accanto a tutto ciò, il terzo comma dell'art. 29 stabilisce che le varie misure disciplinari possono anche essere combinate tra loro.

## 3.6 Il Sistema di Monitoraggio

Accanto al Sistema delle Licenze che vedremo in seguito, nel terzo capitolo (art. 53-68) del documento "UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations" (ultima versione del 2015) possiamo trovare quello che viene definito il Sistema di Monitoraggio dei club, ossia il criterio alla base del concetto dell'UEFA Financial Fair Play.

Nel primo paragrafo della terza parte del documento UEFA (art. 53-56) vengono definite regole, doveri e responsabilità delle parti prese in causa dal Sistema di Monitoraggio. Il primo soggetto ad essere regolato è il UEFA Club Financial Control Body, ovvero l'organo UEFA atto al controllo dei conti dei club. In particolare, visto il ruolo che deve svolgere, è richiesto al CFCB la massima equità di giudizio e la piena confidenzialità delle informazioni trattate, nonché di avere sempre chiari in mente gli obiettivi del Fair Play Finanziario. Agli articoli 55 e 56 vengono definite, invece, le responsabilità dei *licensor* e dei *licensee*, con particolare enfasi sulla cooperazione che ci deve essere con l'Organo di Controllo Finanziario UEFA.

In generale, il Sistema di Monitoraggio inizia con la presentazione da parte del licenziante della lista di decisioni riguardo ai licenziatari all'amministrazione UEFA e si conclude con la fine delle licenze stagionali (art.54.1). Si possono comunque definire, grazie al secondo comma dell'art 54, alcuni step chiave del processo di monitoraggio:

- distribuzione dei documenti per il monitoraggio ai *licensor* e *licensee*;
- consegna dei documenti di monitoraggio completati richiesti da parte dei licenziatari ai licenzianti;
- valutazione e conferma da parte dei *licensor* della completezza di ogni documento dei *licensee*;
- sottomissione dei documenti validati all'amministrazione UEFA da parte dei licenzianti;
- valutazione del CFCB sulla documentazione;

- se appropriato, richiesta di informazione addizionali da parte dell'amministrazione UEFA o del CFCB;
- decisione da parte dell'"UEFA Club Financial Control Body" (come specificato nel documento che lo regola).

Nel secondo paragrafo del terzo capitolo (art.57-68) vengono invece elencati i requisiti di monitoraggio richiesti ai club dall'UEFA per accedere alle sue competizioni, in particolare quello di break-even, ossia quello di pareggio dei conti. Per quanto riguarda questo criterio, al seconda comma dell'articolo 57 vengono però definite due situazioni in cui i suoi requisiti possono essere accantonati:

- in caso un club si qualifichi ad una competizione UEFA per meriti sportivi, ma partecipando ad una serie inferiore rispetto alle divisioni massime non abbia i requisiti per la licenza (come previsto dall'art.15 dell'"UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations");
- qualora il licenziatario dimostri di avere entrate ed uscite inferiori a 5 milioni di euro per ognuno dei due esercizi predenti l'anno a cui la competizione UEFA si riferisce.

L'articolo 57, inoltre, afferma che se il bilancio non è redatto in euro, è necessario, ai fini dell'esenzione, tradurre gli importi secondo il criterio del tasso di cambio medio del periodo.

A partire dall'articolo 58 viene invece regolato il concetto vero e proprio di break-even (definibile come "punto di pareggio" o "di equilibrio") tanto voluto da Michel Patini, che come già scritto deve essere rispettato da ogni società che voglia partecipare alle competizioni europee. Per calcolare questo valore, l'articolo suddetto, coadiuvato in modo più specifico dall'Allegato 10, specifica quali componenti caratterizzanti il bilancio delle società di calcio professionistiche devono essere presi in considerazione per definire i *relevant income* e le *relevant expenses*, ossia i componenti di reddito positivi e negativi rivelanti per determinare il risultato di break-even.

Come si può denotare dalla tabella sottostante, per ricavi e costi rilevanti al calcolo del punto di pareggio non si intendono tutti quelli presenti nel Conto Economico. Difatti, l'analisi UEFA si basa su quelle fonti di entrata ed uscita di denaro chiaramente e direttamente connesse all'attività calcistica delle società richiedente la Licenza e delle società da questa controllate.

| BREAK-EVEN RESULTS | |
|---|---|
| **RELEVANT INCOME** | **RELEVANT EXPENSES** |
| - ricavi da biglietteria (derivanti da ogni competizione, anche se amichevole);<br>- ricavi da sponsor e pubblicità;<br>- ricavi da diritti di diffusione (anche quelli non televisivi);<br>- ricavi da attività commerciali;<br>- altri proventi di gestione (ossia quello che non rientra nelle categorie precedenti);<br>- proventi da gestione diritti calciatori (plusvalenze create dalle cessione degli atleti);<br>- eccedenze risultanti dalla cessione di immobilizzazioni materiali;<br>- proventi finanziari. | - costi di vendita dei materiali (costi equipaggiamento tecnico, spese mediche, ristorazione, ecc.);<br>- costi per il personale (relativi a tutti i dipendenti, non solo ai calciatori; vi sono inclusi anche i vantaggi non monetari concessi anche dopo la scadenza del contratto, varie indennità di fine rapporto e pagamenti tramite azioni del capitale sociale del club);<br>- costi operativi collegati all'attività sportiva legati all'organizzazione delle gare (es. affitto dello stadio) e tutte le altre spese legate alle attività non direttamente calcistiche (es. tasse e imposte);<br>- ammortamenti, perdite di valore dei diritti di sfruttamento dei calciatori, minusvalenze;<br>- oneri finanziari e dividendi.<br>(gli oneri derivanti da transazioni con parti correlate al club richiedente la Licenza sono considerati nel calcolo del break-even al maggior valore fra quello di mercato e quello effettivamente sostenuto.) |

Un particolare della filosofia di riferimento della normativa dell'UEFA Financial Fair Play è quello di agevolare le iniziative societarie che si occupano del settore giovanile, che portano avanti un impegno sociale e che impegnano le risorse nella costruzione di impianti sportivi. Infatti, i costi di tutte queste attività, che possiamo intendere di lunga veduta e che l'UEFA considera meritorie, non vengono conteggiati ai fini del calcolo del risultato di equilibrio.

L'articolo 59 definisce la nozione di periodo di monitoraggio come quel lasso tempo in cui il licenziatario viene giudicato riguardo la richiesta di break-even. In generale (eccezion fatta per la prima stagione in cui cominciò l'analisi) il periodo di monitoraggio è costituito da tre annate:

- periodo T: riferito alla anno in cui la competizione UEFA ha avuto inizio;
- periodo T-1: riferito all'anno precedente la competizione UEFA;
- periodo T-2: anno precedente a quello T-1.

Perciò, se prendiamo ad esempio la stagione in corso (2016/2017), i periodi considerati sono:

| **PERIODO** | **T** | **T-1** | **T-2** |
|---|---|---|---|
| **ANNO** | **2016** | **2015** | **2014** |

L'articolo 60 definisce il break-even come il risultato tra entrate ed uscite rilevanti (calcolato in accordo con l'Allegato 10 per ogni periodo); questo risultato deve essere calcolato per ogni annata. Qualora il risultato sia positivo (entrate maggiori delle uscite) si avrà un surplus, mentre in caso inverso si avrà un deficit. A questo punto viene fatta la somma tra le tre annate creando il risultato aggregato di break-even. Se la somma di tale aggregato è positiva (maggiore di zero) si avrà un surplus per il periodo monitoraggio, mentre in caso opposto si osserverà un deficit. In caso di risultato negativo per il periodo di monitoraggio, il licenziatario può comunque dimostrare che può essere coperto da un surplus ottenuto dai due periodi precedenti T-2 (T-3 e T-4).

Naturalmente all'UEFA, avendo introdotto il Fair Play Finanziario per controllare i conti delle società, le situazioni di deficit non vengono viste di buon occhio. Infatti, essendo l'auto sostentamento nel medio-lungo periodo uno dei principi cardine del Financial Fair Play, il massimo organo calcistico europeo ha deciso di introdurre una serie di limitazioni alle possibili situazioni di deficit. In ogni caso, essendo consci delle difficoltà insite nel business

sportivo, hanno deciso comunque di ammettere una piccola presenza "sana" di deficit: la cosiddetta deviazione accettabile, spiegata tramite l'articolo 61. Con il termine deviazione accettabile, dunque, viene definito il massimo deficit aggregato che un club può avere per vedersi accettata la richiesta di Licenza, pari a 5 milioni di euro. Siccome, però, al tempo i conti di quasi tutte le società versavano in situazioni molto complicate e difficilmente avrebbero potuto rientrate nello standard stabilito in poco tempo, l'UEFA ha deciso di porre una deroga, definendo una soglia massima eccedente la deviazione (che diminuirà di valore nel tempo) copribile dall'azionista di riferimento, dai soci e/o da altre parti correlate al club tramite versamento in conto capitale. Il secondo comma dell'articolo 61 regola queste eccedenze:

**Acceptable Deviation Levels**

| Reporting Period | Number of Years | Years Included | | | Acceptable Deviation (€m) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | T-2 | T-1 | T | Covered | Not Covered |
| 2013 | 2 | N/A | 2012 | 2013 | 45 | 5 |
| 2014 | 3 | 2012 | 2013 | 2014 | 45 | 5 |
| 2015 | 3 | 2013 | 2014 | 2015 | 30 | 5 |
| 2016 | 3 | 2014 | 2015 | 2016 | 30 | 5 |
| 2017 | 3 | 2015 | 2016 | 2017 | 30 | 5 |
| 2018 | 3 | 2016 | 2017 | 2018 | <30 | 5 |

[71]

Sintetizzando la figura soprastante, l'UEFA ha deciso di consentire un deficit copribile di 45 milioni per le prime due stagioni in cui venne introdotto il monitoraggio, a seguire questa somma è scesa a 30 e per le stagioni future è previsto un ulteriore taglio (anche se non ancora definito). Ad ogni modo, i versamenti atti a coprire l'eccedenza sono però considerati validi solo se regolarmente avvenuti e contabilizzati nei periodi di riferimento, e sarà dunque onere del licenziatario dimostrare ciò.

In seguito, invece, l'articolo 62 definisce gli indicatori che sono condizione fondamentale per poter soddisfare il requisito di break-even:

- Indicatore 1 – *Continuità aziendale*: la relazione di revisione del bilancio, relativa al periodo di riferimento T-1, e/o del bilancio intermedio (se applicabile), deve includere un parere esplicito riguardo alla sussistenza della continuità aziendale.

[71] Fonte immagine: *Uefa Say Fair Play To Arsenal*, swissramble.blogspot.it, 26/03/2010

- Indicatore 2 – *Patrimonio netto negativo*: il patrimonio netto del bilancio, relativo al periodo T-1 e presentato in conformità all'articolo 47 del Regolamento UEFA, non deve essere minore al patrimonio netto del bilancio di esercizio relativo al periodo precedente (T-2) o del bilancio intermedio, sempre riferito al periodo precedente.
- Indicatore 3 – *Risultato di break-even*: il licenziatario non deve riportare un deficit di break-even per uno o entrambi i periodi di riferimento T-1 e T-2.
- Indicatore 4 – *Debiti scaduti*: il licenziatario non deve avere debiti scaduti al 30 Giugno dell'anno in cui iniziano le competizioni UEFA.

Continuando la lettura dell'articolo 62, al comma quattro si definisce che l'UEFA Club Financial Control Body detiene il diritto di chiedere in ogni momento delle informazioni aggiuntive al licenziatario, in particolare se l'impatto degli stipendi sui ricavi è superiore al 70% e se i debiti netti eccedono il 100% dei ricavi.

L'articolo 63, invece, stabilisce che il requisito di equilibrio può ritenersi soddisfatto se:

- nessuno dei quattro indicatori è violato ed il licenziatario ha un surplus di break-even per i periodi di riferimento T-1 e T-2;
- un indicatore è violato ma tuttavia il licenziatario ha un aggregato positivo di break-even per i periodi di riferimento T, T-1 e T-2;
- un indicatore è violato ma tuttavia il licenziatario, pur avendo un aggregato negativo di break-even per il periodo di riferimento T, T-1 e T-2, ha una deviazione accettabile, avendo considerato nel calcolo anche l'eventuale eccedenza di break-even relativa ai due periodi precedenti al triennio preso in considerazione.

Gli articoli che chiudono il paragrafo sul Sistema di Monitoraggio (art. 64-68) trattano gli ultimi requisiti richiesti ai vari club per avere le carte in regola per partecipare alle competizioni europee. In particolare, l'articolo 64 riguarda una serie di indicazioni finanziarie che dovranno essere comunicate dai licenziatari agli organi competenti. Queste informazioni sono di carattere prospettico, poiché relative ai 12 mesi successivi alla chiusura del periodo T. Tra i documenti richiesti dall'articolo troviamo:

- il budget del conto economico con confronto verso il periodo T;
- il budget del cash flow con confronto verso il periodo T;
- il budget dello stato patrimoniale con confronto verso il periodo T;

- la nota integrativa, comprensiva di assunzioni che non sono irragionevoli, possibili rischi e una comparazione tra budget e situazione attuale;
- un piano di sviluppo comprendente il calcolo del break-even relativo al periodo T+1 e gli eventuali aggiustamenti da compiere per calcolare in modo appropriato entrate ed uscite rilevanti.

Gli articoli 65 e 66, invece, riguardano rispettivamente i debiti scaduti verso le società di calcio e i debiti scaduti verso i dipendenti e le autorità fiscali e sociali. Caratteristica fondamentale per i club dunque risulta essere l'assenza di debiti scaduti, verso altri club o dipendenti o verso le autorità fiscali e sociali, al 30 giugno. Dopo aver fornito varie informazioni sui metodi con cui devono essere trascritte le varie situazioni debitorie, i due articoli enunciano la possibilità ai vari team di mostrare la loro capacità di fare fronte alle eventuali situazioni non sanate entro il 30 settembre.

Gli ultimi due articoli, infine, prevedono rispettivamente: il dovere, da parte del licenziatario, di comunicare, almeno fino al termine della stagione della Licenza, alcuni fatti di importante rilievo economico successivi alle informazioni fornite (articolo 67); e l'informazione che il caso, se uno dei requisiti richiesti non verrà adempiuto, verrà girato agli organi di giustizia dell'UEFA, i quali prenderanno opportuni provvedimenti a tal proposito (articolo 68).

## 3.7 Il Sistema delle Licenze

Il Sistema delle Licenze UEFA ha da poco compiuto dieci anni. La questione delle licenze per partecipare alle competizioni europee nacque già prima del Nuovo Millennio. Infatti, nel 1999 si iniziò a discutere riguardo la possibilità di introdurre dei criteri da rispettare per poter essere idonei a partecipare ai tornei UEFA. Il 2001 vide otto Federazioni associate all'UEFA (tra cui quella inglese, spagnola, olandese e svedese) aderire ad un progetto pilota per migliorare lo sviluppo del Sistema delle Licenze. Così, tra il 2002 e il 2003, l'UEFA approvò il "UEFA Club Licensing Manual" e la prima versione dell'"UEFA Club Licensing Quality Standard", arrivando in questo modo ad ottenere i giusti strumenti per sostenere il Sistema delle Licenze per la stagione 2004/2005.[72] L'obiettivo con cui questo Sistema venne

[72] UEFA, *Club Licensing – 10 Years On…*, 2015

introdotto fu quello di incoraggiare i club ad aprire gli occhi e cercare di guardare oltre il breve periodo, considerando gli obiettivi di lungo termine come essenziali per la buona salute del calcio. Il Sistema delle Licenze UEFA si basa quindi su una serie di standard qualitativi ben definiti, che ciascun club deve rispettare per poter accedere alle competizioni UEFA, e su principi chiave quali trasparenza, integrità, credibilità e capacità. Come si può denotare, questi principi sono del tutto similari a quanto scritto per il Finacial Fair Play, infatti, esso non è altro che un sistema di regolamentazione economico-finanziaria per club che sta alla base degli odierni standard per ottenere la Licenza e poter così partecipare alle competizioni UEFA.

Il Sistema delle Licenze UEFA ad oggi è regolamentato dall'ultima edizione (approvata dal Comitato Esecutivo UEFA nel 2015) del documento "UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations". In particolare, la seconda parte del Regolamento (art. 4-52), definisce il UEFA Club Licensing. Le Licenze UEFA vengono assegnate da particolari organi nazionali (chiamati nel regolamento *licensor*) in virtù del raggiungimento di specifici criteri di un determinato livello qualitativo da parte dei club. Questa serie di criteri è sostanzialmente composta da cinque categorie principali:

- *criteri sportivi*: comprendono un programma di sviluppo scritto, per la cui realizzazione si richiede personale qualificato, infrastrutture disponibili e un budget di spesa. In particolare sono basati sullo sviluppo del calcio giovanile, enfatizzando non solo criteri sportivi ma anche non (come ad esempio l'educazione non calcistica e il fair play in campo e fuori);
- *criteri infrastrutturali*: prevedono che la società richiedente la Licenza abbia uno stadio di proprietà, oppure ne abbia uno ad uso proprio, e che abbia adeguate infrastrutture per svolgere gli allenamenti;
- *criteri organizzativi*: prevedono la presenza in società di alcune figure specifiche, le quali devono essere altamente qualificate e formate;
- *criteri legali*: prevedono che il club invii all'UEFA un dichiarazione nella quale confermi di riconoscere gli statuti, i regolamenti, le direttive e le decisioni in particolare di FIFA, UEFA, Federazioni nazionali, Leghe nazionali e della Corte di arbitraggio dello sport;
- *criteri economico-finanziari*: richiedono che il club inviino ogni anno, secondo determinate scadenze, il bilancio di esercizio; questo per migliorare la visione di breve, medio e lungo periodo dei club e garantire delle competizioni europee sane, in

particolar modo incrementando i valori di trasparenza, credibilità, protezione creditori e ottenere una competizione equa.

I criteri di ciascuna categoria sono classificati secondo tre livelli che riflettono la loro diversa natura:

- Criterio "A": questi tipi di criteri sono vincolanti per tutte le società che richiedono la Licenza. Il mancato rispetto di uno solo di tali criteri comporta il diniego della Licenza;
- Criterio "B": i criteri contraddistinti dalla lettera "B" sono vincolanti per tutte le società che richiedono la Licenza. La mancata o incompleta presentazione della documentazione relativa a tali criteri non comporta il diniego della Licenza. (In caso di mancato rispetto di un criterio "B", l'Ufficio Licenze UEFA e FFP, su mandato della Commissione di primo grado e d'intesa con gli Esperti competenti, invia un richiamo ufficiale alla società inadempiente con l'indicazione di un termine entro cui provvedere a sanare la situazione oggetto di contestazione. Nel caso in cui, trascorso il termine indicato, la società risulti ancora inadempiente, l'Ufficio Licenze UEFA e FFP ne dà notizia alla Commissione di primo grado. Quest'ultima, valutata la gravità dei fatti, può disporre l'invio degli atti alla Procura Federale per il deferimento alla Commissione disciplinare.)
- Criterio "C": i criteri contraddistinti dalla lettera "C" sono da ritenersi raccomandazioni di buona prassi. Il mancato rispetto degli stessi non comporta sanzioni disciplinari né il diniego della licenza.

**Criteri sportivi (art.17-23):** i criteri sportivi riguardano in particolare lo sviluppo del calcio giovanile. È infatti richiesto un programma di almeno tre anni che abbia obiettivi e filosofia di sviluppo chiari, un attenta organizzazione con al suo interno professionisti qualificati, strutture adeguate ed equilibrate risorse finanziarie. È inoltre richiesta obbligatoriamente la presenza di almeno quattro squadre giovanili: due per la fascia 15-21 anni, una per la fascia 10-14 e una per i team under 10.

**Criteri infrastrutturali (art. 24-26):** come scritto sopra, per ottenere la Licenza UEFA è richiesto ai club il possesso di uno stadio (o di un contratto d'affitto scritto per l'utilizzo di un campo altrui) ove poter giocare le partite casalinghe. Per poter contenere manifestazioni UEFA, è richiesto dal documento "UEFA Stadium Infrastructure Regulations" che lo stadio sia classificato come categoria 2: ossia che abbia tra le altre cose una capienza non inferiore ai

1.500 posti tutti seduti (di cui almeno 100 VIP), almeno 50 parcheggi VIP in un area sicura, una stanza di controllo avente una buona visibilità all'interno dello stadio e dotato dei mezzi di comunicazione necessari e un'area media che abbia la capacità di contenere almeno 50 giornalisti. Assieme allo stadio è inoltre richiesta una struttura d'allenamento di proprietà (o ottenuta tramite concessione/affitto per mezzo di regolare contratto scritto); questa struttura deve avere come minimo: una stanza medica, uno spogliatoio, un campo d'allenamento all'esterno e una struttura per svolgere allenamento al coperto.

**Criteri organizzativi (art. 27-42):** questi criteri, come già spiegato, prevedono la presenza di alcune figure chiave all'interno dei vari club con determinate competenze. In particolare sono necessarie queste posizioni: un segretario del club, un direttore generale, un direttore finanziario (iscritto all'albo dei revisori contabili), un responsabile della comunicazione, un medico, un responsabile della sicurezza, un responsabile dei rapporti con la tifoseria e un responsabile del programma sviluppo giovani.

**Criteri legali (arti. 43-46):** essi prevedono che il club invii all'UEFA un dichiarazione nella quale confermi di riconoscere gli statuti, i regolamenti, le direttive e le decisioni in particolare di FIFA, UEFA, Federazioni nazionali, Leghe nazionali e della Corte di Arbitraggio dello Sport (TAS Losanna). Accanto a questa dichiarazione è previsto che la società richiedente la Licenza fornisca una copia del proprio statuto aggiornato insieme ad alcune informazioni minime: ragione sociale, sede legale, forma societaria e generalità complete dei componenti gli organi sociali e dei poteri conferiti a ciascuno, con le modalità di firma. Inoltre, se eventualmente la società è parte di un gruppo, essa deve indicarne la struttura legale.

**Criteri economico-finanziari (art. 46 bis-52):** questi criteri, volti a migliorare la trasparenza e la credibilità del calcio attraverso l'ottimizzazione della gestione economico-finanziaria dei club, prevedono che le società forniscano ogni anno i propri dati riguardo ai conti societari. In particolare, devono essere fornite: una dichiarazione finanziaria annuale, la garanzia che non vi siano ritardi nei pagamenti verso altri club, propri dipendenti e autorità statali/sociali ed infine alcune informazioni finanziarie future.

Osservando i livelli di queste tre categorie, si può denotare che a parte qualche criterio B (presente nei criteri sportivi, infrastrutturali e organizzativi) e C (riguardanti la presenza di responsabile information technology, psicologo dello sport e responsabile rapporti con comunità e territorio tra i criteri organizzativi) tutti gli altri sono di tipologia A e perciò

obbligatori per ottenere la Licenza. In particolare, i criteri legali ed economico-finanziari prevedono criteri da rispettare solo di tipologia A.

Una volta rispettati tutti i criteri richiesti ed ottenuta la Licenza UEFA si può partecipare alle competizioni europee. Qualora sia negato l'ottenimento della Licenza, il solo organo in grado di giudicare il ricorso è il TAS di Losanna. Ad ogni modo, il fatto che più di qualche club si sia visto respingere la richiesta di Licenza è il simbolo di come l'UEFA abbia preso a cuore la questione, rendendo le sue verifiche alquanto pignole per ottenere competizioni sempre più sicure e trasparenti, così da attirare sempre maggiori investitori. Sulla base del Report UEFA sul decennio delle Licenze si può denotare come ogni anno i club che hanno richiesto la Licenza ma non l'hanno ottenuta sono più di cento. Se all'inizio i club qualificati per le competizioni UEFA che non hanno potuto disputarle a causa del diniego della richiesta della Licenza erano per lo più provenienti da campionati minori, negli ultimi anni anche qualche club appartenente alle top leghe ha avuto problemi di questo tipo. In particolare, in Italia sono stati due i team che non hanno ottenuto la Licenza dopo aver raggiunto per meriti sportivi la qualificazione alle competizione europee: il *Parma Calcio* nel 2014/2015 e il *Genoa CFC* nel 2015/2016.

## 3.8 Le Sanzioni Comminate

Dall'avvento del Financial Fair Play (ormai sei anni fa) molte sono state le sanzioni applicate ai club e più di qualcuno ha dovuto addirittura rinunciare alla partecipazione alle coppe europee. Già nel primo anno di monitoraggio (stagione 2012/2013), l'Organo UEFA per il controllo finanziario dei club (CFCB) sospese temporaneamente il ricevimento dei premi di partecipazione per ventitre squadre iscritte alle competizioni UEFA.[73] Tra questi club spiccava il nome dell'*Atletico de Madrid*, allora fresco vincitore dell'Europa League, a dimostrazione di come l'UEFA non intendeva utilizzare azioni più leggere nei confronti delle società più blasonate. Il proseguo del paragrafo, dunque, tratterà alcuni dei casi più importanti riguardanti le sanzioni che il CFCB ha comminato ad alcuni importanti club.

[73] *Prime sanzioni del Fair Play Finanziario: premi bloccati per 23 squadre*, www.sportbusinessmanagement.it, 12/09/2012

***Malaga Club de Fùtbol***

Il caso *Malaga* è stato indubbiamente uno dei casi più controversi degli ultimi anni. Squadra spagnola di medio-piccolo livello, il *Malaga* ha vissuto per molti anni facendo la spola tra la prima e la seconda divisione raggiungendo il proprio picco con la vittoria della Coppa Intertoto nell'estate 2002. Tutto però è cambiato nel giugno 2010, quando lo sceicco qatariota Abdullah bin Nasser bin Abdullah Al Ahmed Al Thani (membro della stessa famiglia Al Thani a capo del *PSG*) ha ufficializzato l'acquisizione del club da Lorenzo Sanz per una cifra attorno ai 36 milioni di euro.[74] Come avvenuto in terra francese, la politica gestionale adottata dallo sceicco è stata fin da subito improntata all'acquisto di grandi calciatori per rafforzare la squadra. Durante la campagna acquisti, infatti, sono stati spesi oltre 85 milioni: cifra davvero ragguardevole per un club delle dimensioni del *Malaga*. L'obiettivo che si era prefissato Al Thani era infatti quello di portare il piccolo team a competere, in poco tempo, allo stesso livello di *Barcelona* e *Real Madrid*. Purtroppo, però, il "giocattolo" si è rotto presto; così, dopo appena due anni e nonostante un'incredibile qualificazione alla Champions League, lo sceicco ha deciso di mettere in vendita la società, adducendo tra i motivi dell'abbandono uno scarso rispetto e stima della sua persona. Questo "mal di pancia" del proprietario ha però creato gravi scompensi alle finanze del *Malaga*. Problematiche che hanno portato, tra le altre cose, allo smantellamento della squadra e al mancato pagamento degli stipendi e dei debiti contratti con altri club e con il fisco. Proprio quest'ultime situazioni, cozzando con uno dei principi cardine del Fair Play Finanziario (art. 65-66), hanno provocato l'inizio delle indagini da parte del CFCB. Analisi che si sono concluse con l'esclusione dalle competizioni europee del *Malaga* per quattro stagioni. La sentenza è stata poi mitigata dal TAS di Losanna, visto l'impegno della società spagnola nel ripianare ogni pendenza, nell'esclusione per un anno dalle competizioni UEFA (stagione 2013/2014) e in una multa pari a trecento mila euro.[75]

***PSG F.C.* e *Manchester City F.C.***

I due club *PSG* e *City*, i quali vedono al loro comando gli sceicchi Mansour (Manchester) ed Al-Khelaïfi (Parigi), nonostante fatturati *monstre* sono stati anch'essi sotto la lente di ingrandimento dell'UEFA CFCB; soprattutto per le maxi sponsorizzazioni ricevute da Ethiad (il City) e Fly Emirates (il PSG), società facenti capo ai rispettivi proprietari. Infatti, queste

[74] *Soccer-Qatari Sheikh Al-Thani buys Malaga football club*, uk.reuters.com, 26/06/2010

[75] Rinaldi Francesco Maria, *Malaga, ora è ufficiale: la Uefa lo estromette dalla prossima Europa League*, www.calcioblog.it, 11/06/2013

sponsorizzazioni, risultando fuori mercato, sembravano quasi essere degli auto-finanziamenti per i club atti ad aggirare i paletti del Fair Play Finanziario. Dopo un'attenta valutazione e a seguito di un accordo coi due club, l'UEFA ha deciso di comminare queste sanzioni:

- *Paris Saint Germain*

  - a rientrare entro un deficit annuale di 30 milioni di euro con la stagione 2014/15 e a raggiungere il pieno break-even entro la stagione 2015/16 sulla base di un valore concordato del contratto di sponsorizzazione con la Qatar Tourism Authority significativamente più basso di quello nominale;

  - a non accrescere il costo della rosa nelle due stagioni seguenti;

  - a vedere limitato a ventuno il numero di calciatori iscrivibili nelle liste "A" per le competizioni UEFA 2014/15;

  - a limitazioni nel saldo dei trasferimenti includibili nelle liste "A" delle competizioni UEFA per le stagioni 2014/15 e 2015/16;

  - al pagamento di una multa di 60 milioni di euro di cui quaranta restituibili qualora il *PSG* si impegni a rispettare gli accordi presi.

- *Manchester City*

  - a rientrare entro un deficit annuale di 20 milioni di euro con la stagione 2013/14 e di dieci milioni per la stagione 2014/15;

  - a non includere i ricavi da operazioni di vendita di asset infragruppo nel calcolo dei ricavi rilevanti ai fini del Fair Play Finanziario;

  - a non incrementare il costo della rosa nelle due stagioni seguenti. Limite rimovibile dopo una stagione qualora i *Citizens* raggiungano i risultati precedentemente descritti;

  - a vedere limitato a ventuno il numero di calciatori che possono essere inclusi nelle liste "A" per le competizioni UEFA 2014/15. Limite rimovibile nella stagione 2015/16 qualora il *MCFC* rispetti i parametri di break-even;

  - a limitazioni nel saldo dei trasferimenti includibili nelle liste "A" delle competizioni UEFA le stagioni 2014/15 e 2015/16;

- al pagamento di una multa di 60 milioni di euro, di cui quaranta restituibili qualora il *Manchester City* si impegni a rispettare gli accordi presi.[76]

Visto il buon operato dei due club e il rispetto delle limitazioni previste per la stagione 2014/2015, nell'estate 2015 l'UEFA ha deciso di togliere le limitazioni riguardanti il numero di giocatori iscrivibili nelle liste "A" delle competizioni europee, tornando così ai canonici venticinque elementi. Ad ogni modo, l'UEFA ha comunque confermato che i due club continueranno a rimanere sotto osservazione e che i risultati economici previsti dagli accordi dovranno essere raggiunti per non incappare in nuove sanzioni.[77]

***F.C. Internazionale Milano* e *A.S. Roma***

Sia *Inter* che *Roma* si sono visti comminare una sanzione da parte del CFCB a causa delle perdite troppo elevate create, i quali portavano il deficit troppo lontano dal punto di break-even previsto dalle norme del Fair Play Finanziario.

La squadra milanese ha raggiunto un accordo con il CFCB per quanto riguarda le stagioni che vanno dal 2015/16 al 2018/19. L'obiettivo primario del club nerazzurro è quello di raggiungere il pareggio di bilancio nell'esercizio 2018/19, monitorando nel frattempo i risultati del periodo preso in esame. L'impegno prevede inoltre un deficit di massimo 30 milioni per la chiusura dell'esercizio 2016 e di nessun deficit per l'esercizio 2017. Per arrivare a tutti questi obiettivi, l'*Inter* ha concordato una riduzione dei costi per il personale e una limitazione degli ammortamenti derivanti dagli acquisti dei giocatori. Inoltre, i *Nerazzurri* hanno accettato di limitare il numero di giocatori da includere nella lista "A" per la partecipazione alle coppe europee: infatti, nella stagione 2015/16 potranno essere inclusi ventuno giocatori, mentre nella stagione 2016/17 ventidue, contro i venticinque previsti da regolamento. Per l'intera durata dell'accordo viene anche ad essere limitato il numero di nuovi elementi da includere nella lista "A", da calcolare in base al saldo sul mercato che deve essere pari o positivo. Infatti, i tre acquisti più onerosi delle ultime due campagne acquisti interiste (Geoffrey Kondogbia acquistato per 40 milioni, João Mário anch'esso comprato per 40 milioni e il brasiliano Gabigol arrivato per una cifra attorno ai 29 milioni)[78] non sono stati inseriti nelle liste UEFA per questo motivo. Ad ogni modo, queste restrizioni sul numero dei

[76] *Le sanzioni UEFA ufficiali per PSG, City e le altre sette squadre*, www.tifosobilanciato.it, 17/05/2014

[77] *Fair play finanziario, Uefa 'grazia' Man City e PSG*, www.ansa.it, 3/07/2015

[78] Il valore dei trasferimenti è stato assunto dal sito www.transfermarkt.it.

giocatori iscrivibili nelle liste UEFA potranno essere abolite a partire dal 2017/18, qualora venissero soddisfatte le misure operative e finanziarie concordate con l'UEFA. All'*Inter*, infine, è stata comminata una sanzione pecuniaria di 20 milioni di euro a partire dalla stagione 2014/15 che sarà trattenuta da eventuali ricavi provenienti dalla partecipazione a competizioni UEFA. La sanzione si divide in sei milioni da versare per intero, trattenuti in tre rate uguali, e quattordici con la condizionale.[79]

Per quanto riguarda invece la *Roma*, l'accordo comprende le stagioni 2015/16, 2016/17 e 2017/18, al termine delle quali la società capitolina si impegna a raggiungere il pareggio di bilancio. Il club giallorosso si impegna inoltre a registrare un deficit massimo di 30 milioni per gli esercizi chiusi nel 2015 e nel 2016. Inoltre, come visto per l'*Inter,* anche la *Roma* ha visto ridursi il numero di giocatori iscrivibili nelle lista "A" per la partecipazione alle competizioni UEFA (per la società giallorossa il numero massimo di giocatori iscrivibili è stato fissato a ventidue per la stagione 2015/2016) e la limitazione dei nuovi ingressi nella lista suddetta, con saldo sul mercato pari o maggiore a zero. Tali restrizioni potranno essere abolite nella stagione 2016/2017, qualora siano rispettate le misure economico-finanziarie previste dall'accordo stipulato. Infine, la *Roma* si impegna a pagare un importo complessivo di sei milioni di euro, che verranno trattenuti dai ricavi provenienti dalla partecipazione alle competizioni Uefa a partire dalla stagione 2014/15. Di questi sei milioni, due sono versati per intero e trattenuti in tre rati di eguale importo, quattro invece con la condizionale. [80]

***Galatasaray SK***

Il club turco ha pagato a caro prezzo (la massima punizione) il mancato rispetto dell'accordo trovato con il capo investigatore del CFCB nel maggio 2014. Infatti, la continua mancanza di rispetto del pareggio di bilancio nel periodo di monitoraggio della stagione 2015/2016 ha costretto l'Organo di Controllo Finanziario dei Club ad estromettere il *Galatasaray* dalla competizione UEFA a cui si sarebbe qualificata nelle due stagioni seguenti (2016/2017 e 2017/2018). Alla squadra turca è stato inoltre imposto di limitare le spese complessive per i

[79] Bellinazzo Marco, *Fair play finanziario, il quadro completo delle sanzioni: dieci club coinvolti, l'Inter la più colpita*, marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com, 10/05/2015

[80] Bellinazzo Marco, *Fair play finanziario, il quadro completo delle sanzioni: dieci club coinvolti, l'Inter la più colpita*, marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com, 10/05/2015

benefit a tutti i giocatori nei due cicli di rendicontazione seguenti (che terminano nel 2016 e nel 2017). [81]

## 3.9 Riepilogo

Come si è potuto osservare nel capitolo appena scritto, il Fair Play Finanziario è stata la risposta dell'UEFA, ed in special modo del suo ex presidente Michel Platini, all'anarchia gestionale che ha imperversato nel calcio da quando il business è diventato troppo grande per considerarlo solo un gioco. Perdite totali per oltre un miliardo di euro e campagne acquisti anacronistiche sono stati solo le ultime gocce di un vaso già stracolmo. Così, quando Platini, nel 2008, ha annunciato la sua intenzione di cambiare le regole del gioco in fatto di gestione dei club, a tutti oramai sembrava un atto dovuto.

Affiancato al Sistema delle Licenze già introdotto dall'UEFA nel 2004, il Financial Fair Play si è così inserito nelle regolamentazioni UEFA al fine di controllare quei club che partecipano alle competizioni europee, con tutta una serie di sanzioni (la massima è quella dell'esclusione dalle coppe) comminabili a quei club poco inclini a modificare il proprio comportamento in fatto di gestione economico-finanziaria.

Il Fair Play Finanziario è regolato dal documento "UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations", nato appunto con il nuovo progetto UEFA ed arrivato nel 2015 alla terza edizione. Questo documento - costruito su tre capitoli principali - è dunque alla base di tutto il sistema per accedere alle competizioni europee. Infatti, accanto ad un primo capitolo introduttivo con tutta la terminologia che si incontrerà nel testo, il "UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations" declina il Sistema delle Licenze, con tutti i criteri da rispettare per riceverla, ed il Sistema di Monitoraggio, partendo dall'Organo addetto ad esso (il UEFA Club Financial Control Body) fino al requisito principale (il punto di break-even).

In definitiva, quindi, il UEFA Financial Fair Play è, senza dubbio, uno strumento voluto ardentemente dal massimo organo europeo per dare un segnale forte ad un calcio troppo malato in fatto di conti. La riprova dell'importanza che il Financial Fair Play ha per l'UEFA sta nelle sanzioni che essa ha comminato alle squadre non adempienti ai suoi

[81] *Squalifica per il Galatasaray*, it.uefa.com, 2/06/2016

parametri; tant'è vero che non solo i piccoli club, ma anche colossi come *Manchester City*, *PSG*, *Inter*, *Atletico Madrid* e *Roma*, hanno dovuto subire sanzioni più o meno onerose a causa della loro indisciplina gestionale.

# CAPITOLO 4

# Il Sistema di Controlli Italiano

## 4.1 Premessa

*«Quello di oggi lo definirei quasi un Consiglio Federale storico, perché è stato introdotto un concetto diverso e innovativo sulle Licenze Nazionali»*

Con queste parole l'attuale presidente della FIGC, Carlo Tavecchio, annunciava uno dei più importanti interventi federali in materia di controllo gestionale. Il percorso che ha portato a questo ambizioso progetto è stato, però, indubbiamente tortuoso e ricco di insidie. Molteplici sono state le società che hanno approfittato di un sistema di controlli troppo permissivo tralasciando in modo sconsiderato l'attenzione ai conti, salvo poi trovarsi di fronte a situazioni gravissime che hanno portato in diversi casi al fallimento. Questo capitolo, dunque, vuole analizzare il Sistema di Controllo dei conti utilizzato in Italia. In particolare, in prima battuta verranno descritte le norme che regolano la FIGC e l'Organo da esse adibito al controllo. In seguito, invece, verrà dato spazio al commento del Sistema utilizzato in passato e di uno dei casi più controversi avvenuti in Italia negli ultimi anni che ha dimostrato come il Sistema di Controllo non abbia fatto appieno il suo dovere. Infine, nell'ultima parte del capitolo, tratterò il nuovo Sistema delle Licenze Nazionali introdotto dalla FIGC a partire dalla stagione 2015/16.

## 4.2 Le Norme Organizzative Interne della FIGC e la Covisoc

Il Calcio italiano è governato dalle Norme Organizzative Interne della FIGC (più comunemente identificate con l'acronimo NOIF). In particolare, la parte di NOIF trattante la dimensione economica e gestionale delle società di calcio, denominata "Controlli sulla gestione economico finanziaria delle leghe e delle società professionistiche", basata prima sulla legge 91/81 e poi sulla 586/96, può essere suddivisa in tre macro aree riguardanti:

- l'organo di vigilanza e controllo;
- i documenti su cui si basa l'attività di controllo;

- gli indicatori di bilancio richiesti.

L'organo addetto alla vigilanza è stato istituito nel 1981, denominato Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche (Covisoc), ed in base alle NOIF svolge per conto della FIGC le seguenti mansioni:

- attività consultive in ordine ai sistemi e alle modalità di controllo sulla gestione delle società di calcio professionistiche;
- attività di controllo sull'equilibrio economico-finanziario dei club calcistici;
- ispezioni e controlli, tramite verifiche, presso le sedi delle società o la convocazione dei soggetti componenti gli organi di gestione, amministrazione vigilanza delle singole società.

La Covisoc è formata da un presidente e da quattro componenti, nominati a maggioranza qualificata dal Consiglio Federale, i quali devono possedere particolari requisiti richiesti dall'art. 36 comma 3 dello Statuto Federale. Ogni componente rimane in carica per quattro anni ed il suo mandato non è rinnovabile per più di due volte.

Tra tutte le attività previste dalle NOIF, per la Commissione la più importante è quella di vigilare e controllare l'equilibrio economico-finanziario dei club. Per poter dare maggiore rilevanza a questo ruolo le Norme hanno concesso alla Covisoc dei particolari poteri sanzionatori:

- possibilità di infliggere ammende in caso di violazione dell'obbligo di invio di dati e dei documenti previsti dagli art. 80 e 85 delle NOIF;
- esclusione dalle operazioni di compravendita di diritti alle prestazioni sportive per chi non rispetta la misura minima prevista per l'indicatore di Liquidità al 31 dicembre e al 30 maggio (salvo che le operazioni non trovino integrale copertura).

Oltre a questi poteri sanzionatori, al fine di svolgere un'esaustiva funzione di controllo, la Covisoc può avanzare l'attivazione di indagini e procedimenti disciplinari, nonché può:

- richiedere alle società la consegna di dati e di documenti contabili e societari e di quanto, in generale, essenziale per le proprie valutazioni;
- proporre al Consiglio Federale parameri atti ad appurare la sussistenza di corrette condizioni di gestione sotto il profilo economico-finanziario, ed inoltre le modalità di determinazione degli aggregati ai fini del relativo calcolo;

- suggerire al Consiglio Federale (con riferimento alle singole società) la variazione dei metodi di determinazione dei parametri, per tenere presente degli effetti di carattere economico-finanziario e patrimoniale di specifiche operazioni legate all'attività sportiva.[82]

## 4.3 I Documenti su cui si basa l'attività di controllo

Le società di calcio professionistiche in base all'articolo 84 delle NOIF, denominato "Contabilità e bilancio", sono tenute a tenere la propria contabilità in osservanza delle norme di legge ed utilizzando esclusivamente il piano dei conti approvato dalla FIGC (comma 1). In particolare, il comma 3 dello stesso articolo prevede che i club debbano redigere il proprio bilancio anche sulla base dei principi contabili internazionali. Al comma 4, inoltre, è regolato che il bilancio deve essere sottoposto alla revisione di una società iscritta nell'albo tenuto dalla CONSOB.

In base all'articolo 85, al fine di permettere alla Covisoc la propria attività di controllo i club professionistici sono tenuti a fornire periodicamente i seguenti documenti:

- **Serie A**:
  - *Bilancio d'esercizio*: entro quindici giorni dalla data di approvazione dell'assemblea dei soci, con annessa documentazione ad esso collegata (relazione dei sulla gestione, relazione del collegio sindacale, ecc.);
  - *Relazione semestrale*: entro tre mesi dalla fine del primo semestre, anche in questo caso con l'annessa documentazione;
  - *Bilancio consolidato*: entro quindici giorni dalla data di approvazione, per tutte quelle società che esercitano controllo su una o più società;
  - *Budget*: entro il 30 giugno devono essere depositate informazioni economico-finanziarie previsionali, su base semestrale, che coprano il periodo di dodici mesi successivo. In particolare è richiesto: un budget del conto economico, un budget del rendiconto finanziario e le note esplicative riguardanti rischi, confronti tra budget e valori effettivi, nonché delle modalità di copertura degli eventuali fabbisogni di cassa;

[82] FIGC, *Norme Organizzative Interne della FIGC*

- *Report consuntivo*: entro sessanta giorni dalla chiusura di ciascun semestre deve essere depositato il report consuntivo (conto economico e rendiconto finanziario) indicando le cause degli scostamenti rispetto al budget depositato e gli interventi correttivi adottati o da adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget;
- *Emolumenti*: le società devono documentare - entro i termini previsti per ogni trimestre - l'avvenuto pagamento degli stipendi verso i propri tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati;
- *Ritenute e contributi*: le società devono documentare - entro i termini previsti per ogni trimestre - l'avvenuto pagamento delle ritenute Irpef, dei contributi Inps e Fondo Fine Carriera in favore dei propri tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati;
- *Sistema di indicatori di controllo dell'equilibrio economico-finanziario*: le società entro il 31 maggio e il 30 novembre di ciascun anno devono depositare i prospetti contenenti i seguenti indicatori: indicatore di Liquidità (Attività Correnti/Passività Correnti), indicatore di Indebitamento (Debiti/Valore della Produzione) e indicatore del Costo di Lavoro Allargato (Costo del Lavoro Allargato/Ricavi). La misura minima di tali indicatori è stabilita dal Consiglio Federale su proposta della Covisoc.[83]

- **Serie B**:
  - *Bilancio d'esercizio*: entro quindici giorni dalla data di approvazione dell'assemblea dei soci, con annessa documentazione ad esso collegata (relazione dei sulla gestione, relazione del collegio sindacale, ecc.);
  - *Relazione semestrale*: entro tre mesi dalla fine del primo semestre, anche in questo caso con l'annessa documentazione;
  - *Bilancio consolidato*: entro quindici giorni dalla data di approvazione, per tutte quelle società che esercitano controllo su una o più società;
  - *Budget*: entro il 30 giugno devono essere depositate informazioni economico-finanziarie previsionali, su base semestrale, che coprano il periodo di dodici mesi successivo. In particolare è richiesto: un budget del conto economico, un budget del rendiconto finanziario e le note esplicative riguardanti rischi,

[83] FIGC, *Norme Organizzative Interne della FIGC*

confronti tra budget e valori effettivi, nonché delle modalità di copertura degli eventuali fabbisogni di cassa;

- *Report consuntivo*: entro sessanta giorni dalla chiusura di ciascun semestre deve essere depositato il report consuntivo (conto economico e rendiconto finanziario) indicando le cause degli scostamenti rispetto al budget depositato e gli interventi correttivi adottati o da adottare ai fini del rispetto degli obiettivi iniziali del budget;
- *Emolumenti*: le società devono documentare - entro i termini previsti per ogni bimestre - l'avvenuto pagamento degli stipendi verso i propri tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati;
- *Ritenute e contributi*: le società devono documentare - entro i termini previsti per ogni bimestre - l'avvenuto pagamento delle ritenute Irpef, dei contributi Inps e Fondo Fine Carriera in favore dei propri tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati;
- *Sistema di indicatori di controllo dell'equilibrio economico-finanziario*: le società entro il 31 maggio e il 30 novembre di ciascun anno devono depositare i prospetti contenenti i seguenti indicatori: indicatore di Liquidità (Attività Correnti/Passività Correnti), indicatore di Indebitamento (Debiti/Valore della Produzione) e indicatore del Costo di Lavoro Allargato (Costo del Lavoro Allargato/Ricavi). La misura minima di tali indicatori è stabilita dal Consiglio Federale su proposta della Covisoc;
- *Prospetto P/A con indicazione del rapporto Patrimonio Netto Contabile/Attivo Patrimoniale*: le società, nei termini previsti per il bilancio e la relazione semestrale, devono fornire questo rapporto riferito alla data di chiusura dell'esercizio o del semestre, calcolato sulla base delle risultanze del bilancio e della relazione approvati. La misura minima del rapporto Patrimonio Netto Contabile/Attivo Patrimoniale è stabilita annualmente dal Consiglio Federale su proposta della Covisoc.[84]

[84] FIGC, *Norme Organizzative Interne della FIGC*

- **Lega Pro**:
  - *Bilancio d'esercizio*: entro quindici giorni dalla data di approvazione dell'assemblea dei soci, con annessa documentazione ad esso collegata (relazione dei sulla gestione, relazione del collegio sindacale, ecc.)
  - *Relazione semestrale*: entro tre mesi dalla fine del primo semestre, anche in questo caso con l'annessa documentazione;
  - *Bilancio consolidato*: entro quindici giorni dalla data di approvazione, per tutte quelle società che esercitano controllo su una o più società;
  - *Emolumenti*: le società devono documentare - entro i termini previsti per ogni bimestre - l'avvenuto pagamento degli stipendi verso i propri tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati;
  - *Ritenute e contributi*: le società devono documentare - entro i termini previsti per ogni bimestre - l'avvenuto pagamento delle ritenute Irpef, dei contributi Inps e Fondo Fine Carriera in favore dei propri tesserati, lavoratori dipendenti e collaboratori addetti al settore sportivo con contratti ratificati;
  - *Sistema di indicatori di controllo dell'equilibrio economico-finanziario*: le società entro il 31 maggio e il 30 novembre di ciascun anno devono depositare i prospetti contenenti i seguenti indicatori: indicatore di Liquidità (Attività Correnti/Passività Correnti), indicatore di Indebitamento (Debiti/Valore della Produzione) e indicatore del Costo di Lavoro Allargato (Costo del Lavoro Allargato/Ricavi). La misura minima di tali indicatori è stabilita dal Consiglio Federale su proposta della Covisoc;
  - *Prospetto P/A con indicazione del rapporto Patrimonio Netto Contabile/Attivo Patrimoniale*: le società, nei termini previsti per il bilancio e la relazione semestrale, devono fornire questo rapporto riferito alla data di chiusura dell'esercizio o del semestre, calcolato sulla base delle risultanze del bilancio e della relazione approvati. La misura minima del rapporto Patrimonio Netto Contabile/Attivo Patrimoniale è stabilita annualmente dal Consiglio Federale su proposta della Covisoc.[85]

[85] FIGC, *Norme Organizzative Interne della FIGC*

## 4.4 Il Vecchio Sistema di Indicatori di Controllo

Fino alla stagione 2006/07, accanto al bilancio e alla relazione semestrale (unici documenti richiesti dalle NOIF di allora), l'equilibrio economico-finanziario dei club era valutato sulla base del rispetto di tre indicatori:

I) RI = Ricavi /Indebitamento

Sicuramente il più importante tra i tre, questo indicatore ha sempre avuto particolare credito in fase di analisi dei conti dei club calcistici. Il suo valore minimo era stabilito dalle NOIF in un valore pari a tre, in quanto qualora i ricavi fossero stati superiori di tre volte ai debiti la situazione in cui si sarebbe venuto a trovare il club analizzato sarebbe stata quella di potenziale equilibrio. In particolare, quindi, questo indicatore era utilizzato dalle Covisoc per analizzare l'economicità aziendale sul fronte dell'equilibrio finanziario. Infatti, se l'indebitamento fosse stato un terzo dei ricavi, il club sarebbe verosimilmente stato capace di generare flussi finanziari sufficienti a garantire il rispetto degli impegni verso terzi, e quindi conseguentemente di mantenere condizioni di equilibrio finanziario, dinamico e strutturale. Tuttavia, nonostante questo indicatore fosse facile da analizzare e identificasse un limite all'indebitamento, esso allo stesso tempo non forniva alcuna indicazione utile ad esprimere un giudizio sulla redditività, poiché non raffrontava i ricavi con alcuna grandezza di costo, margine o di capitale. Inoltre, non consentiva di esprimere alcun giudizio immediato sul livello di indebitamento e presentava limiti oggettivi nella composizione dei ricavi e debiti utilizzati.[86]

II) PA = Patrimonio Netto Contabile/Attivo Patrimoniale

III) PD = Patrimonio Netto Contabile/Diritti Pluriennali alle Prestazioni dei Calciatori

Questi due indicatori vennero introdotti a partire dalla stagione 2004/05 per estendere il raggio di controllo prima fornito solamente tramite l'indicatore RI. In particolare, l'indicatore PA fu introdotto con l'obiettivo di ampliare il giudizio sul livello di indebitamento dei club, mentre l'indicatore PD venne introdotto per monitorare il rapporto tra livello di capitalizzazione delle società e dimensione dell'investimento in DPC. La loro soglia minima veniva stabilita annualmente dal Consiglio Federale, anche se tradizionalmente quella di PA si attestava a 0,10 mentre quella per PD a 0,25. Ad ogni modo, nonostante la buona intenzione

[86] Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche,* pag.81-85

con cui furono introdotti, questi due indicatori si portavano appresso più di qualche limite: in prima battuta erano "declinabili" assieme, poiché se un club fosse in stato in regalo con l'indicatore PA difficilmente non lo sarebbe stato anche per PD; inoltre, entrambi erano fortemente influenzabili dalle possibili plusvalenze gonfiate relative alla permuta dei DPC (doping amministrativo).[87]

Infine, va sottolineato come tutti e tre gli indicatori sopraccitati sollevassero discussioni. Nel caso dell'indicatore RI, poiché era possibile che la soglia minima pari a 3 fosse raggiunta da un club in condizione di squilibrio economico-finanziario e non magari una società in condizione di equilibrio e pienamente solvibile. Per quanto riguarda gli indicatori PA e PD, invece, a lasciare perplessi era la loro soglia minima troppo compatibile anche con livelli di indebitamento elevati.

Per questo motivo, a partire dalle stagione 2006/07, eccezion fatta per la Lega Pro (in cui furono mantenuti gli indicatori RI e PA), nelle Leghe professionistiche venne cambiato il set di indicatori, passando dai tre precedentemente analizzati al rapporto VP/DF (Valore della produzione/Debiti finanziari). Questo nuovo rapporto aveva la stessa valenza concettuale dell'indicatore RI, sebbene limitasse l'analisi ai soli debiti aventi natura finanziaria. La soglia minima venne dapprima individuata a 3,5 e poi innalzata a 4. Purtroppo, anche questo indicatore presentava più di qualche limite, uno su tutti il fatto che molti club che non avrebbero raggiunto la soglia minima con l'indicatore RI sarebbero invece stati in grado di farlo con il rapporto VP/DF. Inoltre, il passaggio da tre indicatori ad uno diminuì di gran lunga la qualità dei controlli, facendo tra le altre cose scomparire il controllo sul livello di indebitamento.

In questa situazione di controlli societari si palesò uno dei casi gestionali più controversi degli ultimi anni: il fallimento del *Parma Calcio*.

## 4.5 Il Caso Parma

Come scritto nei capitoli precedenti, una delle squadre italiane maggiormente colpite dalla cattiva gestione è stata senza ombra di dubbio il *Parma Calcio*. Militante per decenni tra la seconda e terza serie italiana (eccetto una breve apparizione nella prima nel lontano 1925), il

[87] Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche*, pag.85-86

team emiliano si affacciò al grande calcio nella stagione 1990/1991. A capo della società vi era Calisto Tanzi, già proprietario dell'azienda Parmalat (all'epoca primo sponsor del *Parma Calcio*), giunto a capo del club a seguito del decesso dell'allora presidente Ernesto Ceresini. La squadra gialloblu iniziò da subito a collezionare ottimi risultati sportivi, divenendo ben presto la cenerentola del campionato e issandosi già nella sua prima stagione di militanza in Serie A ad un ottimo sesto posto. L'annata successiva, invece, fu quella del primo alloro: la Coppa Italia. Questo fu solo l'inizio di un ciclo vincente venutosi a creare in terra emiliana, infatti, tra gli anni Novanta e i primi Duemila, il *Parma* riuscì ad impreziosire la propria bacheca con: due Coppe UEFA, una Coppa delle Coppe, una Supercoppa Europea, altre due Coppe Italia e una Supercoppa Italiana. Inoltre, furono ottenuti anche ottimi risultati in campionato (su tutti lo scudetto sfiorato di soli due punti nella stagione 1996/97). Come scritto in precedenza, le malefatte della famiglia Tanzi all'interno di Parmalat ebbero gravi ripercussioni anche sulla società *Parma Calcio*. Infatti, nonostante maxi cessioni come quelle di Hernan Crespo alla *Lazio* per 55 milioni di euro, Gianluigi Buffon e Lilian Thuram alla *Juventus* per 95 milioni e Fabio Cannavaro al'*Inter* per 23 milioni di euro, nel 2004 la società emiliana si ritrovò ad un passo dal fallimento.[88] Nonostante ciò, grazie allo creazione di una nuova società a cui vennero trasferiti tutti i diritti dell'allora *Parma Calcio*, svincolandosi così da Parmalat, si riuscì a far rientrare il club emiliano nei parametri per l'applicazione della *Legge Marzano* del 2004, deviando così il pericolo di ripartire dai dilettanti. Dopo svariate vicissitudini e tre anni di commissariamento, la società emiliana trovò finalmente un nuovo proprietario: Tommaso Ghirardi. Il giovane presidente, se in prima battuta sembrò restituire dignità al club, al termine dei fatti fu invece il definitivo carnefice del glorioso *Parma Calcio*.

Ghirardi, imprenditore bresciano, già conosciuto all'interno del settore calcistico per aver portato la piccola società dell'*A.C. Carpenedolo* dai dilettanti alla Serie C, acquistò il *Parma Calcio* per un cifra attorno ai 4,5 milioni di euro e, inoltre, grazie ad alcuni crediti derivanti dal calciomercato ceduti in capo al nuovo *Parma*, acquistò per 12,6 milioni di euro anche il marchio del vecchio club emiliano. Dopo una serie di buoni campionati che sembravano aver scacciato i fantasmi del passato, il *Parma*, sotto la guida tecnica di Roberto Donadoni, raggiunse grazie ad un lusinghiero sesto posto la qualificazione per l'Europa League (la vecchia Coppa UEFA) nella primavera del 2014. Ben presto, però, quello che sembrava essere un sogno ad occhi aperti per i tifosi emiliani si rivelò l'inizio di un terribile

[88] Il valore dei trasferimenti è stato assunto dal sito www.transfermarkt.it.

incubo. Infatti, la qualificazione ad una competizione europea rese necessario per il club emiliano l'ottenimento della Licenza UEFA, con l'annesso rispetto di tutti i parametri da essa richiesta. Quando UEFA e FIGC, a pochi giorni dall'euforia per la qualificazione sul campo, rigettarono la richiesta di Licenza del Parma per mancati pagamenti Irpef pari a 260 mila euro, iniziarono a venire a galla i prime grandi dubbi. Poi, qualche giorno dopo il mancato ottenimento della Licenza, arrivarono anche le dimissioni del presidente Ghirardi che in un intervista rilasciata di fronte alla stampa definì la vicenda come surreale e minacciò il ricorso alle vie legali, arrivando addirittura a sollevare dubbi sulla malafede delle alte sfere.[89] Purtroppo, però, di erroneo nella mancata concessione della Licenza UEFA non c'era nulla, anzi, essa portò a galla un sistema gestionale ampiamente deficitario. Infatti, dall'estate 2012 il club emiliano aveva iniziato ad attuare una politica di gestione del parco giocatori molto particolare e di dubbio valore reddituale. Questo sistema si basava sull'acquisto, anche nelle leghe minori, di un numero altissimo di giocatori, quasi tutti poi parcheggiati in squadre satelliti di Serie B, Lega Pro o estere (soprattutto il *Nova Gorica* in Slovenia), nell'attesa di trovare un giovane talento con cui creare una maxi plusvalenza. Sfortunatamente, anche per alcune regolamentazioni sugli stipendi nelle serie minori (in Serie B era presente un tetto agli ingaggi, mentre la Lega Pro imponeva il totale pagamento degli emolumenti da parte della società proprietaria del cartellino), la politica gestionale del *Parma* portò solo frutti amari, con le casse del team presto dissanguate. La società ducale arrivò addirittura a tesserare la quota monstre di 230 giocatori professionisti[90]: una situazione ingestibile (alla luce anche del mancato accesso agli introiti delle competizioni europee) deflagrata in tutta la sua brutalità nell'estate 2014, quando la società non fu più in grado di pagare totalmente gli stipendi. Ghirardi, intanto, dopo aver ritirato le sue dimissioni nel settembre dello stesso anno, il 7 dicembre annunciò di aver ceduto il club emiliano ad una cordata di petrolieri russo-ciprioti rappresentati dall'avocato Fabio Giordano. Il nuovo presidente venne individuato nella figura di Pietro Doca, gioielliere italo-albanese, il quale, però, dopo appena un giorno smentì il tutto. Seguì un mese alquanto turbolento, con i nomi della cordata sempre più aleatori; in particolare, piuttosto strana fu la figura di Rezart Taci, che sembrò muoversi come plenipotenziario del club anche in sede di mercato nonostante non possedesse, di fatto, alcuna carica. Il 21 gennaio avvenne un ulteriore colpo di scena: tramite una nota ufficiale sul sito del

[89] Tosi Andrea, *Parma, Ghirardi: "La società è in vendita, ho chiuso con il calcio"*, www.gazzetta.it, 30/05/2014

[90] Bellinazzo Marco, *Goal Economy – Come La Finanza Globale Ha Trasformato Il Calcio*, pag. 96

club venne annunciato un nuovo presidente: Ermir Kodra, specializzato nella gestione dei rischi finanziari. I soldi, però, continuavano a languire e i giocatori, che stavano riversando sul campo tutte le loro frustrazioni (si trovavano infatti tristemente come fanalino di coda del campionato), iniziarono a rescindere i contratti (fu il caso di Antonio Cassano, Francesco Lodi e Felipe) oppure a lanciare ultimatum per il saldo degli ingaggi. Tra il 5 e l'8 febbraio, il club continuò la propria via crucis finanziaria con un susseguirsi di colpi di scena. Prima, tramite una nota sul sito ufficiale, venne comunicata la cessione del club ad un gruppo di imprenditori locali, con Fiorenzo Alborghetti come manager di riferimento, appena due giorni dopo, invece, Giampietro Manenti, imprenditore milanese che millantava collegamenti con un potente gruppo petrolifero russo, si auto-proclamò presidente. L'indomani l'auto-proclamazione di Manenti, Doca (rimasto comunque all'interno della cordata a capo del *Parma*) confermò la cessione del club per l'irrisoria cifra di un euro, poiché, come confermò in un'intervista, «il problema sono i debiti», sottintendendo quindi che nessuno si sarebbe accollato la situazione finanziaria del club elargendo ulteriori milioni per pagare il reale valore del club. Dai dati dell'ultimo bilancio depositato in Camera di commercio, infatti, la situazione debitoria del club al 30 giugno 2014 risultava gravissima: una cifra pari a 197,4 milioni di euro, con un aumento del 1.100% in otto anni. Solo le plusvalenze dovute alle cessioni dei giocatori avevano parzialmente lenito la forbice tra costi a ricavi, la quale faceva comunque segnare una perdita di oltre cinquanta milioni. Il 16 febbraio, giorno della scadenza dell'ultimatum dato dai calciatori, gli stipendi non erano ancora stati saldati. Scattò così il pignoramento da parte di Equitalia di diversi beni societari (alcuni furgoni e auto) e la richiesta formale di fallimento per inadempienze fiscali da parte della Procura di Parma. Manenti, intanto, pur essendosi dichiarato fiducioso, sparì dalla circolazione. I dipendenti del *Parma* iniziarono a far trapelare le pessime condizioni di lavoro in cui si stavano trovando; la più autorevole fu firmata dall'ex calciatore Hernan Crespo (allora allenatore della Primavera) che esternò la difficile situazione a cui erano sottoposti i suoi ragazzi e tra le altre cose affermò «Com'è stato possibile iscrivere una squadra che non arriverà a fine campionato?»[91]. Vennero intanto rinviate due partite di campionato del *Parma*, che in caso fossero diventate quattro avrebbero portato il club a perdere tutte le successive a tavolino. In questo modo, però, si sarebbe rischiato di falsare il campionato, dato che comunque qualche squadra aveva già perso dei punti col club emiliano nelle partite precedenti. Al fine di salvaguardare la regolare conclusione del campionato, la Lega di Serie A si riunì a Milano il 6 marzo e

[91] Bellinazzo Marco, *Goal Economy – Come La Finanza Globale Ha Trasformato Il Calcio*, pag. 103

deliberò, con maggioranza di sedici su venti squadre, una soluzione "politica" che prevedeva l'aiuto dei club al *Parma*, qualora il curatore fallimentare avesse ritenuto validi gli estremi per la continuazione dell'esercizio, tramite la concessione di circa 5 milioni di euro provenienti dal fondo multe comminate dal giudice sportivo.[92] Si riuscì così a rimettere in moto la squadra che concluse regolarmente il campionato (senza però arrivare alla salvezza).

Nel frattempo Manenti venne arrestato per ordine della Procura di Roma con l'accusa di reimpiego di capitali illeciti. Infatti, stando a quanto scoperto dalla Guardia di Finanza, l'obiettivo di Manenti e dei suoi soci era quello di servirsi del *Parma* attraverso alcune sponsorizzazioni per ripulire soldi rubati telematicamente.

La gravità dei fatti appena descritti può essere riassunta con la sensazione di sollievo con il quale i tifosi accolsero, dopo mesi di inganni e truffe, la sentenza del Tribunale di Parma, che dichiarò ufficialmente fallito nel pomeriggio del 19 marzo 2015. Il *Parma*, traghettato fino a fine stagione dai commissari, e nonostante l'opera di FIGC e Lega nel trovare una soluzione che gli permettesse di rimanere perlomeno nel calcio professionistico, non trovò alcun acquirente e si ritrovò così costretto a ripartire dai dilettanti.

La triste vicenda accaduta al Parma Calcio ha per ultima cosa dimostrato la fragilità del sistema di controlli del Calcio Italiano, incapace di prevenire una situazione davvero spiacevole per i tifosi e lesiva dell'immagine della Serie A nel mondo. Il vecchio sistema di controlli basato sugli indici descritti nel paragrafo precedente ha mostrato tutte le sue falle e così, visto anche gli obblighi previsti per quei club che partecipano alle competizioni europee, la FIGC ha scelto di muoversi anch'essa in un ottica di maggiore attenzione dei conti, decidendo di introdurre un nuovo sistema di Licenze Nazionali.

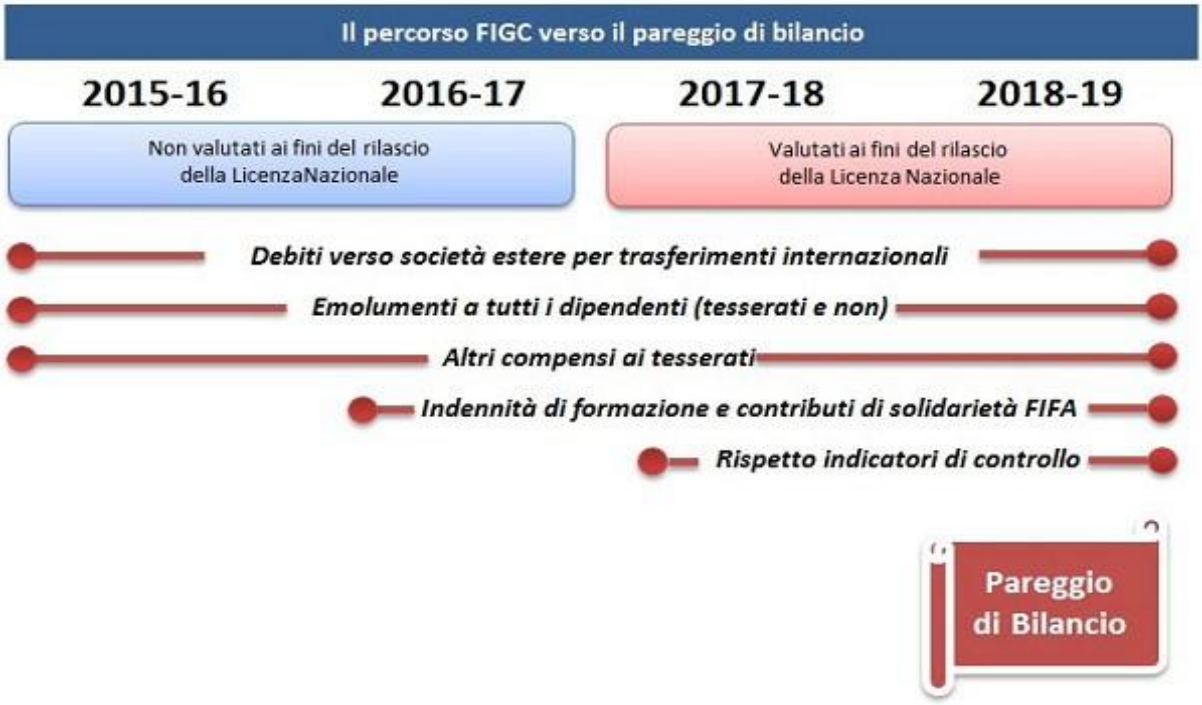
## 4.6 Il Nuovo Sistema delle Licenze Italiano

Il 26 marzo 2015, proprio durante gli ultimi mesi della triste vicenda *Parma Calcio*, il Consiglio Federale, come scritto in precedenza, scottato dall'accaduto, ha preso una delle decisioni più importanti dell'ultimo periodo in tema di controlli gestionali. In particolare è stato deciso di:

[92] *La Lega salverà il Parma... con le multe. In campo con Atalanta e Sassuolo*, www.gazzetta.it, 6/03/2015

- implementare ed inserire nuovi requisiti per il rilascio della Licenza Nazionale, necessaria ad un club per iscriversi al campionato professionistico di competenza;
- dettare nuovi criteri per la valutazione preventiva dei soggetti interessati ad acquisire una quota pari o superiore al 10% di una società calcistica.[93]

Sebbene declinate solo teoricamente e non numericamente, e nonostante in un primo momento queste novità fossero riservate alle sole società di Serie A, lasciando spazio alle riunioni successive per approvarle anche per serie B e Lega Pro, questo è stato sicuramente un passo da gigante nella lotta federale verso un calcio più pulito in materia di conti. Con l'ambizioso obiettivo finale di arrivare al raggiungimento del pareggio di bilancio nella stagione 2018/19. Per fare ciò, il Consiglio Federale ha deciso saggiamente di arrivarci per gradi, definendo un percorso quadriennale in cui verranno inserite mano a mano le varie limitazioni e soglie da rispettare per arrivare al traguardo prefissato. Specie nelle prime due stagioni del nuovo percorso (2015/16 e 2016/17), l'ammissione ai campionati è stata assennatamente esclusa dal rispetto immediato dei nuovi criteri, in modo da evitare brusche e difficili situazioni ai club. A partire dalla stagione 2017/18, invece, il rispetto dei nuovi indicatori introdotti diverrà condizione necessaria per ottenere la Licenza Nazionale e poter così partecipare alle competizioni FIGC.




94

[93] *La riforma dei requisiti FIGC per le Licenze Nazionali: i possibili impatti sui club*, www.tifosobilanciato.it, 28/03/2015, pag. 1

Analizzando più approfonditamente il nuovo set di indicatori introdotti dal Consiglio Federale a partire dalla scorsa stagione (2015/2016), i cui prospetti devono essere consegnati alla Covisoc due volte l'anno (entro il 31 maggio ed entro il 30 novembre), essi sono:

**Indicatore di Liquidità (AC/PC)**

Utilizzato per determinare l'eventuale carenza finanziaria o, meglio, verificare l'equilibrio finanziario nel breve periodo, cioè la capacità di un club di far fronte ai propri impegni finanziari con scadenza entro i dodici mesi. Viene calcolato attraverso il rapporto tra le Attività Correnti (AC) e le Passività Correnti (PC).

Per la determinazione delle Attività Correnti, gli aggregati da considerare (risultanti dal piano dei conti approvato dalla FIGC) comprendono le disponibilità liquide e i crediti esigibili entro i dodici mesi e sono costituiti dalle seguenti voci: Disponibilità liquide, Crediti verso clienti, Crediti verso imprese controllate, collegate e controllanti, Crediti tributari (esclusi quelli per imposte anticipate), Crediti verso enti-settore specifico e Crediti verso altri. Ai fini del calcolo, invece, le Passività Correnti comprendono i debiti con scadenza entro i dodici mesi e sono costituite dalle seguenti voci: Obbligazioni ordinarie e convertibili, Debiti verso soci per finanziamenti, esclusi quelli postergati ed infruttiferi, Debiti verso banche, Debiti verso altri finanziatori, Acconti, Debiti verso fornitori, Debiti rappresentati da titoli di credito, Debiti verso controllate, collegate e controllanti, Debiti tributari, Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale, Debiti verso enti-settore specifico e Altri debiti.[95]

**Indicatore di Indebitamento (D/VP)**

Questo indicatore è finalizzato a misurare il grado complessivo di indebitamento di un club rispetto al proprio valore di produzione. Viene calcolato attraverso il rapporto tra i Debiti (D) e il Valore della Produzione (VP).

Per la determinazione dei Debiti vengono considerate le seguenti voci: Obbligazioni ordinarie e convertibili, Debiti verso soci per finanziamenti (esclusi quelli postergati ed infruttiferi), Debiti verso banche, Debiti verso altri finanziatori, Acconti, Debiti verso fornitori, Debiti rappresentati da titoli di credito, Debiti verso controllate, collegate e

[94] Fonte immagine: *La riforma dei requisiti FIGC per le Licenze Nazionali: i possibili impatti sui club*, www.tifosobilanciato.it, 28/03/2015, pag. 1

[95] FIGC, *Norme Organizzative Interne della FIGC*

controllanti, Debiti tributari, Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale, Debiti verso enti-settore specifico e Altri debiti. Per il Valore della Produzione, invece, sono considerate le seguenti voci: Ricavi delle vendite e delle prestazioni, Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti, Variazione dei lavori in corso su ordinazione, Incrementi immobilizzazioni per lavori interni e capitalizzazione costi del vivaio, Altri ricavi e proventi (incluse le Plusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori).

Per quanto riguarda il calcolo dei Debiti, essi vengono calcolati sulla base delle risultanze del bilancio d'esercizio approvato o del progetto di bilancio, se non ancora approvato, e della relazione semestrale. Il Valore della Produzione, invece, è dato dal suo valore medio calcolato attraverso i dati degli ultimi tre bilanci d'esercizio approvati.

L'Indicatore di Indebitamento, qualora presenti un valore inferiore al livello-soglia stabilito, viene utilizzato come indicatore correttivo con l'obiettivo finale di ridurre, nella misura di 1/3, l'importo necessario per ripianare l'eventuale carenza finanziaria determinata dall'Indicatore di Liquidità.[96]

**Indicatore di Costo del Lavoro Allargato**

Questo indicatore è stato inserito per misurare il peso economico del costo di lavoro che, come osservato nei capitoli precedenti, risulta essere la spesa principale di un club professionistico. L'Indicatore viene calcolato attraverso il rapporto tra il Costo del Lavoro Allargato (CLA) ed i Ricavi (R).

Per la definizione del Costo del Lavoro Allargato sono da considerare i costi per il personale (comprensivi degli ammortamenti dei DPC), mentre per i Ricavi: Ricavi delle vendite e delle prestazioni, Contributi in conto esercizio, Proventi da sponsorizzazioni, Proventi pubblicitari, Proventi commerciali e royalties, Proventi da cessione diritti televisivi, Proventi vari e Plusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori al netto delle relative Minusvalenze.

Il Costo del Lavoro Allargato da utilizzare è il valore risultante dall'ultimo bilancio d'esercizio approvato, mentre per i Ricavi la somma finale è data dai valori medi degli ultimi tre bilanci d'esercizio approvati.

[96] FIGC, *Norme Organizzative Interne della FIGC*

Infine, come per l'Indicatore di Indebitamento, l'Indicatore di Costo del Lavoro Allargato, qualora presenti un valore inferiore al livello-soglia stabilito, è utilizzato come indicatore correttivo. Va però detto che qualora il valore di entrambi gli indicatori correttivi sia inferiore ai livelli-soglia stabiliti, l'eventuale carenza finanziaria sarà ridotta nella misura complessiva di 2/3. Riduzione che viene applicata in ogni caso ai quei club neopromossi o che hanno partecipato ad almeno un campionato in una divisione inferiore negli ultimi tre anni.[97]

Va ricordato, inoltre, che poiché questi indicatori sono stati introdotti ed approvati solo dalle leghe professionistiche, le squadre che vengono promosse in Lega Pro sono esonerate dal deposito di questi rapporti per il semestre competente la loro militanza in Serie D. Oltre a ciò, come evidenziato in precedenza, per le società partecipanti ai campionati di Serie B e Lega Pro è richiesto, oltre la consegna dei prospetti suddetti, il deposito del rapporto P/A (Patrimonio Netto Contabile/Attivo Patrimoniale).

Come scritto in antecedenza, le soglie minime degli indicatori di controllo sono state stabilite dal Consiglio Federale su proposta della Covisoc, e per la Serie A sono:

| | **INDICATORE LIQUIDITÀ** | **INDICATORE INDEBITAMENTO** | **INDICATORE COSTO DEL LAVORO ALLARGATO** |
|---|---|---|---|
| **2015/16** | 0,4 | 2 | 0,9 |
| **2016/17** | 0,5 | 1,75 | 0,85 |
| **2017/18** | 0,6 | 1,5 | 0,8 |

[98]

Per quanto riguarda invece Serie B e Lega Pro, le soglie suddette sono traslate di una stagione rispetto la massima serie, ovvero partiranno dalla stagione 2016/17 per arrivare in quella 2018/2019 alle soglie finali previste dal percorso quadriennale.[99]

A livello riepilogativo, quindi, nel quadro programmatico del fair play finanziario "nostrano" il Consiglio Federale ha stabilito, per le squadre di Serie A, queste sanzioni per il mancato rispetto delle soglie minime degli Indicatori:

[97] FIGC, *Norme Organizzative Interne della FIGC*

[98] FIGC, *Comunicato Ufficiale FIGC n. 246/A*, 27/04/2015

[99] *Approvati bilancio consuntivo e sistema Licenze Nazionali campionati professionistici*, www.figc.it, 26/04/2016

- stagione 2015/2016, l'obbligo della presentazione di un piano di riequilibrio;
- stagione 2016/2017, il blocco della campagna acquisiti o limitazione di essa, in quest'ultimo caso essa può avvenire solo attraverso regime di saldo attivo economico (i ricavi da cessioni devono superare i costi per gli acquisiti) e finanziario;
- dalla stagione 2017/2018, non ammissione al campionato di appartenenza;
- dalla stagione 2018/2019, oltre agli indicatori, si aggiunge come fattore fondamentale per l'ottenimento della Licenza anche il principio di "pareggio di bilancio".

<table>
<tr><th colspan="4">Sanzioni in caso di mancato rispetto degli indicatori</th></tr>
<tr><th>2015-16</th><th>2016-17</th><th>2017-18</th><th>2018-19</th></tr>
<tr><td colspan="2">Non richiesti per ammissione al campionato</td><td colspan="2">Validi per ammissione al campionato</td></tr>
<tr><td colspan="4">Obbligo di presentazione piano di riequilibrio in caso di mancato rispetto degli indicatori</td></tr>
<tr><td>Nessuna sanzione</td><td colspan="3">Limitazione alla campagna di trasferimento<br>(saldo attivo economico e finanziario)</td></tr>
</table>

[100]

Anche per quanto riguarda la Serie B e la Lega Pro, l'ammissione al campionato sarà veicolata dal rispetto dei tre Indicatori a partire dalla stagione 2017/18, sebbene vi sia aggiunto per queste categorie l'obbligo (già presente per la massima serie) di non avere debiti scaduti (entro il marzo dell'anno in cui viene fatta richiesta della Licenza) con società affiliate a federazioni estere (con debiti di "indennità di formazione" e "contributi di solidarietà" che verranno considerati solo dalla stagione 2018/19) e il pagamento di tutti gli emolumenti netti dovuti fino al maggio dell'anno della Licenza e dei contributi Inps e ritenute Irpef dovuti fino al mese di aprile.

Infine, accanto a tutte queste norme economico-finanziarie, il nuovo Sistema delle Licenze Nazionali prevede il rispetto di alcuni importanti aspetti infrastrutturali: su tutti l'obbligo per tutti i club professionistici di possedere (o perlomeno avere regolare contratto di affitto) di uno stadio che rispetti le normative UEFA. Inoltre, come già accade per chi ambisce a partecipare alle competizioni europee, viene richiesta ad ogni società la creazione di una determinata rete organizzativa nella quale siano presenti specifiche e qualificate figure

[100] *La riforma dei requisiti FIGC per le Licenze Nazionali: i possibili impatti sui club*, www.tifosobilanciato.it, 28/03/2015, pag. 2

professionali, tra le quali quelle del Direttore sportivo, del Segretario generale/sportivo e del Responsabile del Settore giovanile.

In conclusione, va quindi sottolineato come il progetto voluto dalla FIGC per un calcio italiano più virtuoso fosse sicuramente necessario visto i diversi casi di mala gestione (tra cui, come scritto prima, spicca quello del *Parma*). Il cammino verso un calcio più pulito è sicuramente ancora lungo, ma finalmente sembra che anche il calcio nostrano si sia mosso in modo adeguato e saggio per mettere definitivamente la parola fine agli ingenti sprechi, come sottolineato in una recente intervista dal direttor generale della Federcalcio, Michele Uva: «Il rispetto degli indici di liquidità, così come il tetto alle rose, il pagamento dei debiti sportivi scaduti e la certificazione dei bilanci, stanno contribuendo a rendere il sistema più virtuoso»[101].

## 4.7 Riepilogo

Come si è potuto evincere da questo capitolo, il calcio italiano è stato segnato per anni da numerosi esempi di cattiva gestione societaria che hanno causato non pochi grattacapi alle massime istituzioni calcistiche. Emblematico, in questo senso, è stato il Caso *Parma*, che nel corso di appena dieci anni si è trovato due volte di fronte allo spettro del fallimento, cadendo nel baratro al termine della seconda occasione. Come spesso accade, però, è dalle situazioni più gravi a cui si attinge maggiormente per apprendere e migliorarsi. Così è stato anche per la FIGC: dopo anni passati ad utilizzare indicatori di bilancio poco consoni a descrivere le reali condizioni dei club o - in alcuni casi - troppo permissivi nelle soglie scelte (perciò facilmente raggiunte anche da società non troppo virtuose), finalmente il massimo organo calcistico italiano si è deciso ad introdurre una serie di novità atte a rendere più integerrimo il nostro calcio. È così nato il nuovo Sistema delle Licenze Nazionali basato su tre Indicatori, Liquidità, Indebitamento e Costo del Lavoro Allargato, che sembra poter riportare sulla retta via il meccanismo di controllo gestionale dei club. Con l'ambizioso progetto di giungere nell'arco di quattro anni (stagione 2018/19) al pareggio di bilancio.

[101] *La FIGC striglia i club, Uva: "Il calcio professionistico continua a perdere soldi"*, www.calcioefinanza.it, 03/01/2017

# CAPITOLO 5

# Analisi Economico-Finanziaria delle Società Italiane

## 5.1 Premessa

Come scritto nel capitolo precedente, la situazione in cui si è venuto a trovare il *Parma Calcio* ha indubbiamente scosso l'intero sistema calcio italiano. Attraverso un'attenta analisi il prossimo capitolo tratterà la situazione in cui si trovavano le principali società calcistiche italiane nel triennio che ha preceduto l'arrivo delle nuove norme in materia di controlli e licenze. In particolare, dopo l'analisi delle composizione economico-finanziaria dei club, si analizzeranno i risultati sportivi dei vari team, collegandoli più approfonditamente con i conti societari per capire quali sono stati i club più meritevoli e quelli che hanno invece sperperato troppo racimolando anche scadenti risultati sportivi. Infine, verranno svelati quali club sarebbero attualmente in accordo con i principi di break-even previsti dal'UEFA e con il nuovo sistema di indicatori italiano.

I club analizzati sono quelli che hanno calcato regolarmente il massimo campionato italiano, ad eccezione del *Sassuolo*, da me considerato sebbene nel primo anno di analisi (stagione 2012/13) militasse in Serie B. Questo perché il club emiliano (classificatosi in quella stagione al primo posto della serie cadetta) ha raggiunto in breve tempo un livello sportivo abbastanza considerevole, tanto da giungere, nell'annata seguente al periodo di analisi (stagione 2015/16), al sesto posto in campionato, conquistando in questo modo una meritata qualificazione alle competizioni europee.

L'ultima considerazione da fare prima di inoltrarsi nella lettura del capitolo è la differenza nel metodo di contabilizzazione dei vari club: infatti, una parte di essi fanno combaciare il proprio esercizio con la stagione sportiva agonistica, concludendo così ogni esercizio al 30 giugno, mentre alcuni altri club (*Atalanta Bergamasca Calcio*, *ACF Fiorentina*, *Genoa C.F.C.*, *A.C. Milan*, *U.C. Sampdoria*, *U.S. Sassuolo Calcio* e *Torino F.C.*) seguono la contabilizzazione della propria capogruppo, concludendo il proprio esercizio alla chiusura dell'anno solare (31 dicembre). Per quanto riguarda questa seconda parte di società prenderemo quindi in esame i bilanci chiusi durante l'anno solare precedente la conclusione

del campionati (ad esempio, per la prima stagione presa in esame dall'analisi - quella 2012/13 - i bilanci utilizzati saranno quelli chiusi al 31.12.2012).

## 5.2 Quadro Riepilogativo della Situazione Italiana nel Triennio 2013-2015

Il periodo di analisi mostra una Serie A in grado di creare un fatturato davvero notevole (oltre 5 miliardi di euro in soli tre anni, quasi due a stagione). Se il risultato confrontato con le altre leghe sportive italiane (ad esempio, la massima serie cestistica italiana fattura circa 90 milioni l'anno) mostra la potenza economica che il calcio ha nel nostro Paese, allo stesso tempo il rovescio della medaglia evidenzia come il campionato italiano sia il più attardato tra le top leghe, con la Premier League (il migliore) in grado di creare un giro d'affari da quasi quattro miliardi di euro a stagione.

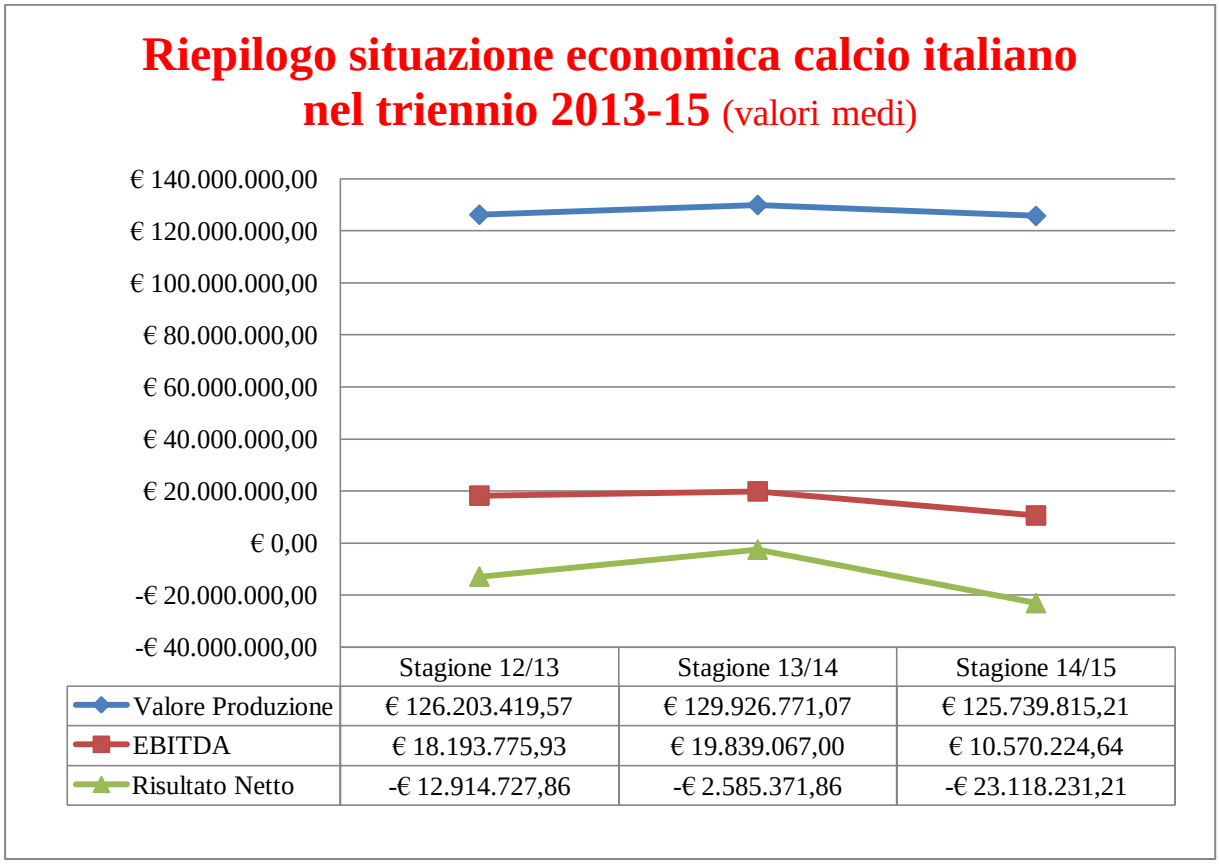
Approfondendo la situazione, in media il valore della produzione dei club italiani si è mantenuto costante nell'arco del triennio oscillando tra i 125 e i 129 milioni. La capo fila italiana del triennio, in questo ambito, è stata senza dubbio la *Juventus F.C.*, che sfruttando i propri trionfi sportivi (gli ultimi cinque campionati sono stati tutti a suo appannaggio) ha sorpassato l'*A.C. Milan*, migliorando il proprio valore della produzione del 18% e toccando la cifra record per l'Italia di 348 milioni.

| **Crescita Valore Produzione *Juventus F.C.*** [102] | | |
|---|---|---|
| Stagione 2012/13 | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 |
| 283.801.473,00 € | 315.783.101,00 € | 348.193.885,00 € |

Continuando l'approfondimento tramite l'EBITDA, ovvero i guadagni prima degli interessi, tasse, svalutazioni e ammortamenti, possiamo però notare come la bontà del'operato aziendale inizi a scricchiolare. Questo poiché rispetto al valore della produzione tenutosi abbastanza costante, esso si è pericolosamente dimezzato nell'ultima stagione. La problematica di questo dato viene poi ad essere confermata dall'andamento del risultato netto d'esercizio. Infatti, le varie società non sono state in grado di mantenere continuità nel'abbattimento alle perdite

[102] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci della *Juventus F.C.*

aziendali, dopo la positiva stagione 2013/14 che aveva visto il dato medio scendere fino ad una perdita media di circa due milioni e mezzo di euro. La stagione 2014/15 a visto così un brusca discesa del valore medio fino a 23 milioni e sicuramente questo dato medio, unito alla già citata situazione creatasi a Parma, a fatto si che la FIGC prendesse in mano la situazione cercando di mettere una pezza a queste continue perdite.




| | Stagione 12/13 | Stagione 13/14 | Stagione 14/15 |
|---|---|---|---|
| Valore Produzione | € 126.203.419,57 | € 129.926.771,07 | € 125.739.815,21 |
| EBITDA | € 18.193.775,93 | € 19.839.067,00 | € 10.570.224,64 |
| Risultato Netto | -€ 12.914.727,86 | -€ 2.585.371,86 | -€ 23.118.231,21 |

103

## 5.3 Composizione dei Ricavi e dei Costi

Per quanto riguarda lo studio dei ricavi e dei costi[104], ad eccezione della stagione 2013/2014 dove il totale dei primi è stato superiore ai secondi, in generale il calcio italiano presenta costi costantemente superiori ai ricavi. Come si potrà notare in seguito, le composizioni sia dei ricavi che dei costi mantengono quelle elencate precedentemente nel terzo capitolo

[103] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

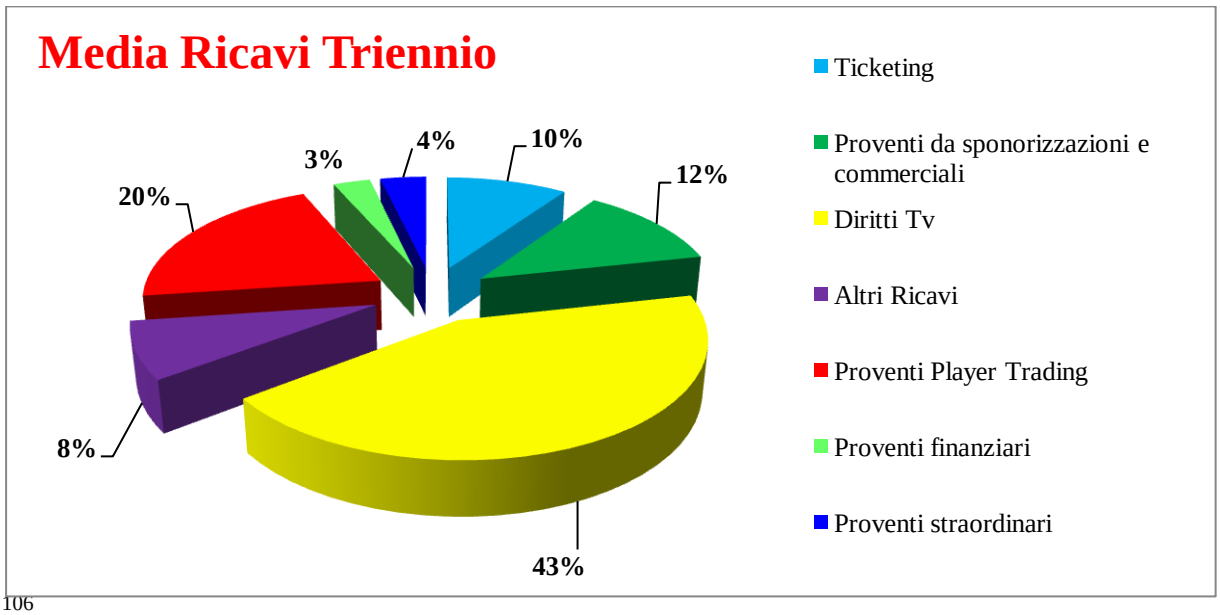
[104] L'analisi effettuata sui quattordici club considerati è sostanzialmente in accordo con i dati raccolti da PwC ed espressi nel "Report Calcio 2016".

dell'elaborato. Il proseguo del paragrafo dunque metterà in luce le peculiarità che hanno condizionato l'operato dei club durante le stagioni prese in esame.

### 5.3.1 I Ricavi

I ricavi totali sono stati per tutto il triennio sopra quota due miliardi, con un picco massimo di due miliardi e duecentoquarantacinque milioni nella stagione centrale dello studio.

| **Andamento Ricavi Totali** [105] | | |
|---|---|---|
| Stagione 2012/13 | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 |
| 2.056.537.092,00 € | 2.245.600.984,00 € | 2.222.559.866,00 € |

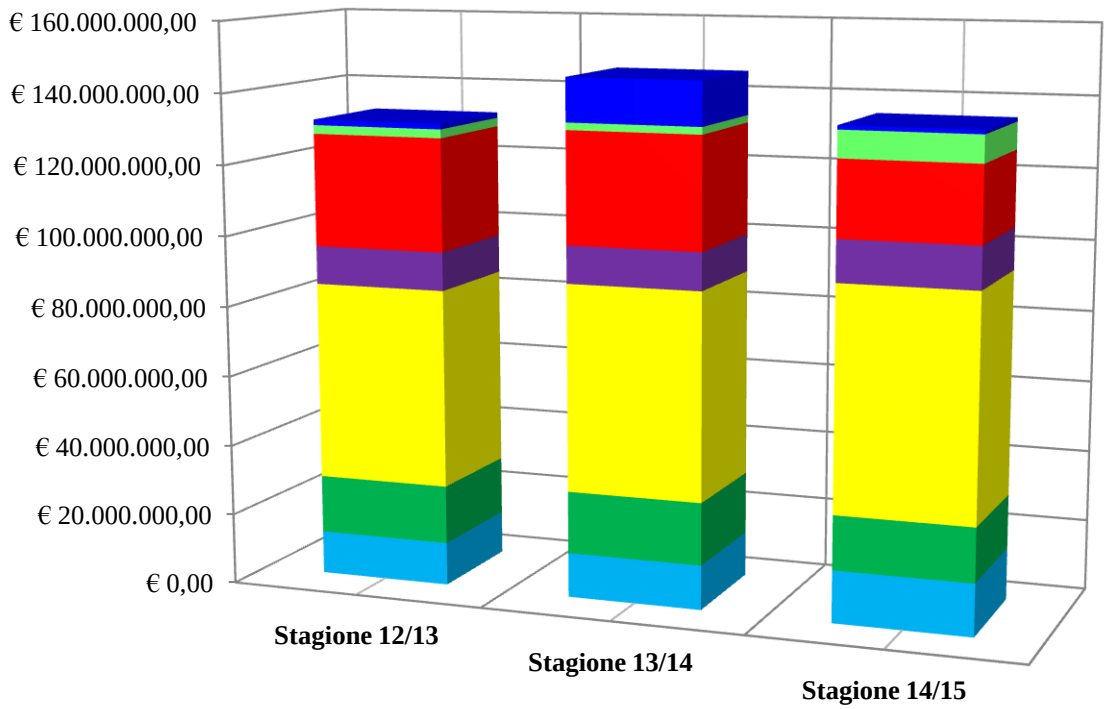


[106]

[105] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

[106] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

## Composizione Ricavi Triennio (valori medi)




| | Stagione 12/13 | Stagione 13/14 | Stagione 14/15 |
|---|---|---|---|
| Proventi straordinari | € 1.562.516,93 | € 12.381.143,64 | € 1.143.106,29 |
| Proventi finanziari | € 2.468.496,50 | € 2.068.586,57 | € 7.585.130,43 |
| Proventi Player Trading | € 32.010.259,00 | € 31.683.098,57 | € 21.288.008,50 |
| Altri Ricavi | € 10.866.132,71 | € 10.637.856,57 | € 11.780.312,21 |
| Diritti Tv | € 56.242.975,00 | € 58.713.429,86 | € 63.156.187,14 |
| Proventi da sponorizzazioni e commerciali | € 16.497.489,36 | € 17.643.519,00 | € 15.307.225,00 |
| Ticketing | € 12.189.413,57 | € 12.625.075,57 | € 14.779.291,57 |

[107]

Come si può evincere dai grafici soprastanti, viene confermato quanto scritto nei capitoli precedenti riguardo la composizione dei ricavi di un club professionistico con:

- il 65% di questi proveniente dal ticketing, diritti tv e proventi da sponsorizzazioni e commerciali;
- il 20% composto da proventi da player trading (plusvalenze da alienazione di DPC, proventi da compartecipazioni e proventi da cessione temporanea di DPC);

[107] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

- il restante 15% proveniente da altre tipologie di proventi e ricavi finanziari e straordinari.

L'analisi sostenuta conferma quindi quanto riportato in precedenza sulle difficoltà dei club italiani di saper variegare i propri introiti; infatti, i ricavi da cessioni dei diritti audiovisivi la fanno decisamente da padrone con una quota costante del 43%. In particolare, riguardo ai proventi da diritti tv, va poi sottolineato un'importante fatto: l'importanza che assume la partecipazione alle competizione europee (in particolare la Champions League). I proventi da diritti tv derivanti da questi competizioni sono talmente ingenti che spesso divengono l'ago della bilancia per ottenere un risultato d'esercizio accettabile. Un chiaro esempio è quanto accaduto alla squadra milanese *A.C. Milan*, uno degli storici top team italiani, che ha visto crescere le proprie perdite d'esercizio in modo vertiginoso in concomitanza con l'assenza dal massimo palcoscenico internazionale.

| **Impatto proventi da diritti tv internazionali sul fatturato dell'*A.C. Milan*** [108] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2012/13 (bilancio 31.12.12) | Stagione 2013/14 (bilancio 31.12.13) | Stagione 2014/15 (bilancio 31.12.14) |
| Proventi da diritti tv nazionali | 84.298.775,00 € | 77.451.171,00 € | 79.983.386,00 € |
| Proventi da diritti tv internazionali | 55.519.453,00 € | 42.095.444,00 € | 9.845.000,00 € |
| Valore Produzione | 295.128.131,00 € | 242.668.181,00 € | 200.040.396,00 € |
| Risultato d'esercizio | -14.894.335,00 € | -22.519.944,00 € | -99.069.919,00 € |

Come scritto in precedenza, l'*A.C. Milan* è uno di quei club che fa combaciare la chiusura del proprio esercizio con l'anno solare. Per questo motivo, sebbene la squadra milanese non abbia partecipato ad alcuna competizione internazionale nella terza stagione dell'analisi (2014/2015), troviamo ancora degli introiti da diritti tv derivanti dalla partecipazione alla Champions League precedente. Ad ogni modo, dai dati soprastanti si può comunque evincere

[108] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci dell'*A. C. Milan*

come l'assenza dalle competizioni UEFA sia stata un ingente danno per le casse del club rossonero, poiché la mancata partecipazione ha fatto mancare un introito da almeno 40 milioni che avrebbe sicuramente lenito la maxi perdita da quasi 100 milioni avvenuta nel 2014, nonostante il *Milan* sia comunque uno dei club italiani più avanzati in ottica di sfruttamento delle attività commerciali. Questo dato permette dunque di fare due considerazioni:

- la prima di carattere gestionale, ossia l'importanza, come scritto precedentemente, di diversificare i propri ricavi in modo da non trovarsi sprovvisti di adeguate coperture qualora vi siano annate storte dal punto di vista sportivo che facciano mancare proventi (come ad esempio quelli derivanti dalle competizioni internazionali);
- la seconda, invece, di carattere prettamente sportivo, cioè l'importanza economica assunta dalla partecipazione alla vetrina europea. Fattore divenuto così decisivo da motivare ogni anno i più importanti club del Vecchio Continente a sfidarsi fino allo stremo per raggiungere le posizioni che conferiscono l'accesso nella massime competizioni UEFA.

Per quanto riguarda il capitolo inerente gli introiti provenienti dal matchday, invece, sebbene il dato medio veda una piccola crescita, purtroppo la realtà dice ben altro: stadi sempre più vuoti a causa della loro scomodità ed a volte pericolosità. Eppure l'insegnamento dato dalla *Juventus* dovrebbe essere un monito per tutti: il club bianconero è stato infatti l'unico team ad aumentare in modo considerevole i propri incassi passando dai 38 milioni del primo anno ai 51 milioni del terzo, grazie soprattutto ad un nuovo stadio di proprietà in grado di accogliere con tutti i comfort i propri sostenitori. I ricavi da ticketing, però, sono solo il 10% di quelli totali, un dato decisamente troppo basso. A mio parere, inoltre, uno dei motivi che più influisce sulla flessione delle presenze allo stadio è quello dell'orario degli eventi: la Lega Calcio, infatti, per venire incontro alle volontà delle televisioni ha posizionato molti match ad orari decisamente inappropriati, soprattutto per i tifosi che devono già sobbarcarsi il peso di lunghi viaggi per sostenere la propria squadra. L'utilizzo in modo più oculato dell'intero week-end sarebbe sicuramente un primo passo in avanti. Il cosiddetto "calcio spezzatino", ossia il dislocamento dei vari match durante l'arco di tutto il fine settimana, tanto voluto dalle televisioni che mal sopportano la sovrapposizione di tante partite allo stesso orario, non sarebbe una soluzione così deleteria per i tifosi allo stadio se si organizzassero le partite di campionato in modo più attento. I match in notturna durante i mesi invernali, giocati spesso e volentieri con temperature sotto lo zero, difficilmente invogliano i tifosi ad andare allo stadio,

per questo motivo sarebbe più congeniale inserire più fasce orarie nelle ore pomeridiane dove collocare tutti gli incontri. Allo stato attuale il calcio italiano vede disputarsi nella massima serie dieci partite a settimana divise in questo modo: due partite al sabato (una alle 18:00 e una alle 20:45) e otto alla domenica (una alle 12.30, sei alle 15:00 e una alle 20:45), salvo diverse disposizioni a causa di impegni infrasettimanali dei club. Una possibile soluzione potrebbe essere quella di posizionare quattro partite al sabato (una alle 13:00, una alle 15:00, una alle 18:00 e una alle 20:45) e sei alla domenica (una alle 12:30, due alle 15:00, due alle 18:00 e una alle 20:45). In questo modo, oltre ai maggiori introiti provenienti dalle televisioni che avrebbero più fasce orarie in cui trasmettere i match (oltretutto in orari più consoni ai bacini d'utenza internazionali, come ad esempio quello asiatico), si avrebbe la possibilità di fornire partite ad orari più accessibili a tutti i tifosi italiani.

Per quanto concerne invece i ricavi da sponsorizzazioni e proventi commerciali, essi costituiscono il 12% del totale. Un dato sicuramente scadente se confrontato con quello che avviene nelle altre top leghe. Se per i club minori è comunque comprensibile una certa difficoltà nel creare ricavi commerciali, anche a causa della loro visibilità ridotta, questa argomentazione non può essere utilizzata per le squadre più blasonate. Il ritardo (che si è potuto già constatare nel terzo capitolo di questo elaborato) di club come *Inter*, *Juventus*, *Milan*, *Roma* e *Napoli* verso società estere come il *Manchester United*, il *Real Madrid* o il *Barcelona* è davvero molto grave e colmabile solo attraverso un duro e cospicuo lavoro. A livello italiano, allo stato attuale, solo i ricavi di *Milan* e *Juventus* sembrano essere in grado per lo meno di competere parzialmente con queste superpotenze sportivo-commerciali: infatti, questi due club sono gli unici ad avere costantemente ricavi decisamente sopra la media, con i *Rossoneri* costantemente sui 44 milioni e i *Bianconeri* con ricavi che oscillano tra i 52 e i 64 milioni.

Infine, una fetta cospicua dei ricavi dei club di Serie A sono i proventi da player trading formati da: plusvalenze da cessione di DPC, ricavi da cessione temporanea atleti e proventi da compartecipazioni (quest'ultimo metodo di trasferimento, ad oggi abolito, ha visto la sua esistenza fino all'ultima stagione analizzata da questo elaborato). Questa tipologia di ricavi copre il 20% di quelli totali e manifesta una situazione rischiosa per il calcio italiano. Questo perché un dato così elevato di questo tipo di proventi, caratterizzati da alta aleatorietà e difficilmente costanti, implica che le società italiane vivono regolarmente una situazione caratterizzata da continui alti-bassi. Infatti, anche un club come l'*Udinese Calcio* che fa della

valorizzazione dei talenti il proprio *core business* si trova spesso in una situazione di perdita nella stagioni in cui i proventi da player trading sono minori.

| **Legame tra Ricavi da player trading e Risultato d'esercizio dell'*Udinese Calcio*** [109] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2012/13 | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 |
| Ricavi da player trading | 96.386.909,00 € | 41.484.062,00 € | 49.562.484,00 € |
| Risultato d'esercizio | 32.265.947,00 € | -12.129.344,00 € | -5.958.674,00 € |

I dati dimostrano come anche una società come l'*Udinese*, unico club italiano ad avere costantemente per tutte e tre le stagioni analizzate ricavi da player trading sopra i 40 milioni, si trovi in situazione di perdita quando questi ricavi non assumono un valore eccezionale. Difatti, solo la cifra record di 96 milioni ha permesso alla squadra friulana di ottenere un'importante utile d'esercizio. Invece, i valori dimezzati della seconda e terza stagione, pur essendo comunque ottimi nel contesto italiano, non hanno permesso altro che l'ottenimento di una perdita ridotta. Alla fine si può quindi desumere che questo tipo di proventi sono importanti, ma solo come valore aggiunto ad una struttura di ricavi variegata ed equilibrata che permetta ad una società di ottenere regolarmente un risultato d'esercizio adeguato anche quando questi ricavi fisiologicamente vengono meno.

Per quanto riguarda i ricavi finanziari e straordinari, essi assumono un valore notevole a livello generale solo a causa di quei pochi club, come ad esempio l'*Internazionale Milano F.C.*, che hanno delegato a società collegate il controllo delle proprie attività commerciali e che quindi annualmente ricevono proventi da queste.

In conclusione a questo paragrafo, si può pertanto riassumere che la situazione dei club italiani in ambito dei ricavi è accettabile, ma decisamente migliorabile. Il primo passo per ogni club deve essere quello di riuscire a superare il fatto che i diritti tv siano il 40-50% dei ricavi totali, creando una rete di proventi in primis commerciali (per club più blasonati) e da ticketing (per i team medio-piccoli) che permettano alle varie società di espandere le proprie possibilità di entrata diversificandole in modo omogeneo. Nuove campagne pubblicitarie ed una politica di miglioramento del proprio stadio dovranno essere la base per

[109] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci dell'*Udinese Calcio*

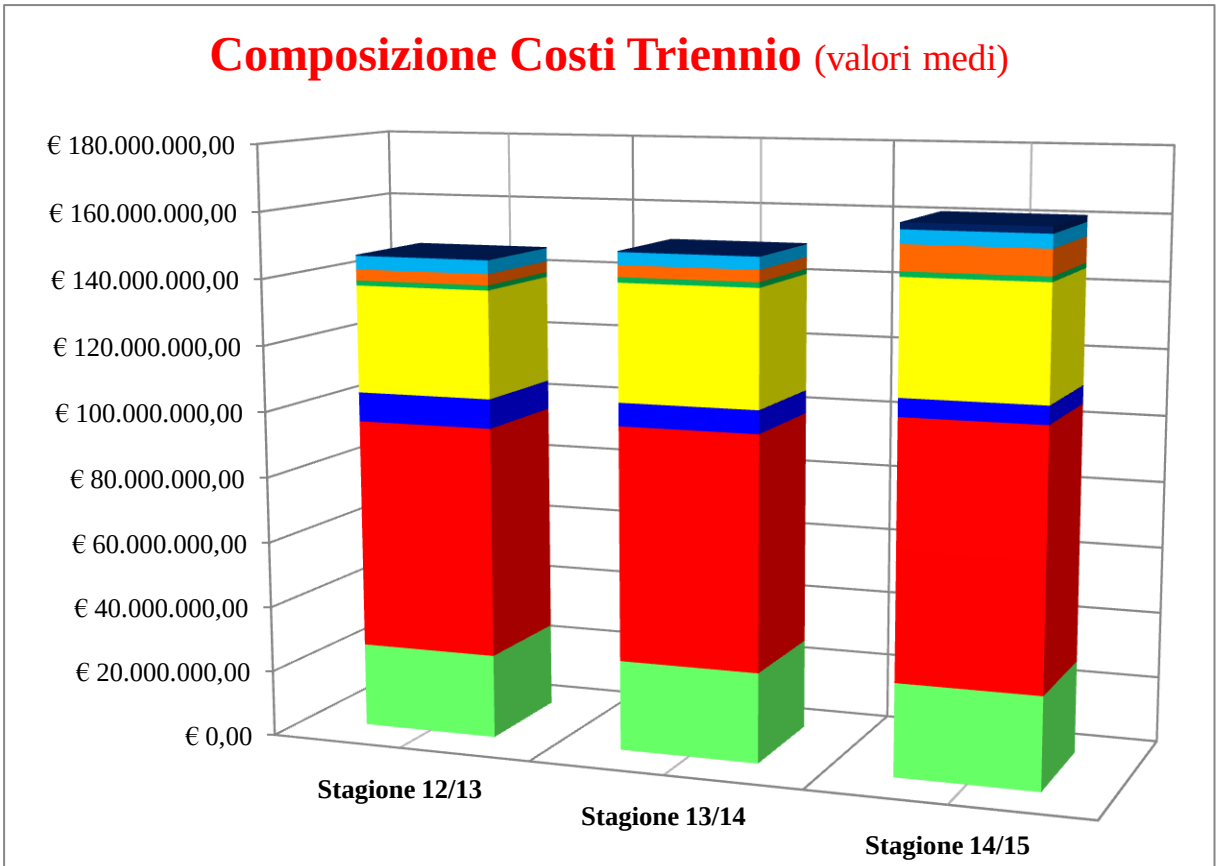
lo sviluppo del calcio italiano, affinché il distacco delle top leghe non si acuisca e la Serie A torni presto ad ottenere il ruolo da protagonista che aveva fino a vent'anni fa.

### 5.3.2 La Struttura dei Costi

I costi totali dei club presi in considerazione superano per tutto il triennio d'analisi la quota dei due miliardi annui. Rispetto ai ricavi che hanno visto il loro picco massimo nella stagione 2013/14, gli oneri totali hanno subito una continua ascesa arrivando nell'ultima stagione a toccare la quota massima di due miliardi e 248 milioni.

| **Andamento Costi Totali** [110] | | |
|---|---|---|
| Stagione 2012/13 | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 |
| 2.046.868.561,00 € | 2.097.797.616,00 € | 2.248.241.276,00 € |

[110] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A




| | Stagione 12/13 | Stagione 13/14 | Stagione 14/15 |
|---|---|---|---|
| Oneri Straordinari | € 307.804,93 | € 295.322,21 | € 1.985.801,14 |
| Oneri Finanziari | € 4.106.438,43 | € 3.789.378,14 | € 4.126.545,79 |
| Altri Ammortamenti e Svalutazioni | € 3.360.670,64 | € 3.527.080,50 | € 7.644.562,71 |
| Ammortamento Costi Vivaio | € 1.508.207,86 | € 1.618.408,14 | € 1.555.504,64 |
| Altri Costo del Venduto | € 32.633.927,21 | € 35.344.415,07 | € 34.264.503,00 |
| Oneri Player Trading | € 8.906.919,71 | € 6.997.467,57 | € 5.477.763,79 |
| Costo Personale | € 69.874.183,57 | € 70.970.954,29 | € 77.455.500,29 |
| Ammortamento DPC | € 25.448.620,71 | € 27.371.222,86 | € 28.101.123,29 |

[111]

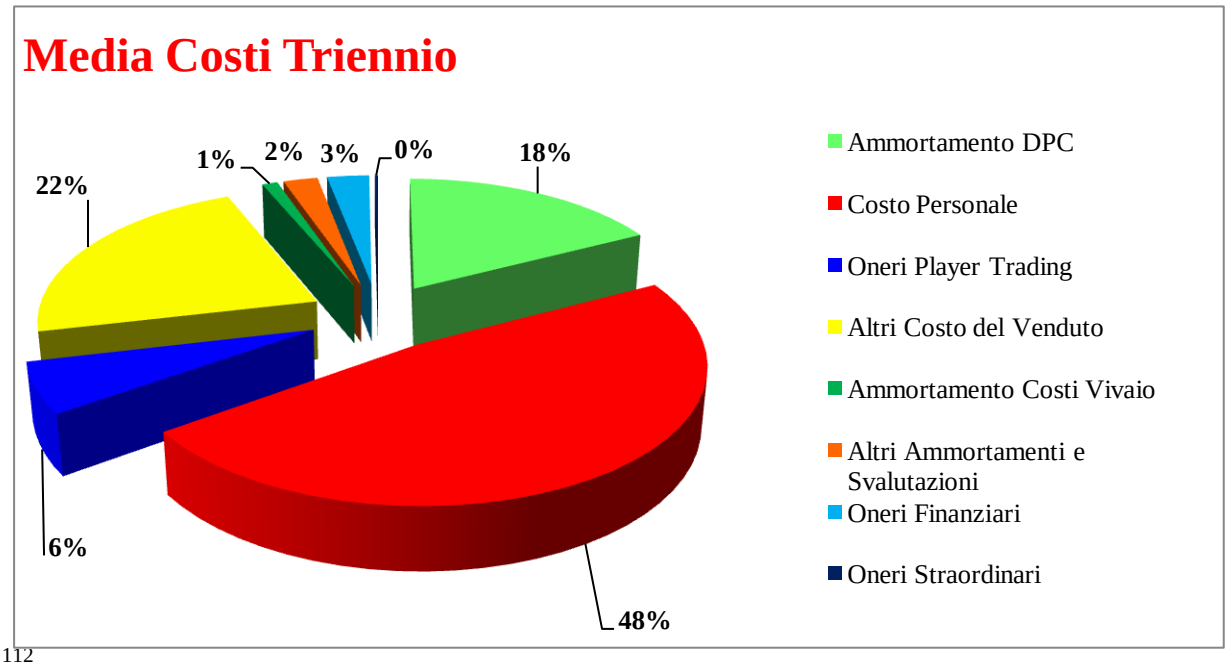
Come si può evincere dal grafico soprastante, il quale mostra i valori medi annuali delle varie tipologie di costi, a trainare la crescita continua degli oneri totali sono stati in particolare quelli sostenuti per il personale. Inoltre, come riportato dal grafico seguente, essi rappresentano la fetta più grande dei costi globali (pari al 48%), andando quindi a conformare con quanto già scritto nel capitolo terzo del mio elaborato.

Invece, per quanto riguarda le altre tipologie di costo, fatto salvo gli ammortamenti, esse rimangono per lo più costanti nell'arco del triennio. Continuando poi ad osservare il

[111] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

grafico sottostante, si può denotare come a seguito del "Costo per il Personale" i costi più ingenti sono stati quelli per:

- "Altri Costo del Venduto", che comprendono il costo per l'acquisto di materiale di consumo, di servizi e per il godimento dei beni di terzi, e sono pari al 22% del totale;
- gli "Ammortamenti per i Diritti alle Prestazioni Calcistiche dei calciatori", pari al 18%, i quali riguardano le modalità con cui le società spalmano l'acquisto dei calciatori in più esercizi;
- "Oneri da Player Trading", che costituiscono il 6% del totale e sono quindi decisamente meno impattanti rispetto a quello che accade per i ricavi dello stesso tipo nel contesto generale



[112]

In conclusione, vista l'alta incidenza sul totale, mi sembra opportuno analizzare al meglio l'impatto che il "Costo per il Personale" ha sul fatturato della Serie A, così da capirne l'andamento e valutare se le società sono state in grado a mantenere un livello adeguato (che come scritto in precedenza si è capito essere pari al 60%). Per semplicità d'analisi come valore di paragone del costo per il personale è stato assunto il valore della produzione in virtù del fatturato.

[112] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

| **Impatto Costo per il Personale sul Valore della Produzione** (valori medi)[113] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2012/13 | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 |
| Costo Personale | 69.874.183,57 € | 70.970.954,29 € | 77.455.500,29 € |
| Valore Produzione | 126.203.419,57 € | 129.926.771,07 € | 125.739.815,21 € |
| Impatto (%) | 55,37% | 54,62% | 61,6% |

Sicuramente i dati che vengono evidenziati da questa tabella sono molto positivi, se si pensa che nella stagione 2001/02 l'impatto era arrivato al 99% (ossia da soli erodevano tutto il fatturato) e fino alla stagione 2009/10 il valore è stato stabilmente sopra il 63%. Quindi si può sicuramente dire che le società italiane hanno indubbiamente fatto dei passi da gigante su questo versante. Ad ogni modo, accanto a queste notizie positive non deve essere sottovalutato il fatto che l'impatto sia cresciuto di ben sei punti percentuali nell'ultima stagione, facendo tornare il valore sopra la quota soglia. Perciò si può arrivare a queste due conclusioni:

- l'impegno profuso fino ad ora dalle società italiane deve continuare;
- il nuovo indicatore di controllo riguardo al costo lavoro può aiutare il controllo di questa problematica.

Infine, per ovviare al problema stipendi, una possibile soluzione nella gestione dei team potrebbe essere quella di legare maggiormente i salari ai risultati sportivi singoli o di squadra. Così, accanto ad una parte fissa più ridotta, la società vedrebbe aumentare il proprio monte ingaggi solo qualora i calciatori rendano effettivamente in campo e se i risultati sportivi saranno positivi, con possibili proventi esterni (da sponsor, televisioni e altro) che vadano a coprire gli oneri maggiorati.

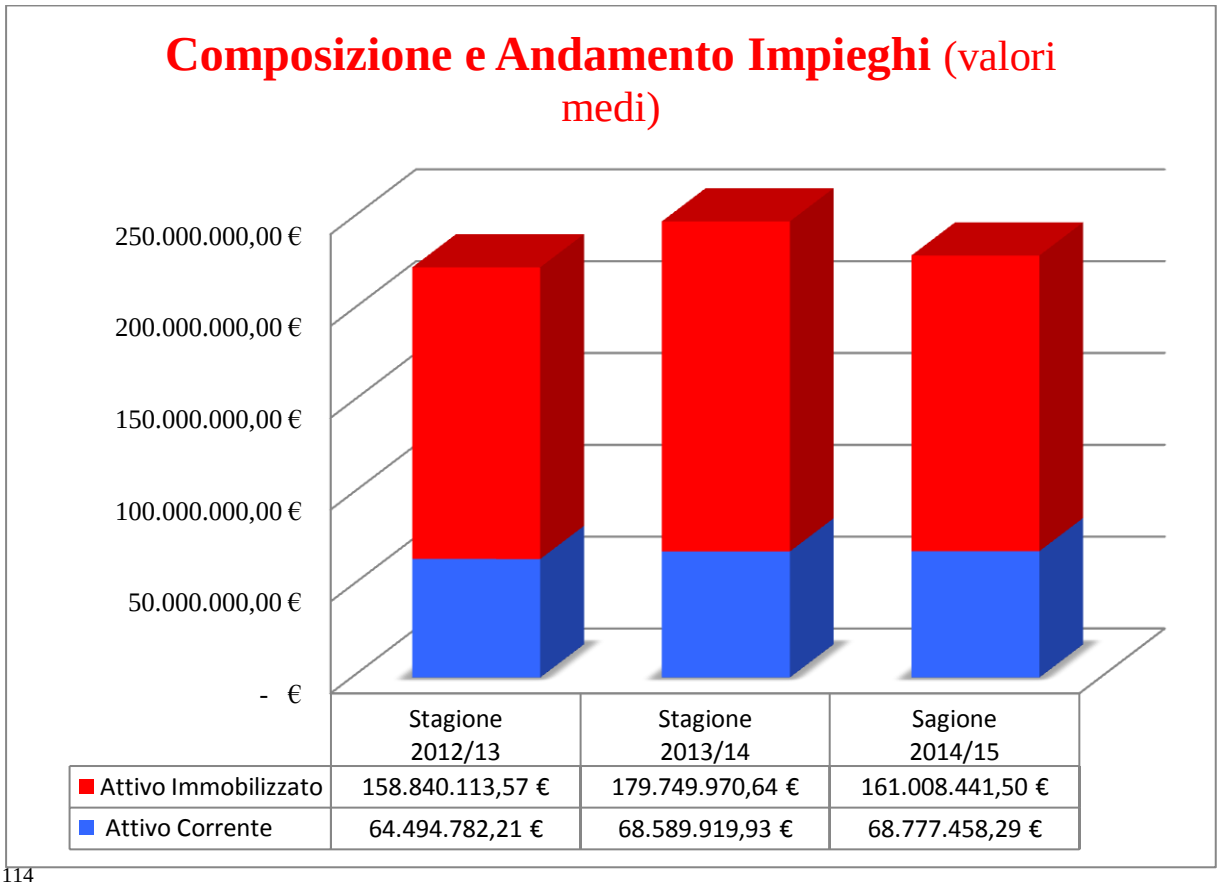
In conclusione al paragrafo, dunque, si può affermare che sicuramente le società italiane stanno lavorando duramente per ridurre i propri costi gestionali (specie quelli per il personale), ma la strada verso una condotta più equilibrata è sicuramente lunga, anche se

[113] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

nuove le norme introdotte in ambito nazionale in merito al controllo gestionale potranno solo aiutare a fare diventare le società italiane più virtuose.

## 5.4 La Situazione Finanziaria

La situazione finanziaria dei club analizzati è perfettamente in linea coi normali standard dei club calcistici professionistici. A livello di Impieghi, infatti, troviamo una forte presenza di Attivo Immobilizzato rispetto a quello Corrente, con un rapporto stabile al 70% rispetto al totale degli Impieghi, come si può riscontrare nel grafico sottostante.




| | Stagione 2012/13 | Stagione 2013/14 | Sagione 2014/15 |
|---|---|---|---|
| Attivo Immobilizzato | 158.840.113,57 € | 179.749.970,64 € | 161.008.441,50 € |
| Attivo Corrente | 64.494.782,21 € | 68.589.919,93 € | 68.777.458,29 € |

[114]

Il motivo per cui la composizione totale degli Impieghi sia di gran lunga ad appannaggio dell'Attivo Immobilizzato è presto detto. Infatti, il principale asset di un club calcistico sono i

[114] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

diritti alle prestazioni sportive dei propri atleti, iscritti per l'appunto tra le Immobilizzazioni Immateriali.

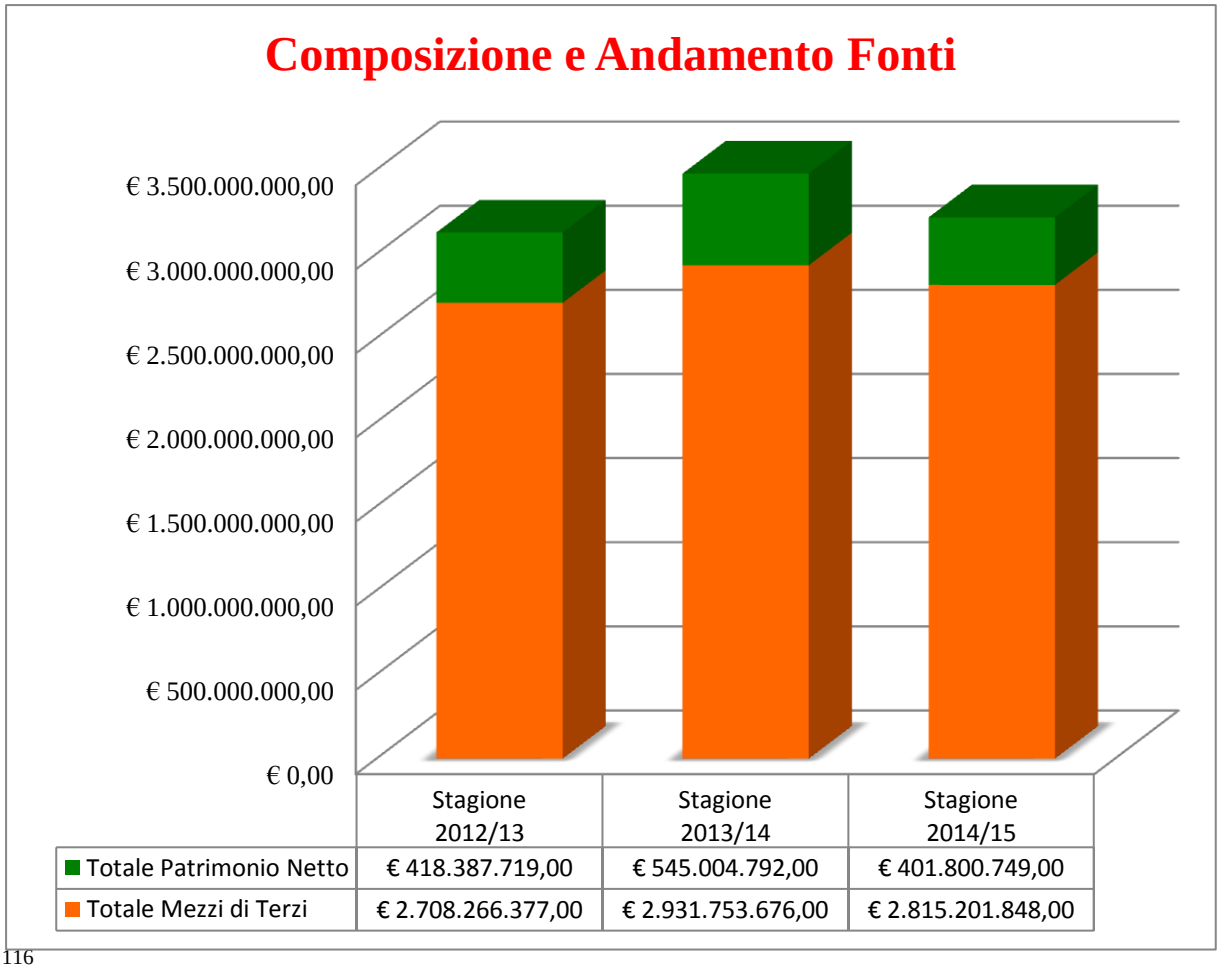
| **Impatto dei DPC sull'Attivo Totale** (valori medi) [115] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2012/13 | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 |
| DPC | 66.169.448,62 € | 70.007.255,93 € | 61.841.438,36 € |
| Attivo totale | 229.295.172,08 € | 248.339.890,57 € | 229.785.899,79 € |
| Impatto | 28,85% | 28,19% | 26,91% |

Come descritto dalle tabella sottostante, i DPC corrispondo costantemente al 26-28% degli impieghi totali. Valore che può arrivare a quota 40% per i club di caratura medio-piccola. Sicuramente un risultato davvero importante che giustica questa profonda differenza tra attivo immobilizzato e corrente.

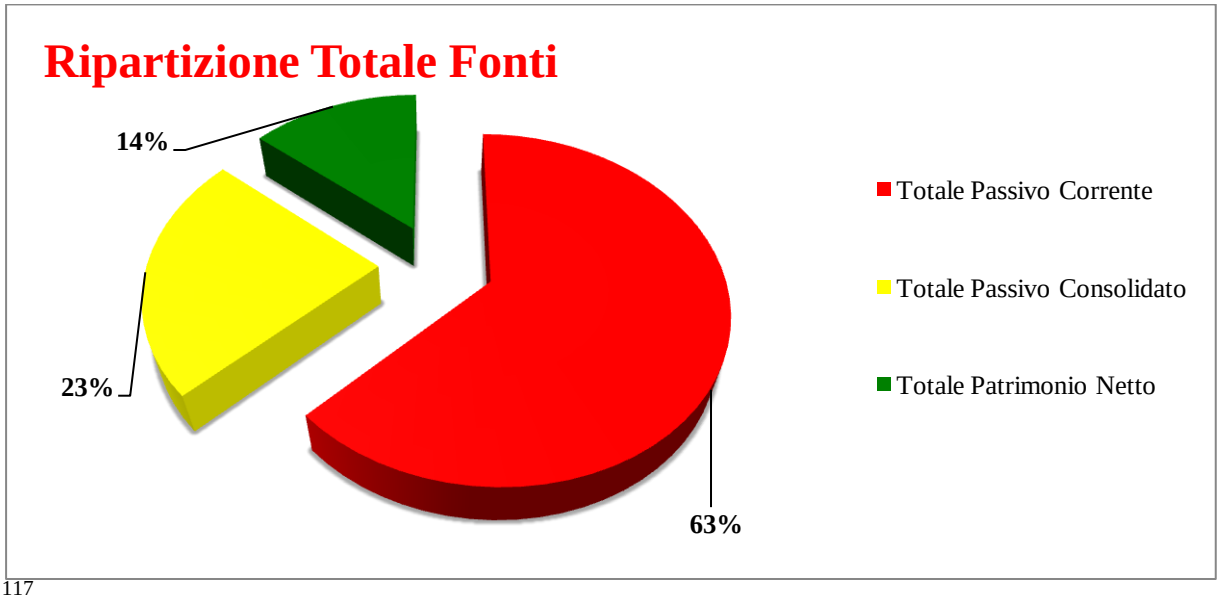
Per quanto riguarda le passività, invece, esse sono formate da due macroaree: i Mezzi di Terzi ed il Patrimonio Netto. Come sottolineato anche attraverso il grafico sottostante, le Fonti da Patrimomio Netto sono del tutto esigue nel computo totale, con un rapporto di uno a nove nei confronti di quelle da Mezzi di Terzi. All'interno di quest'ultime assumono poi un valore particolare alcune tipologie di passività:

- i "Debiti verso Enti Settore Specifico", che sono la fonte predominate su tutte all'interno dei Mezzi di Terzi, con un valore medio nel triennio pari al 23%; essi sono composti da tutti quei debiti nei confronti di qualsiasi società appartenente specificamente al settore calcistico;
- i "Debiti verso Banche", i quali mantengono un'incidenza media nel triennio pari al 12% , anche se il loro valore risulta essere in continua diminuzione;
- ed infine i "Debiti verso altri finanziatori", i "Debiti verso fornitori" e i "Debiti tributari", pari rispettivamnete al 12%, al 9,5% e al 6,8% del totale dei Mezzi di Terzi.

[115] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A




[116]




[117]

[116] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

[117] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

Infine, utilizzando l'ultimo grafico soprastante rappresentate la ripartizione media delle Fonti nel Triennio, va sottolineato come i Mezzi di Terzi si dividano in due categorie: a breve termine (Passivo Corrente) e a lungo Termine (Passivo Consolidato). Nel triennio d'analisi, a livello medio, se il Patrimonio Netto ha assunto un valore pari al 14% del totale delle Fonti il resto è così spartito dalle due tipologie di Mezzi di Terzi:

- il 23% dal Passivo Consolidato;
- il restante 63% dal Passivo Corrente.

## 5.5 Relazione Risultati Sportivi – Risultati Economici

Questo paragrafo mira ad analizzare la relazione presente tra i risultati sportivi ed economici ottenuti dai club durante il triennio d'analisi. In particolare si vuole cercare di capire quali squadre hanno ottenuto risultati sportivi concordi o superiori al proprio giro d'affari e quali invece hanno vissuto un periodo sottotono. Per fare ciò si provvederà quindi a rapportare le posizioni di classifica ottenute con il risultato netto d'esercizio e il valore della produzione. Infine, per ogni stagione, verrà stilata una classifica ponderata rispetto al risultato economico realizzato.

Prima di cominciare questa relazione tra risultati sportivi ed economici, vanno però fatte due premesse:

- non sono state considerate all'interno della mia analisi tutte le squadre che hanno militato in Serie A durante i tre campionati 2012/12, 2013/14 e 2014/15;
- l'*U.S. Sassuolo Calcio*, invece, ha militato nella serie cadetta durante la prima stagione esaminata.

Per questo motivo, nonostante nel proseguo del paragrafo utilizzerò sempre delle classifiche semplificate riguardanti i soli quattordici team analizzati, ho preferito in prima battuta inserire le tre classifiche sportive con le posizioni raggiunte dai club correttamente stilate.

| **Classifiche Sportive Triennio** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Stagione 2012/13 | | Stagione 2013/14 | | Stagione 2014/15 | |
| 1° | *Juventus F.C.* | 1° | *Juventus F.C.* | 1° | *Juventus F.C.* |
| 2° | *S.S.C. Napoli* | 2° | *A.S. Roma* | 2° | *A.S. Roma* |
| 3° | *A.C. Milan* | 3° | *S.S.C. Napoli* | 3° | *S.S. Lazio* |
| 4° | *A.C.F. Fiorentina* | 4° | *A.C.F. Fiorentina* | 4° | *A.C.F. Fiorentina* |
| 5° | *Udinese Calcio* | 5° | *F.C. Internazionale Milano* | 5° | *S.S.C. Napoli* |
| 6° | *A.S. Roma* | 7° | *Torino F.C.* | 6° | *Genoa C.F.C* |
| 7° | *S.S. Lazio* | 8° | *A.C. Milan* | 7° | *U.C. Sampdoria* |
| 9° | *F.C. Internazionale Milano* | 9° | *S.S. Lazio* | 8° | *F.C. Internazionale Milano* |
| 12° | *A.C. ChievoVerona* | 11° | *Atalanta Bergamasca Calcio* | 9° | *Torino F.C.* |
| 14° | *U.C. Sampdoria* | 12° | *U.C. Sampdoria* | 10° | *A.C. Milan* |
| 15° | *Atalanta Bergamasca Calcio* | 13° | *Udinese Calcio* | 12° | *U.S. Sassuolo Calcio* |
| 16° | *Torino F.C.* | 14° | *Genoa C.F.C* | 14° | *A.C. ChievoVerona* |
| 17° | *Genoa C.F.C* | 16° | *A.C. ChievoVerona* | 16° | *Udinese Calcio* |
| B | *U.S. Sassuolo Calcio* | 17° | *U.S. Sassuolo Calcio* | 17° | *Atalanta Bergamasca Calcio* |

Per quanto riguarda il mero aspetto sportivo, dalle classifiche soprastanti si evince che la massima serie italiana è stata del tutto monopolizzata dalla *Juventus,* che è stata in grado di vincere il campionato in tutte e tre le stagioni d'analisi (la squadra torinese ha vinto pure il campionato precedente e antecedente questo triennio). Altre tre squadre si sono poi confermate costantemente nelle zone nobili della classifica, queste sono il *Napoli* (con un secondo, un terzo e un quinto posto), la *Roma* (con un sesto e due secondi posti) ed infine la *Fiorentina* (che si è confermata al quarto posto in tutte e tre le annate). Buono anche il cammino di *Lazio* e *Torino,* che hanno mantenuto - tra alti e bassi - buone posizioni di

classifica per la loro caratura. Altre squadre, come ad esempio le due genovesi (*Genoa* e *Sampdoria*), sono invece riuscite a migliorare sensibilmente la propria classifica tra la prima e l'ultima stagione. Squadre come il *Chievo* e l'*Atalanta*, invece, hanno mantenuto regolari risultati sportivi in linea con le proprie dimensioni di squadre medio-piccole; mentre un plauso - vista la provenienza dalla serie cadetta - va fatto al *Sassuolo*, capace di gettare le basi per un progetto di crescita serio e fatto in modo assennato. Infine, a livello di risultati sportivi, la palma dei peggiori va assegnata a tre società: *Udinese*, *Inter* e *Milan*. La situazione dei tre club va però divisa, infatti:

- l'*Udinese* è parzialmente comprensibile possa avere delle stagioni meno buone a livello sportivo, a causa del proprio *business model* che prevede la valorizzazione di talenti che andranno poi ceduti al miglior offerente. In questo modo può capitare che i ricambi non siano completamente all'altezza dovendo così mirare a disputare campionati con ambizioni minori;
- le due società milanesi, *Milan* e *Inter*, che con la *Juventus* hanno vinto il 60% di tutti i campionati, hanno invece subito una pesante involuzione sportiva ingiustificabile per il proprio blasone e per le normali ambizioni che questi club dovrebbero avere.

Dunque, se a livello sportivo la situazione creatasi nel triennio è stata quella appena descritta, cercherò ora di capire se i risultati sportivi sono stati in linea coi risultati economici raggiunti. Nella prossima tabella quindi evidenzierò le posizioni in classifica raggiunte affiancate dal risultato d'esercizio netto.

**Risultati Sportivi e Risultati d'esercizio dei club** [118]

| Posizione | Squadra | Risultato d'esercizio | Stagione |
|---|---|---|---|
| 1° | *Juventus F.C.* | - 15.910.649,00 € | 2012/2013 |
| | *Juventus F.C.* | - 6.674.430,00 € | 2013/2014 |
| | *Juventus F.C.* | 2.298.263,00 € | 2014/2015 |
| 2° | *S.S.C. Napoli* | 8.073.447,00 € | 2012/2013 |

[118] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

| | | | |
|---|---|---|---|
| **2°** | *A.S. Roma* | - 38.123.050,00 € | 2013/2014 |
| | *A.S. Roma* | - 38.769.651,00 € | 2014/2015 |
| **3°** | *A.C. Milan* | - 14.894.335,00 € | 2012/2013 |
| | *S.S.C. Napoli* | 20.217.304,00 € | 2013/2014 |
| | *S.S. Lazio* | 293.420,00 € | 2014/2015 |
| **4°** | *A.C.F. Fiorentina* | 1.155.691,00 € | 2012/2013 |
| | *A.C.F. Fiorentina* | 1.448.376,00 € | 2013/2014 |
| | *A.C.F. Fiorentina* | - 37.023.231,00 € | 2014/2015 |
| **5°** | *Udinese Calcio* | 32.265.947,00 € | 2012/2013 |
| | *F.C. Internazionale Milano* | 33.186.211,00 € | 2013/2014 |
| | *S.S.C. Napoli* | - 13.074.596,00 € | 2014/2015 |
| **6°** | *A.S. Roma* | - 43.009.166,00 € | 2012/2013 |
| | *Torino F.C.* | 1.070.775,00 € | 2013/2014 |
| | *Genoa C.F.C* | - 26.056.528,00 € | 2014/2015 |
| **7°** | *S.S. Lazio* | - 5.394.585,00 € | 2012/2013 |
| | *A.C. Milan* | - 22.519.944,00 € | 2013/2014 |
| | *U.C. Sampdoria* | - 24.620.048,00 € | 2014/2015 |
| **8°** | *F.C. Internazionale Milano* | - 79.881.808,00 € | 2012/2013 |
| | *S.S. Lazio* | 218.753,00 € | 2013/2014 |
| | *F.C. Internazionale Milano* | - 73.985.539,00 € | 2014/2015 |
| **9°** | *A.C. ChievoVerona* | 1.530.557,00 € | 2012/2013 |
| | *Atalanta Bergamasca Calcio* | 10.187,00 € | 2013/2014 |
| | *Torino F.C.* | 10.582.839,00 € | 2014/2015 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **10°** | *U.C. Sampdoria* | - 38.128.752,00 € | 2012/2013 |
| | *U.C. Sampdoria* | - 13.440.011,00 € | 2013/2014 |
| | *A.C. Milan* | - 99.069.919,00 € | 2014/2015 |
| **11°** | *Atalanta Bergamasca Calcio* | - 2.158.300,00 € | 2012/2013 |
| | *Udinese Calcio* | - 12.129.344,00 € | 2013/2014 |
| | *U.S. Sassuolo Calcio* | - 15.980.491,00 € | 2014/2015 |
| **12°** | *Torino F.C.* | - 10.991.484,00 € | 2012/2013 |
| | *Genoa C.F.C* | 381.602,00 € | 2013/2014 |
| | *A.C. ChievoVerona* | 521.922,00 € | 2014/2015 |
| **13°** | *Genoa C.F.C* | - 14.846.953,00 € | 2012/2013 |
| | *A.C. ChievoVerona* | 316.064,00 € | 2013/2014 |
| | *Udinese Calcio* | - 5.958.674,00 € | 2014/2015 |
| **14°** | *U.S. Sassuolo Calcio* | 1.384.200,00 € | 2012/2013 |
| | *U.S. Sassuolo Calcio* | - 157.699,00 € | 2013/2014 |
| | *Atalanta Bergamasca Calcio* | - 2.813.004,00 € | 2014/2015 |

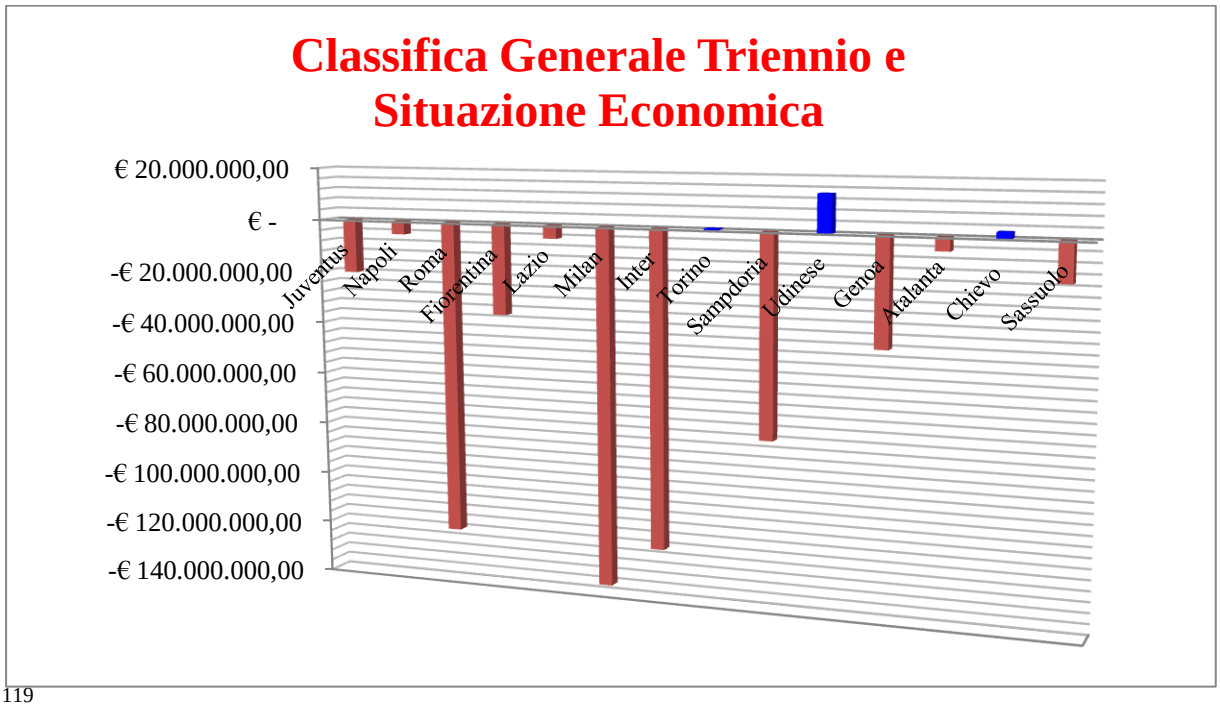
Pertanto, se riscrivo le classifiche in base ai risultati d'esercizio netti che sono stati evidenziati nella tabella precedente, esse appariranno in questo modo:

| **Classifiche Triennio in base ai Risultati d'Esercizio** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Stagione 2012/13 | | Stagione 2013/14 | | Stagione 2014/15 | |
| 1° | *Udinese Calcio* | 1° | *F.C. Internazionale Milano* | 1° | *Torino F.C.* |
| 2° | *S.S.C. Napoli* | 2° | *S.S.C. Napoli* | 2° | *Juventus F.C.* |
| 3° | *A.C. ChievoVerona* | 3° | *A.C.F. Fiorentina* | 3° | *A.C. ChievoVerona* |
| 4° | *U.S. Sassuolo Calcio* | 4° | *Torino F.C.* | 4° | *S.S. Lazio* |
| 5° | *A.C.F. Fiorentina* | 5° | *Genoa C.F.C* | 5° | *Atalanta Bergamasca Calcio* |
| 6° | *Atalanta Bergamasca Calcio* | 6° | *A.C. ChievoVerona* | 6° | *Udinese Calcio* |
| 7° | *S.S. Lazio* | 7° | *S.S. Lazio* | 7° | *S.S.C. Napoli* |
| 8° | *Torino F.C.* | 8° | *Atalanta Bergamasca Calcio* | 8° | *U.S. Sassuolo Calcio* |
| 9° | *Genoa C.F.C* | 9° | *U.S. Sassuolo Calcio* | 9° | *U.C. Sampdoria* |
| 10° | *A.C. Milan* | 10° | *Juventus F.C.* | 10° | *Genoa C.F.C* |
| 11° | *Juventus F.C.* | 11° | *Udinese Calcio* | 11° | *A.C.F. Fiorentina* |
| 12° | *U.C. Sampdoria* | 12° | *U.C. Sampdoria* | 12° | *A.S. Roma* |
| 13° | *A.S. Roma* | 13° | *A.C. Milan* | 13° | *F.C. Internazionale Milano* |
| 14° | *F.C. Internazionale Milano* | 14° | *A.S. Roma* | 14° | *A.C. Milan* |

Per quanto riguarda i risultati d'esercizio si constata un netto peggioramento globale, tant'è vero che nell'ultima stagione analizzata solo quattro squadre risultano essere in condizione di utile. Un peggioramento netto trainato in particolare dal *Milan*, con una perdita di 99 milioni nell'ultimo esercizio, dall'*Inter*, costantemente in forte deficit (da oltre 70 milioni) e che ha ottenuto un'utile di 33 milioni nella stagione 2012/13 solamente grazie ad una maxi provento straordinario (da 139 milioni di euro), ed infine *Roma*, anche'essa costantemente in condizione di forte perdita. Pure una società come la *Fiorentina* ha visto un peggioramento significativo nell'ultima stagione, passando da un'utile di un milione ad una perdita di 37. Un'altra società che ha visto un forte peggioramento è stata l'*Udinese*, ma come ho già scritto

precedentemente le motivazioni sono da ricercare nel modello di business scelto dal club friulano che può alternare stagioni ottime ad altre meno buone. Risultati positivi sono invece stati ottenuti costantemente dalla *Lazio* e dal *Chievo*, le quali hanno regolarmente calcato le prime posizioni di questa speciale classifica e sono state le uniche due squadre ad avere un risultato di utile in tutte e tre le stagioni analizzate. Infine, una nota di merito va data ai due club piemontesi *Juventus* e *Torino*, capaci negli anni di migliorarsi in modo continuo arrivando ad occupare le prime due posizioni in classifica nella stagione 2014/15 con un utile rispettivamente di 2,3 e 10,6 milioni di euro.

A questo punto può essere utile collegare i risultati sportivi ottenuti da ogni club nel triennio con la somma dei tre risultati d'esercizio. Si ottiene così un'interessante grafico che mostra la posizione media dei club in classifica con il loro livello di utile o perdita totale.



[119]

Si può così osservare che la situazione di *Inter* e *Milan* è davvero molto grave, perché ad una perdita cospicua da oltre 120 milioni hanno affiancato risultati sportivi davvero troppo modesti. Anche la *Roma* non si può dire certo felice della sua situazione, poiché sebbene da un lato abbia ottenuto risultati agonistici abbastanza positivi - terzo posto medio - questi non giustificano una perdita da 119 milioni nel triennio; soprattutto se paragoniamo questi risultati con *Napoli*, che ha ottenuto lo stesso livello medio di posizionamenti dei *Giallorossi* ma con

[119] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

una perdita di appena 5 milioni, e *Juventus*, capace con una perdita minima di mantenere una dominio totale sul campionato. Per quanto riguarda le altre società, invece, esse generalmente hanno ottenuto risultati sportivi abbastanza in linea con il proprio blasone, quindi si può affermare che la situazione è migliorabile soprattutto in casa *Genoa* e *Sampdoria*, le squadre con la perdita più cospicua nei bassifondi della classifica. Concludendo la valutazione della classifica, sicuramente *Torino*, *Chievo* e *Udinese*, uniche squadre ad avere un saldo finale positivo, possono essere prese a modello come esempio di società in grado di giungere a posizioni adeguate ottenendo nel complesso risultati economici positivi.

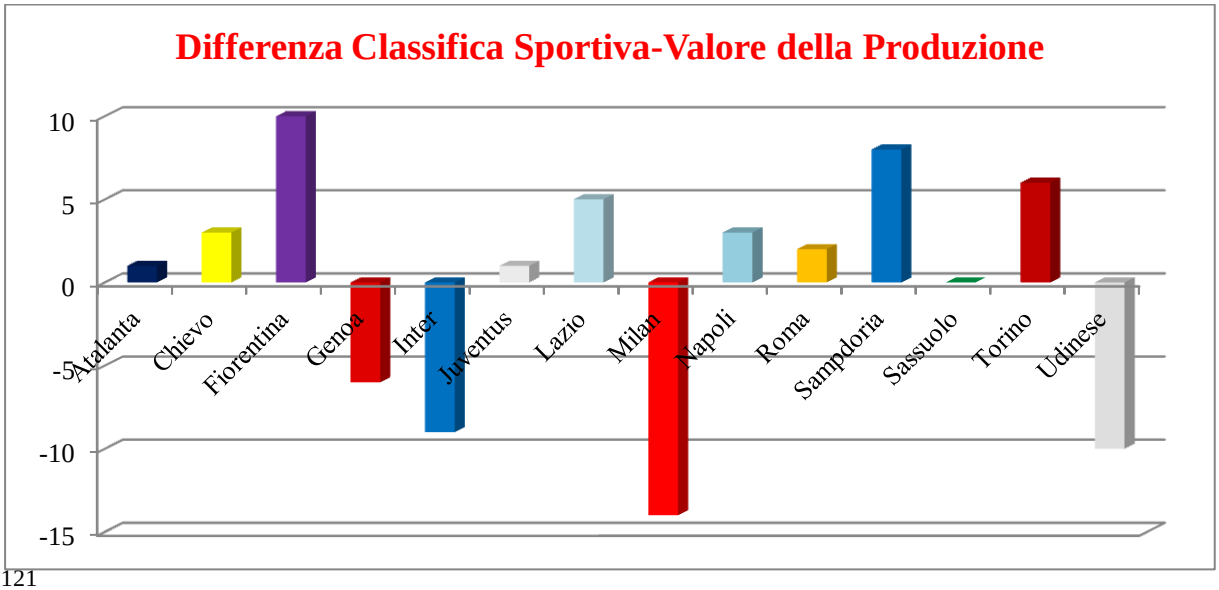
Un altro studio interessante è quello relativo a quali squadre hanno sfruttato meglio il proprio Valore della Produzione. Si considereranno quindi le classifiche relative al giro d'affari di ogni stagione e si rapporteranno le posizioni conseguite con quelle raggiunte nelle classifiche sportive, ottenendo così un saldo positivo o negativo in relazione al fatto che il risultato sportivo sia superiore o inferiore a quello del Valore della Produzione.

**Classifiche Triennio in base al Valore Produzione** [120]

| Stagione 2012/13 | | Stagione 2013/14 | | Stagione 2014/15 | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1° | *A.C. Milan* | 1° | *Juventus F.C.* | 1° | *Juventus F.C.* |
| 2° | *Juventus F.C.* | 2° | *A.C. Milan* | 2° | *A.S. Roma* |
| 3° | *F.C. Internazionale Milano* | 3° | *S.S.C. Napoli* | 3° | *A.C. Milan* |
| 4° | *Udinese Calcio* | 4° | *A.S. Roma* | 4° | *F.C. Internazionale Milano* |
| 5° | *S.S.C. Napoli* | 5° | *F.C. Internazionale Milano* | 5° | *S.S.C. Napoli* |
| 6° | *A.S. Roma* | 6° | *A.C.F. Fiorentina* | 6° | *Udinese Calcio* |
| 7° | *Genoa C.F.C* | 7° | *S.S. Lazio* | 7° | *S.S. Lazio* |
| 8° | *A.C.F. Fiorentina* | 8° | *Genoa C.F.C* | 8° | *A.C.F. Fiorentina* |
| 9° | *S.S. Lazio* | 9° | *Udinese Calcio* | 9° | *Torino F.C.* |

[120] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10° | *A.C. ChievoVerona* | 10° | *U.C. Sampdoria* | 10° | *Genoa C.F.C* |
| 11° | *Atalanta Bergamasca Calcio* | 11° | *Torino F.C.* | 11° | *U.S. Sassuolo Calcio* |
| 12° | *U.C. Sampdoria* | 12° | *Atalanta Bergamasca Calcio* | 12° | *Atalanta Bergamasca Calcio* |
| 13° | *Torino F.C.* | 13° | *A.C. ChievoVerona* | 13° | *U.C. Sampdoria* |
| 14° | *U.S. Sassuolo Calcio* | 14° | *U.S. Sassuolo Calcio* | 14° | *A.C. ChievoVerona* |



[121]

Questo grafico mostra dunque la relazione che è stata prima spiegata tra Valore della Produzione e risultati sportivi. Anche quest'analisi avvalora quanto scritto in precedenza sulla situazione del *Milan*, la squadra per distacco con il peggiore rapporto valore della produzione-classifica. La società rossonera, nonostante sia una delle squadre in grado di creare grossi ricavi, non riesce a farli fruttare in campo, specie nell'ultima stagione conclusa all'undicesimo posto. Seguono come fanalini di coda di questa speciale analisi *Udinese*, *Inter* e *Genoa*, tutte e tre con un saldo negativo che dimostra la loro incapacità di trasformare il proprio valore di produzione in punti. Va ricordato, però, che l'*Udinese*, a differenza delle altre due società, è riuscita a chiudere il risultato d'esercizio globale in utile nel triennio esaminato; quindi, anche se i risultati sportivi sarebbero potuti essere migliori, il club friulano si trova senza dubbio perfettamente in linea con la propria idea di business. Grandi risultati sportivi in relazione al

[121] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

proprio volume d'affari sono invece quelli ottenuti da *Fiorentina*, *Torino* e *Sampdoria*, ma se quelli degli ultimi due team sono per lo più dovuti ad una particolare stagione agonistica positiva, altrettanto non si può dire della squadra viola, costantemente in una posizione di classifica sportiva superiore di almeno due posti rispetto a quella del valore di produzione. Chiudono lo studio gli altri club che ottengono un saldo positivo minimo, poiché per lo più i loro risultati sportivi sono in linea con i rispettivi volumi d'affari, anche se, ricordando quanto visto in precedenza, rispetto alle altre società in saldo positivo i risultati della *Roma* perdono un po' di significato visto le ingenti perdite subite nel triennio.

Concludo infine la mia analisi sulla relazione tra risultati sportivi ed economici proponendo la classifica di quanto sia costato ogni punto conquistato in campionato ad ogni club. A livello generale nel triennio si è potuto evincere una sostanziale spaccatura tra i vari club: ogni stagione, infatti, vi sono costantemente sette club che spendono meno di due milioni per punto, mentre la restante metà viaggia decisamente a media superiori, con *Inter* e *Milan* sempre sopra i 4 milioni. Naturalmente il fatto di spendere tanto o poco per punto dipende anche da alcuni dati fisiologici che difficilmente possono essere scalfiti, infatti è normale che grandi club si trovino in testa a queste classifiche anche di fronte a campionati eccellenti e viceversa i piccoli club si trovino in posizioni più di basso profilo nonostante stagioni deludenti. I dati di queste classifiche devono pertanto essere attentamente filtrati, cercando di sottolineare più che altro l'operato di quei club che effettivamente hanno fato la differenza in positivo o negativo all'interno della stagione.

**Stagione 2012/13** [122]

| Società | Punti | Totale Costi (€) | Società | Ordinamento costi per punto (€) |
|---|---|---|---|---|
| *Juventus F.C.* | 87 | 297.080.737,00 | *F.C. Internazionale Milano* | 5.424.131,46 |
| *S.S.C. Napoli* | 78 | 145.104.145,00 | *A.C. Milan* | 4.646.696,69 |
| *A.C. Milan* | 72 | 334.562.162,00 | *Genoa C.F.C* | 4.065.028,50 |
| *A.C.F. Fiorentina* | 70 | 109.913.198,00 | *Juventus F.C.* | 3.414.721,11 |
| *Udinese Calcio* | 66 | 123.642.337,00 | *A.S. Roma* | 3.001.862,40 |
| *A.S. Roma* | 62 | 186.115.469,00 | *U.C. Sampdoria* | 2.114.081,05 |
| *S.S. Lazio* | 61 | 112.379.165,00 | *Udinese Calcio* | 1.873.368,74 |
| *F.C. Internazionale Milano* | 54 | 292.903.099,00 | *S.S.C. Napoli* | 1.860.309,55 |
| *A.C. ChievoVerona* | 45 | 63.351.508,00 | *S.S. Lazio* | 1.842.281,39 |
| *U.C. Sampdoria* | 42 | 88.791.404,00 | *Atalanta Bergamasca Calcio* | 1.659.224,00 |
| *Atalanta Bergamasca Calcio* | 40 | 66.368.960,00 | *A.C.F. Fiorentina* | 1.570.188,54 |
| *Torino F.C.* | 39 | 50.946.716,00 | *A.C. ChievoVerona* | 1.407.811,29 |
| *Genoa C.F.C* | 38 | 154.471.083,00 | *Torino F.C.* | 1.306.326,05 |
| *U.S. Sassuolo Calcio* | B | | | |

Per quanto riguarda il *Sassuolo*, che in questa stagione militava in Serie B, ho preferito non considerarlo all'interno dell'analisi. Per quanto riguarda le squadre che peggio hanno agito rispetto le proprie possibilità, esse sono state sicuramente *Inter* e *Genoa*, in particolare la società genovese a fronte di costi molto cospicui per un piccolo club ha racimolato soltanto l'ultima posizione dei club analizzati con appena 39 punti conquistati, facendo così schizzare a oltre 4 milioni la sua quota per punto. Molto positiva invece la situazione di *Fiorentina* e *Napoli* che con costi addirittura inferiori a quelli dei liguri hanno conquistato rispettivamente

[122] Fonte tabella: Analisi propria dei dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

70 e 78 punti, guadagnando così le posizioni di testa e facendo segnare le rispettive ottime medie di appena 1,5 e 1,8 milioni per punto. Relativamente agli altri club:

- *Milan* e *Roma*, visti i loro costi, raggiungono risultati appena sufficienti, con una quota di costi per punto comunque elevata;
- la *Juventus*, sebbene sia nelle prime posizioni in classifica relativamente ai costi per punto, è pressoché inattaccabile avendo vinto il campionato;
- *Torino* e *Chievo*, nonostante nella classifica abbiano la migliore media costi per punto, non hanno svolto un campionato trascendentale ma semplicemente erano quelle con il monte costi minore.

**Stagione 2013/14** [123]

| Società | Punti | Totale Costi (€) | Società | Ordinamento costi per punto (€) |
|---|---|---|---|---|
| *Juventus F.C.* | 102 | 318.768.443,00 | *A.C. Milan* | 5.122.295,91 |
| *A.S. Roma* | 85 | 219.867.679,00 | *F.C. Internazionale Milano* | 4.668.748,27 |
| *S.S.C. Napoli* | 78 | 203.325.396,00 | *Genoa C.F.C* | 3.288.329,89 |
| *A.C.F. Fiorentina* | 65 | 121.262.196,00 | *Juventus F.C.* | 3.125.180,81 |
| *F.C. Internazionale Milano* | 60 | 280.124.896,00 | *Udinese Calcio* | 2.650.806,73 |
| *Torino F.C.* | 57 | 61.382.446,00 | *S.S.C. Napoli* | 2.606.735,85 |
| *A.C. Milan* | 57 | 291.970.867,00 | *A.S. Roma* | 2.586.678,58 |
| *S.S. Lazio* | 56 | 93.830.706,00 | *U.C. Sampdoria* | 1.882.536,36 |
| *Atalanta Bergamasca Calcio* | 50 | 62.748.915,00 | *A.C.F. Fiorentina* | 1.865.572,25 |
| *U.C. Sampdoria* | 45 | 84.714.136,00 | *S.S. Lazio* | 1.675.548,32 |
| *Udinese Calcio* | 44 | 116.635.496,00 | *A.C. ChievoVerona* | 1.607.883,69 |
| *Genoa C.F.C* | 44 | 144.686.515,00 | *Atalanta Bergamasca Calcio* | 1.254.978,30 |
| *A.C. ChievoVerona* | 36 | 57.883.813,00 | *U.S. Sassuolo Calcio* | 1.194.003,29 |
| *U.S. Sassuolo Calcio* | 34 | 40.596.112,00 | *Torino F.C.* | 1.076.885,02 |

In questa stagione la palma di peggiore può essere tranquillamente assegnata al *Milan* che con il secondo maggiore valore di costi ha racimolato appena 57 punti, quasi la metà di quanto fatto invece dalla *Juventus* con appena 30 milioni di costi in più. Seguono la scia dei peggiori *Inter*, *Genoa* e *Udinese*, ma se per i *Nerazzurri* c'è stato un piccolo miglioramento, diversamente si può scrivere per le altre due che sono rimaste nelle zone meno nobili di classifica nonostante costi elevati. Continua il buon operato della *Fiorentina* e della *Lazio*, ma il premio di migliore squadra in questa stagione va al *Torino* che con 61 milioni di costi totali

[123] Fonte tabella: Analisi propria dei dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

è riuscita a conquistare ben 57 punti (li stessi del più blasonato *Milan*) facendo segnare la media di costi per punti più bassa vista nel triennio (poco più di un milione). Il *Napoli*, invece, a fronte di un sensibile aumento di costi non è riuscito a fare il salto di qualità guadagnando un buon terzo posto sul campo (con gli stessi punti dello scorso anno) ma vedendo aumentare la propria media a 2,6 milioni. Infine, come visto per la scorsa stagione, per *Atalanta*, *Chievo* e *Sassuolo* le medie di costo per punto molto basse sono attribuibili più ai costi totali esigui che ad un totale di punti elevato.

**Stagione 2014/15** [124]

| Società | Punti | Totale Costi (€) | Società | Ordinamento costi per punto (€) |
|---|---|---|---|---|
| *Juventus F.C.* | 87 | 341.501.041,00 | *A.C. Milan* | 6.280.105,88 |
| *A.S. Roma* | 70 | 261.008.990,00 | *F.C. Internazionale Milano* | 5.635.706,07 |
| *S.S. Lazio* | 69 | 97.862.501,00 | *Juventus F.C.* | 3.925.299,32 |
| *A.C.F. Fiorentina* | 64 | 144.243.001,00 | *A.S. Roma* | 3.728.699,86 |
| *S.S.C. Napoli* | 63 | 165.611.368,00 | *Udinese Calcio* | 2.692.658,49 |
| *Genoa C.F.C* | 59 | 114.635.078,00 | *S.S.C. Napoli* | 2.628.751,87 |
| *U.C. Sampdoria* | 56 | 85.548.913,00 | *A.C.F. Fiorentina* | 2.253.796,89 |
| *F.C. Internazionale Milano* | 55 | 309.963.834,00 | *Genoa C.F.C* | 1.942.967,42 |
| *Torino F.C.* | 54 | 76.409.196,00 | *U.S. Sassuolo Calcio* | 1.786.223,49 |
| *A.C. Milan* | 52 | 326.565.506,00 | *Atalanta Bergamasca Calcio* | 1.783.465,51 |
| *U.S. Sassuolo Calcio* | 49 | 87.524.951,00 | *U.C. Sampdoria* | 1.527.659,16 |
| *A.C. ChievoVerona* | 43 | 60.979.675,00 | *S.S. Lazio* | 1.418.297,12 |
| *Udinese Calcio* | 41 | 110.398.998,00 | *A.C. ChievoVerona* | 1.418.131,98 |
| *Atalanta Bergamasca Calcio* | 37 | 65.988.224,00 | *Torino F.C.* | 1.414.985,11 |

Pure nell'ultima stagione d'analisi la palma di peggiore è da assegnare al *Milan*, il quale a fronte di un aumento di costi pari a circa 30 milioni è risuscito a conquistare ancora meno punti dell'anno passato. Anche l'*Inter*, con appena tre punti in classifica più dei *Rossoneri*, ha peggiorato sensibilmente la propria condizione rispetto allo scorso campionato toccando l'altissima media di 5,6 milioni di costi per punto. La situazione di *Juventus* e *Roma* è invece ben diversa: nonostante ci sia comunque stato un aumento generale di costi, esse hanno mantenuto le loro posizioni di campionato (primo e secondo posto); per cui l'aumento della

[124] Fonte tabella: Analisi propria dei dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

media è per lo più riconducibile al minor punteggio di cui hanno avuto bisogno per raggiungere la propria classifica finale. L'*Udinese*, d'altro canto, a causa degli scarsi risultati sportivi ottenuti nella stagione in esame ha ottenuto la propria peggior media costi-punti del triennio. In deciso miglioramento la situazione di *Genoa* e *Sampdoria* che hanno raggiunto una quota punti maggiormente in linea con il proprio profilo costi. È continuata anche in questa stagione la buona condotta del *Torino,* anche se la squadra di Urbano Cairo ha dovuto lasciare lo scettro di migliore alla *Lazio* che ha conquistato un ottimo terzo posto ad un solo punto dalla *Roma* pure avendo uno dei monte costi inferiori.

## 5.6 Calcolo Break-Even

L'intento di questo paragrafo è quello di osservare la situazione del calcio italiano in relazione al principio di break-even inserito dall'UEFA come principio cardine del Financial Fair Play. L'analisi assume inoltre un valore maggiore data la tempistica delle stagioni prese in considerazione: l'ultima (2014/15) è infatti la tristemente nota stagione del *Caso Parma,* che ha portato gli organi federali italiani ad intervenire in modo pesante sul piano di controllo dei conti con fine ultimo quello di arrivare a richiedere alle società il pareggio di bilancio come principio cardine per l'ammissione ai campionati.

Nella genesi dell'analisi mi sembra corretto ricordare che ai fini del calcolo del break-even requirement (BER) non tutti i ricavi e costi sono considerati. In particolare, i cosiddetti ricavi e costi rilevanti sono:

| **Costi Pertinenti** | **Ricavi Pertinenti** |
|---|---|
| - Costo del venduto<br>- Costo del personale<br>- Altri costi operativi<br>- Ammortamenti o costi da trasferimenti dei calciatori<br>- Oneri finanziari | - Ricavi da ticketing<br>- Diritti televisivi<br>- Sponsorizzazioni e pubblicità<br>- Ricavi da attività commerciali ed altre entrate operative<br>- Plusvalenze o ricavi da trasferimenti<br>- Ricavi finanziari<br>- Plusvalenze da cessione di immobilizzazioni materiali |

| Costi Non Pertinenti | Ricavi Non Pertinenti |
|---|---|
| - Costi relativi ad investimenti in infrastrutture<br>- Costi di formazione di giovani calciatori<br>- Costi per attività sociali<br>- Elementi non monetari | - Operazioni con parti correlate a valori maggiori del fair value<br>- Elementi non monetari<br>- Ricavi da attività aziendali non calcistiche |

[125]

Dato che l'analisi UEFA si basa sui dati triennali a ritroso dall'anno T, per eseguire la mia osservazione assumo come tale anno quello che prende in considerazione i bilanci chiusi al 30.06.2015[126]. Per procedere ho poi assunto le stesse ipotesi impiegate dal professore Moreno Mancin all'interno della sua analisi sul BER, presente nell'articolo «Il break-even requirement nella disciplina sul Financial Fair Play dell'UEFA» inserito all'interno della *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale* volume 113. Esse sono:

- dai costi della produzione sono stati esclusi interamente gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali, mentre è stato computato completamente il valore degli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali (per lo più derivanti dall'ammortamento dei diritti alle prestazioni sportive);
- gli oneri finanziari sono stati considerati integralmente, nonostante ai fini del BER possano essere esclusi gli interessi pagati a fronte di investimenti immobiliari, come la realizzazione dello stadio. Questo perché le uniche due società[127] che presentano tale elemento soddisfano entrambe ugualmente il BER;
- si sono esclusi completamente dal calcolo gli accantonamenti e le svalutazioni, in conformità con quanto previsto dal regolamento del FFP sui costi non monetari;
- per la determinazione delle risorse investite nel settore giovanile, escluse dal calcolo dei costi pertinenti, il procedimento di valutazione ha subito una via doppia in base a come essi sono stati contabilizzati. Per quei club che hanno deciso per la capitalizzazione dei costi del vivaio, questi sono state intesi come quelli inseriti nella voce A4 del Conto Economico civilistico (valore dei costi del vivaio capitalizzati).

[125] Fonte tabella: Moreno Mancin e Vezzaro Paolo, *Il break-even requirement nella disciplina sul Financial Fair Play dell'UEFA*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2013, volume 113, pag. 464-480

[126] Per le società che presentano un esercizio coincidente con l'anno solare si è assunto il bilancio chiuso al 31.12.2014.

[127] Tali società sono: la *Juventus F.C.* e l'*Udinese Calcio*.

Per le altre è stata invece assunta l'ipotesi adottata dall'UEFA nelle proprie simulazioni, ossia che tali costi rappresentino il 4% dei costi pertinenti in tutte quelle società aventi un fatturato di almeno 5 milioni. Naturalmente tale quota è stata dedotta, in entrambi i casi , dalla somma dei costi pertinenti;

- non essendoci particolari distorsioni tra la contabilizzazione delle società quotate in borsa (Juventus, Lazio e Roma) e non, si è convenuto non utilizzare delle omogeneizzazioni nelle sporadiche differenze.

Definite anche queste ipotesi per il calcolo, prima di elencare i dati raccolti ritengo utile ricordare i principi di break-even previsti dall'UEFA. Il massimo organo europeo ha innanzitutto stabilito una deviazione accettabile di 5 milioni che non richiede copertura per il pareggio di bilancio. Tale distanza è infatti ritenuta fisiologica ed accettabile nella gestione di società legate ad un settore abbastanza turbolento e ricco di fattori esterni. L'UEFA ha poi stabilito un eventuale livello di perdita copribile tramite apporto dei soci o parti correlate:

- 45 milioni di euro nelle stagioni sportive 2013/14 e 2014/15;
- 30 milioni per le stagioni 2015/16, 2016/17 e 2017/18;
- un ammontare in diminuzione ancora da stabilire per le stagioni successive.

In virtù di quanto detto i risultanti ottenuti dall'analisi sono riportati nella tabella sottostante.

**Calcolo BER** [128]

| Società | T+(T-1)+(T-2) | T+(T-1)+(T-2)+(T-3)+(T-4) | Rispetto BER |
|---|---|---|---|
| *Atalanta Bergamasca Calcio* | 544.217,00 € | | Si |
| *A.C. ChievoVerona* | 9.485.767,00 € | | Si |
| *A.C.F. Fiorentina* | - 19.268.452,00 € | | Si |
| *Genoa C.F.C* | - 57.346.218,00 € | -62.720.967,00 € | No |
| *F.C. Internazionale Milano* | - 179.629.446,00 € | -328.646.322,00 € | No |
| *Juventus F.C.* | 66.334.261,96 € | | Si |
| *S.S. Lazio* | 9.780.336,36 € | | Si |

[128] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

| | | | |
|---|---|---|---|
| *A.C. Milan* | - 126.197.760,00 € | -300.017.799,00 € | No |
| *S.S.C. Napoli* | 68.080.747,52 € | | Si |
| *A.S. Roma* | - 66.581.950,52 € | -119.793.487,96 € | No |
| *U.C. Sampdoria* | - 80.175.009,00 € | -91.083.744,76 € | No |
| *U.S. Sassuolo Calcio* | - 10.574.628,20 € | | Si |
| *Torino F.C.* | 14.440.782,04 € | | Si |
| *Udinese Calcio* | 76.113.016,20 € | | Si |

I dati raccolti dimostrano come ci siano ben nove società italiane (di cui sette addirittura senza neanche la necessità di ricorrere ad eventuali capitali di copertura) che hanno rispettato i principi di break-even UEFA. Le cinque società che invece non hanno rispettato il principio di parità di bilancio sono quelle che già nei paragrafi precedenti della mia analisi avevano presentato una situazione economica deficitaria, con perdite continue ed ingenti (*Genoa*, *Sampdoria*, *Inter*, *Milan* e *Roma*). La situazione diventa ancor più gravosa se si estende il calcolo anche agli esercizi T-3 e T-4 (come previsto dai principi del Financial Fair Play, il quale consente a quei club che presentino un deficit superiore a quello consentito nel triennio preso in considerazione di far fronte con un eventuale surplus creato nelle due annate precedenti T-2). Infatti, nessuna delle cinque squadre presenta un surplus e perciò le perdite risultano ancora più esose. Se però per *Genoa* e *Sampdoria* la perdita considerata nel periodo allargato non prende pieghe drastiche, diverso è il caso di *Roma*, *Milan* ed *Inter*, che vedono invece sensibilmente allontanarsi ogni possibilità di rientro con perdite pressoché raddoppiate (le due milanesi addirittura con un dato sopra i 300 milioni). Questa situazione fa sicuramente riflettere se si pensa all'importanza dei tre club, per anni paladini del calcio nostrano nelle competizioni internazionali. È uno stato d'analisi, infatti, che porterebbe le società in questione (come già accaduto a *Nerazzurri* e *Giallorossi*, che hanno subito una serie di sanzioni - trattate nel capitolo precedente riguardo all'UEFA Financial Fair Play - per il mancato rispetto del requisito di pareggio) ad avere serie problematiche nell'ammissione alle manifestazioni UEFA.

## 5.7 Rispetto dei Nuovi Indicatori Italiani

Come scritto in precedenza, a seguito delle ultime vicissitudini di mala gestione la FIGC è intervenuta inserendo una serie di nuovi indicatori di bilancio che aiutino a comprendere la situazione dei vari club e che fungano da principio per l'ottenimento della Licenza Nazionale per partecipare ai campionati. Il nuovo set di indicatori è quindi composto da:

- Indicatore di Liquidità: dato da attività correnti su passività correnti;
- Indicatore di Indebitamento: composto dal rapporto tra debiti e valore della produzione;
- Indicatore del Costo del Lavoro Allargato: ottenuto dal rapporto tra costo del lavoro allargato e ricavi.

Come riportato dall'immagine sottostante, per ogni indicatore la FIGC ha inoltre individuato dei valori soglia da rispettare via via sempre più stringenti.

| Stagione | Indicatore di liquidità | Indicatore di indebitamento | Costo del lavoro allargato |
|---|---|---|---|
| 2015/16 | > 0,4 | < 2,00 | < 0,90 |
| 2016/17 | > 0,5 | < 1,75 | < 0,85 |
| 2017/18 | > 0,6 | <1,50 | <0,80 |

[129]

La tabella sottostante riporta invece il mio esame della situazione dei club prima che questi nuovi indicatori entrassero realmente in azione. Per ogni società pertanto sono presenti i valori dei vari indicatori e il numero di quanti indici sono stati rispettati.

[129] *Definiti i nuovi parametri FIGC per le Licenze Nazionali: ecco chi rispetta le regole*, www.tifosobilanciato.it, 28/04/2015

| **Nuovi Indicatori di Bilancio FIGC** [130] | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Squadra** | **Indice di Liquidità** | **Indice di Indebitamento** | **Indice Costo del Lavoro Allargato** | **Rispetto indici** |
| *Atalanta Bergamasca Calcio* | 0,379700544 | 1,141986417 | 0,800412057 | 2/3 |
| *A.C. ChievoVerona* | 0,399106585 | 1,642570531 | 0,729985011 | 2/3 |
| *A.C.F. Fiorentina* | 0,796804282 | 0,791029602 | 1,009959574 | 2/3 |
| *Genoa C.F.C* | 0,373420076 | 1,737732059 | 0,870259677 | 2/3 |
| *F.C. Internazionale Milano* | 0,664077141 | 1,709999682 | 1,07751834 | 2/3 |
| *Juventus F.C.* | 0,304158735 | 1,334096199 | 0,804090168 | 2/3 |
| *S.S. Lazio* | 0,403640384 | 1,566803238 | 0,761351516 | 3/3 |
| *A.C. Milan* | 0,242584674 | 1,787093226 | 0,796884762 | 2/3 |
| *S.S.C. Napoli* | 1,489471404 | 0,614692523 | 0,783664974 | 3/3 |
| *A.S. Roma* | 0,561359118 | 2,000243132 | 1,040558048 | 1/3 |
| *U.C. Sampdoria* | 0,722768827 | 1,32182748 | 1,269909917 | 2/3 |
| *U.S. Sassuolo Calcio* | 0,785994578 | 1,919588349 | 1,355678181 | 2/3 |
| *Torino F.C.* | 0,968729681 | 0,793524743 | 0,80070449 | 3/3 |
| *Udinese Calcio* | 0,57722477 | 1,198088893 | 0,573228117 | 3/3 |

Dalla tabella si può evincere come siano solo quattro (*Lazio*, *Napoli*, *Torino* e *Udinese*) le società che avrebbero rispettato tutti gli indicatori. Passando invece a quelle società che sarebbero risultate inadeguate al primo e più importante indicatore, due hanno un risultato piuttosto complicato, distaccate di un punto dalla soglia minima. Questo significa che per

[130] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci delle società di Serie A

*Juventus* e soprattutto *Milan* la strada è in salita ed entrambe devono iniziare a pensare attentamente a come muoversi per risanare tale condizione. A livello di indebitamento, invece, seppur di poco è la *Roma* a essere in situazione mancante. Naturalmente il fatto che la distanza sia minima fa ben sperare che il club capitolino possa rapidamente recuperare una condizione accettabile. Infine, sul fronte del costo del lavoro sono cinque le società che non rispettano la soglia minima, di cui due, *Sassuolo* e *Sampdoria*, in modo più marcato. Come scritto in precedenza potrebbe essere buona cosa ripensare alla tipologia di contratti proposti ai propri tesserati: passare ad una metodologia basata su una parte più consistente variabile rispetto quella fissa potrebbe aiutare a legare maggiormente l'andamento degli stipendi a quello sportivo in modo da farlo variare in base alla presenza o meno di proventi maggiori.

In conclusione va però fatto notare come dei quattordici club considerati nessuno è mancante nel rispetto di tutti gli indicatori e solo la *Roma* risulta rispettarne solo uno, che è però quello più importante al fine dell'ammissione al campionato. Dunque sebbene la situazione non si presenti esaltante, la base di partenza verso una Serie A più attenta alla gestione dei conti è buona, e sicuramente le nuove norme introdotte dalla FIGC potranno aiutare i club in questo cammino.

## 5.8 Riepilogo

La situazione del calcio italiano tracciata in questo capitolo ha mostrato le luci ed ombre dello sport più amato dagli italiani. Durante il triennio 2013-15 è stata infatti confermata la potenza che questo settore ha all'interno del panorama sportivo nostrano con un giro d'affari da oltre due miliardi l'anno, più di venti volte quanto accade per le massime serie di altri sport (come ad esempio il basket). Ad ogni modo, però, se sul piano casalingo la situazione del fatturato può dirsi più o meno rosea, a livello europeo questi dati dimostrano come l'Italia sia l'ultima tra le top leghe. Inoltre, i dati globali sul risultato netto d'esercizio mostrano una divisione in costante perdita.

Per quanto riguarda la situazione dei ricavi è stato evidenziato come la loro composizione ricalchi quanto detto nei capitoli precedenti, coi proventi da diritti televisivi a farla da padrona. Infatti, la situazione che si è evinta dai dati raccolti è quella di una scarsa variegatura dei ricavi, troppo basati per l'appunto sui diritti tv e sui proventi da player trading (che risultano essere tra i più volubili di tutti). I ricavi da ticketing e quelli commerciali,

seppur ragguardevoli, risultano sfigurare rispetto a quanto accade nelle altre leghe, obbligando così i club italiani ad una forte riflessione sul proprio operato.

Anche per quanto riguarda i costi è confermato quanto è stato scritto nei capitoli antecedenti, con il costo per il personale che monopolizza la situazione. In questo ambito, però, la serie A è migliorata sensibilmente rispetto ai primi anni 2000, quando i costi per il personale coprivano da soli la quasi totalità dei ricavi. Nel triennio esaminato questo dato si è tenuto sotto la soglia critica del 60% per le prime due stagioni salvo scavalcarla di poco nella terza, lasciando quindi una porta aperta su un altro ambito su cui le società devono lavorare.

A livello finanziario, invece, si è evinto come le fonti siano principalmente composte da mezzi di terzi piuttosto che dal patrimonio netto, mentre per quanto riguarda gli impieghi la situazione vede l'attivo immobilizzato (data la presenza dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori) più corposi rispetto l'attivo corrente.

La relazione tra i risultati sportivi di bilancio ha inoltre mostrato come vi siano stati club profondamente deludenti ed altri notevolmente positivi. Tra i club che non hanno racimolato i risultati sportivi adeguati vanno annoverati sicuramente l'*A.C. Milan* e l'*Internazionale Milano F.C.*, nobili club dal giro d'affari ancora ragguardevole ma decaduti in una situazione di profonda crisi sportiva. Ottimi sono stati invece i risultati di *Juventus*, *Torino*, *Napoli* e *Fiorentina*, capaci di unire risultati sportivi di qualità con buoni risultati economico-finanziari.

In conclusione, l'analisi effettuata sul rispetto del risultato di break-even richiesto dall'UEFA e dei nuovi indicatori inseriti dalla FIGC ha confermato una situazione del calcio italiano accettabile ma sicuramente migliorabile.

In definitiva dunque si può affermare come le norme UEFA sul Financial Fair Play abbiano sicuramente avuto un impatto positivo sulla mentalità delle società nostrane. Il cammino intrapreso, sebbene lento, è quello giusto e la dimostrazione è sicuramente data dal fatto che i due terzi dei club esaminati non ha avuto problemi nel rispettare i requisiti di break-even richiesti dal massimo organo europeo. Anche a livello federale l'ottica UEFA di pareggio di bilancio ha attecchito, sebbene un po' in ritardo visto il *Caso Parma*. Il piano quadriennale proposto a riguardo unito al nuovo set di indicatori saranno infatti sicuramente alla base per la rinascita del calcio italiano.

.

# CAPITOLO 6

# Analisi Economico-Finanziaria delle Società Estere

## 6.1 Premessa

L'intento del capitolo è quello di ampliare l'analisi economica-finanziaria sulle società fatta nella sezione pregressa aprendo l'esame ai club esteri. Si analizzeranno dunque i bilanci di alcune delle più importanti squadre estere (*Arsenal F.C.*, *Manchester City F.C.*, *F.C. Manchester United* e *Borussia Dortmund*) per capire in cosa differiscono dalle società nostrane e cercare di capire eventuali legami con gli effetti del Financial Fair Play. Prima di inoltrarmi nell'esame dei club è giusto ricordare che gli importi in sterlina britannica sono stati tradotti in euro tramite il rapporto di cambio: una sterlina pari a 1,3378 euro.

## 6.2 Arsenal F.C.

L'*Arsenal F.C.* (soprannominati anche *Gunners*) è uno dei club inglesi più antichi e risulta essere ad oggi la squadra che da più tempo milita nella massima serie britannica. Con sede a Londra (è uno dei quattordici team della capitale che militano nei campionati professionistici), i *Gunners* sono uno dei club inglesi più vincenti della storia a livello sportivo, tant'è vero che da vent'anni non scende sotto il quarto posto in campionato. Attualmente a livello societario il club calcistico *Arsenal* risulta essere inserito all'intero della società *Arsenal Holding plc*.

### 6.2.1 La Strategia Societaria

All'interno di tutti e tre gli ultimi report annuali dei *Gunners* viene riportato uno schema raffigurante la politica societaria del club. Politica che gli amministratori hanno improntato verso un'ottica di lungo termine centrata sul principio di auto-sufficienza del club e che punta a reinserire i fondi generati dal business in azienda, così da permettere al club di continuare ad essere uno dei team leader all'interno del panorama nazionale ed internazionale. Per arrivare a

ciò il Board ha messo a disposizione diversi mezzi finanziari, cercando tra le altre cose importanti sponsorizzazioni, come ad esempio quella con Fly Emirates, compagnia aerea che ha acquisito per 120 milioni di euro[131] il *naming rights* del nuovo stadio di proprietà del club inaugurato nel 2006.

[132]

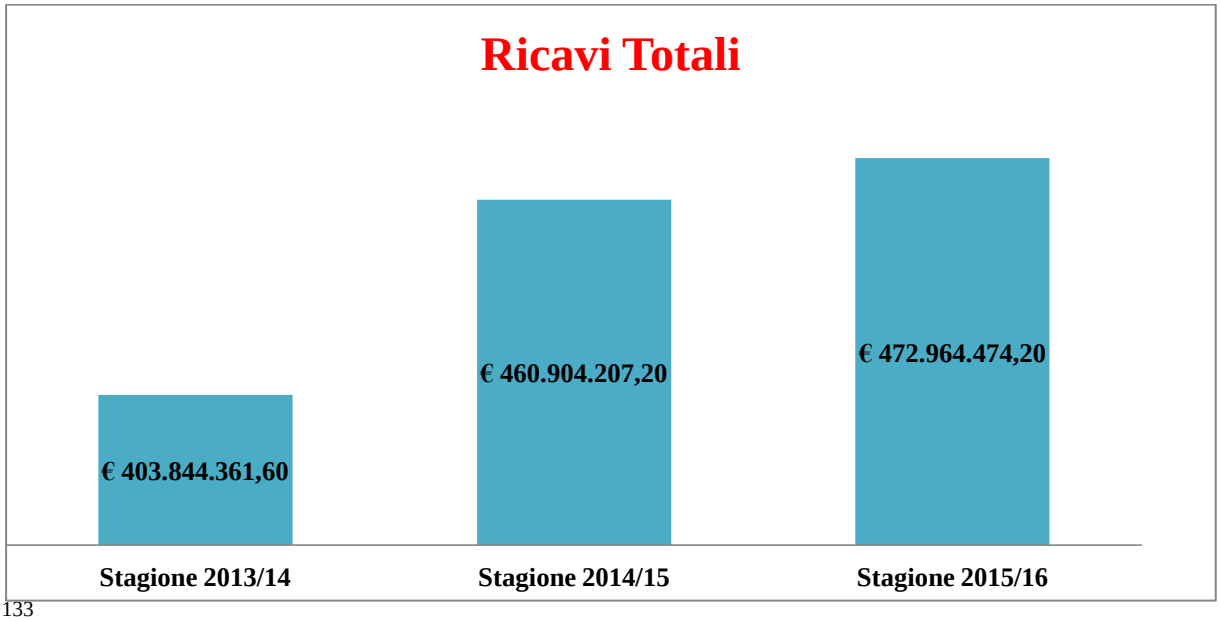
La strategia, come riportato dall'immagine soprastante, si basa dunque sulla costruzione di un circolo virtuoso: gli investimenti nel team, nell'ottica di reperimento di giocatori sempre più forti, dovrebbero portare a maggiori successi sul campo; tali successi, a loro volta, porterebbero un incremento della base di supporter che garantirebbe così maggiori ricavi, i quali sarebbero poi reinvestiti per accrescere ancora il valore della rosa al fine di continuare il circolo appena descritto.

[131] *L'Emirates Stadium ed il suo impatto sull'Arsenal; un perfetto case study*, www.tifosobilanciato.it, 29/01/2012

[132] Fonte immagine: Arsenal Holdings PLC, *Statement of Accounts and Annual Report*

### 6.2.3 La Situazione Economica

La situazione economica del club londinese è molto florida, tanto che l'*Arsenal* risulta essere da diversi anni tra le dieci migliori squadre nella classifica riguardante il fatturato annualmente stilata da Deloitte. Infatti, nelle ultime tre stagioni i ricavi del club non sono mi andati sotto quota 400 milioni, con una crescita che è stata invece costante.



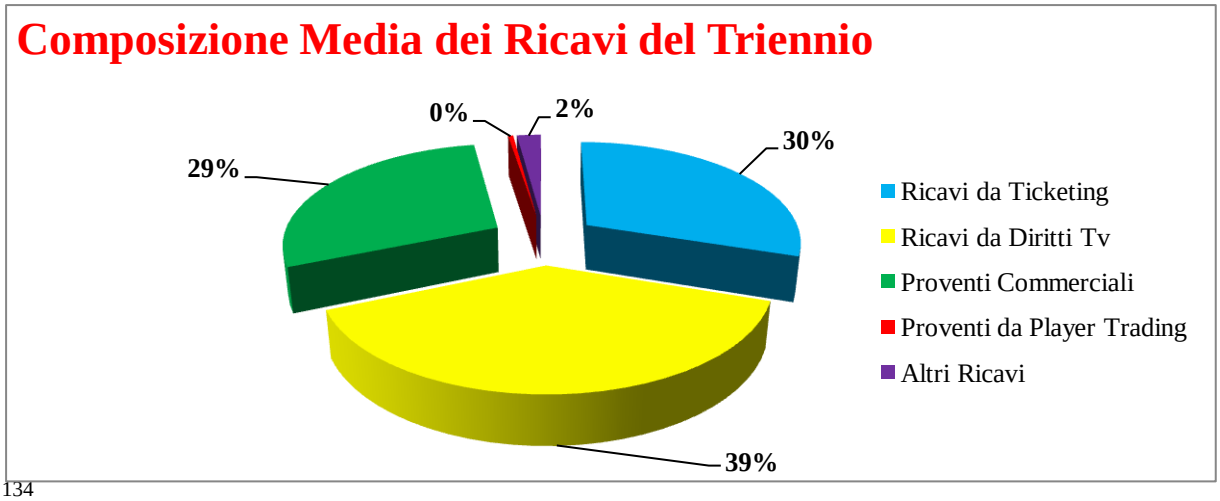
[133]

Come si evince dal grafico a torta successivo riguardante la composizione dei ricavi dei *Gunners*, essi sono stati spalmati in modo abbastanza equivalente tra le tre macroarre: diritti tv, commerciale e ticketing. Nel triennio essi hanno infatti mantenuto questo equilibrato rapporto:

- 39% ricavi da diritti tv;
- 29% ricavi commerciali;
- 30% proventi da ticketing.

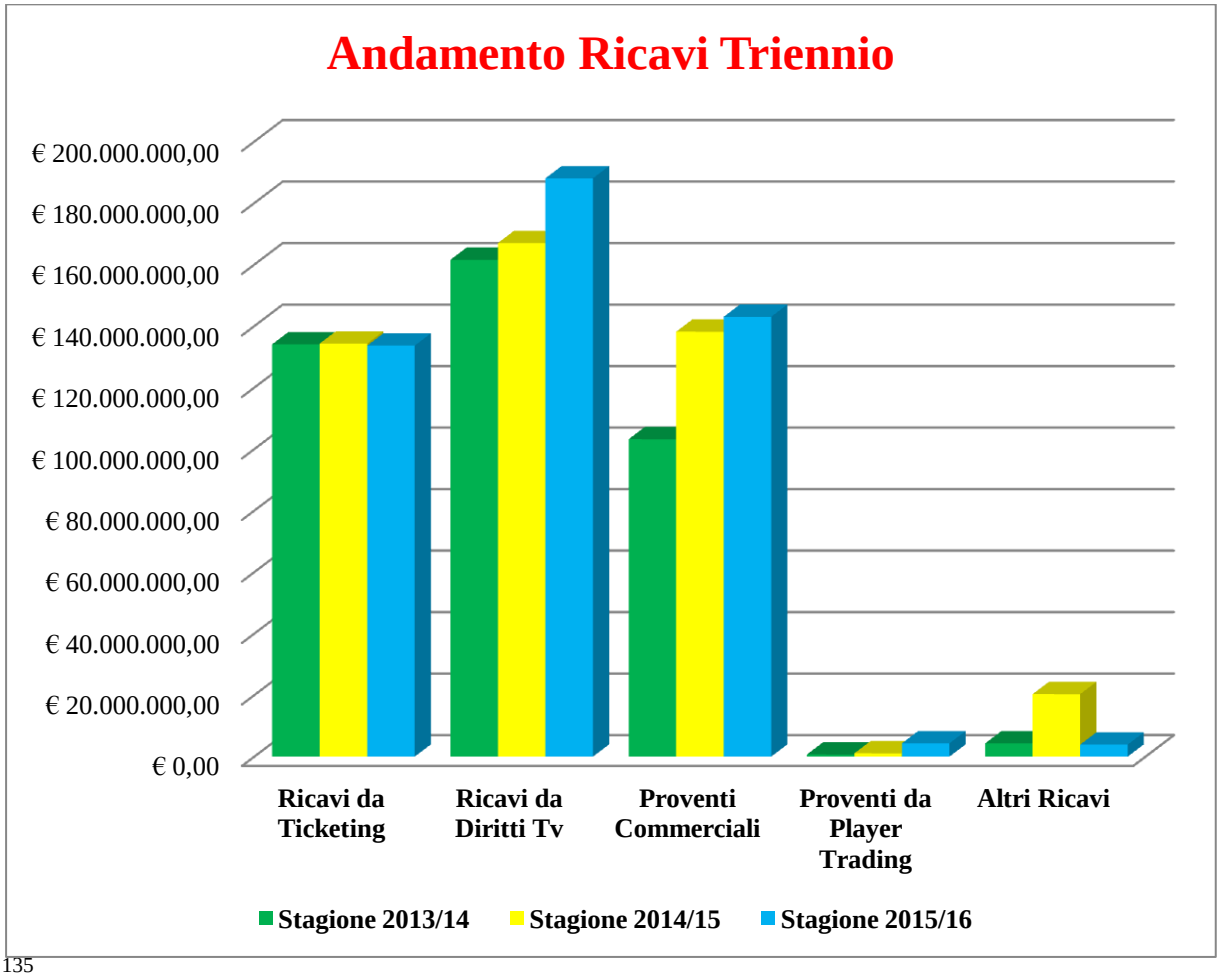
Con i restanti ricavi (proventi da player trading e altri ricavi) che hanno composto una parte pressoché pleonastica dell'importo globale, circa il 2%.

[133] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci dell'*Arsenal F.C.*




134

Se nella fase successiva ci si concentra sull'andamento che i vari tipi di ricavi hanno avuto nelle tre stagioni esaminate, si possono constatare alcune interessanti situazioni.




135

[134] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci dell'*Arsenal F.C.*

[135] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci dell'*Arsenal F.C.*

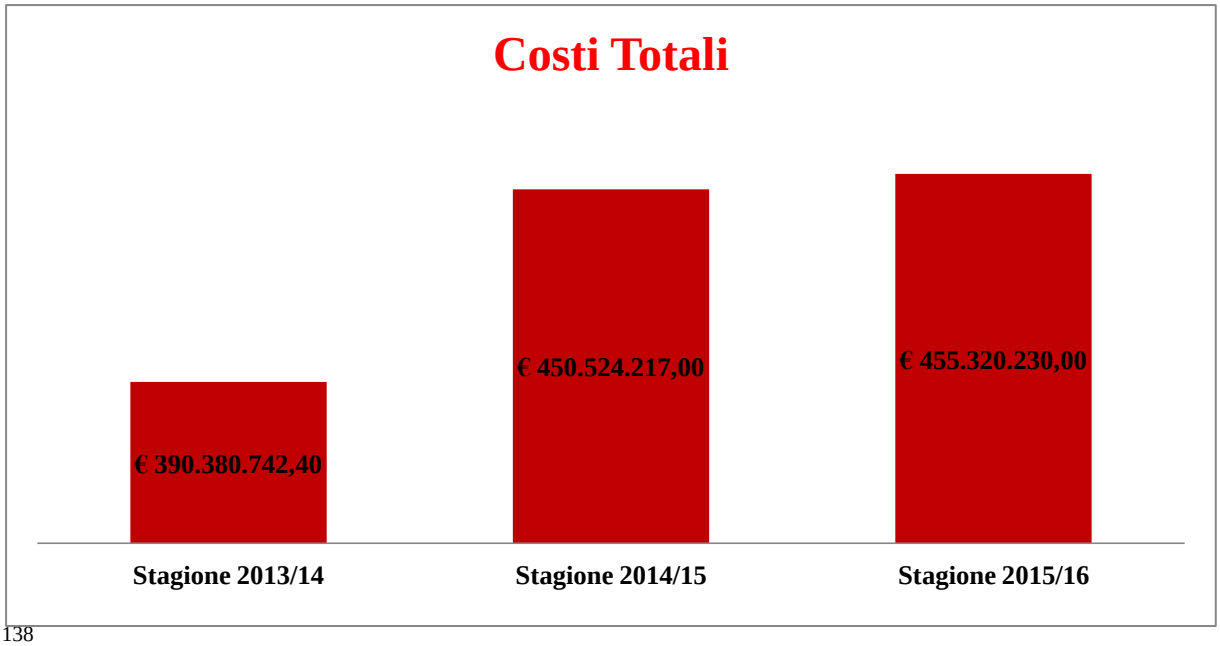
| **Andamento Ricavi *Arsenal F.C.*** [136] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 | Stagione 2015/16 |
| Ricavi da Ticketing | 134.086.356,20 € | 134.316.457,80 € | 133.655.584,60 € |
| Ricavi da Diritti Tv | 161.555.403,60 € | 167.016.303,20 € | 188.066.586,20 € |
| Proventi Commerciali | 103.216.621,20 € | 138.177.348,60 € | 143.020.184,60 € |
| Proventi da Player Trading | 686.291,40 € | 1.076.929,00 € | 4.321.094,00 € |
| Altri Ricavi | 4.299.689,20 € | 20.317.168,60 € | 3.901.024,80 € |

Infatti, sebbene nella media del triennio siano inferiori, i ricavi commerciali sono in netto aumento rispetto a quelli da ticketing, che rimangono regolari sui 133-134 milioni in tutte e tre le stagioni. Con un aumento del 28% tra primo e ultimo anno esaminato, i ricavi commerciali sono i proventi che crescono maggiormente, addirittura più di quelli da diritti audiovisivi. Naturalmente questo dimostra quanto la società londinese stia entrando sempre più in un'ottica di business allargato, ad oggi principio fondamentale per un club calcistico che ha intenzione di sviluppare in modo sostenuto il proprio fatturato.

Sul profilo dei costi, invece, nonostante siano comunque rimasti sempre al di sotto dei ricavi totali per tutto il triennio, si è verificato un forte aumento tra la stagione 203/2014 e la stagione 2014/15, con un differenza di oltre 50 milioni di euro. Questo è dovuto in particolar modo all'aumento dei costi per gli stipendi del personale e all'ammortamento dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori. Il motivo di tale innalzamento è però sostanzialmente dovuto alla campagna di rafforzamento sostenuta dal manager del club Arsene Wenger, il quale ha fatto approdare nella capitale inglese diversi giocatori di fama internazionale, in particolare l'attaccante cileno Alexis Sanchez per 37,8 milioni di euro.[137] I nuovi acquisti, avendo tutti un valore d'acquisto elevato e un ingaggio cospicuo, hanno causato l'innalzamento dell'asset DPC e di riflesso il suo valore di ammortamento.

[136] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci dell'*Arsenal F.C.*

[137] Il valore del trasferimento è stato assunto dal sito www.transfermarkt.it.



[138]

Per quanto riguarda il costo per il personale, che risulta essere costantemente il 57% dei costi totali, esso ha un impatto più che accettabile sul fatturato annuale, essendo regolarmente a quota 55% rispetto ai ricavi totali.

In conclusione, si può riassumere che la situazione economica del club sia davvero positiva, con un fatturato tra i migliori d'Europa in grado di ammortizzare ogni anno un'insieme di costi comunque molto elevato, tanto che nel triennio esaminato vi è stata una regolare situazione di utile d'esercizio (in totale circa 33 milioni di euro).

### 6.2.4 La Situazione Finanziaria

A livello patrimoniale la contabilizzazione dell'*Arsenal* è stata influenzata dal cambio di principi contabili; a partire dalla stagione 2015/16, infatti, il club londinese è passato dagli "UK GAAP" al "Financial Reporting Standard 102" (FRS 102). Questa è la motivazione per cui è avvenuta una diminuzione di fonti ed impieghi, anche se essi sono rimasti comunque sopra la quota di un miliardo di euro.

A livello di composizione, invece, la struttura ricalca quanto accade nei club italiani, con un Attivo Immobilizzato più corposo dell'Attivo Corrente e coi Mezzi di Terzi superiori

[138] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci dell'*Arsenal F.C.*

al Patrio Netto, nonostante in questo caso il rapporto tra mezzi propri e di terzi non sia così sbilanciato.

| **Situazione Finanziaria *Arsenal F.C.*** [139] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 | Stagione 2015/16 |
| Attivo Immobilizzato | 724.361.174,60 € | 797.454.553,20 € | 766.167.424,60 € |
| Attivo corrente | 392.196.137,00 € | 432.471.943,80 € | 407.769.466,80 € |
| **Totale Impieghi** | **1.116.557.311,60 €** | **1.229.926.497,00 €** | **1.173.936.891,40 €** |
| Patrimonio Netto | 416.708.646,40 € | 435.201.055,80 € | 438.880.005,80 € |
| Passivo Consolidato | 427.492.652,20 € | 426.386.291,60 € | 414.058.464,60 € |
| Passivo corrente | 272.356.013,00 € | 368.339.149,60 € | 320.998.421,00 € |
| **Totale Fonti** | **1.116.557.311,60 €** | **1.229.926.497,00 €** | **1.173.936.891,40 €** |

## 6.3 Manchester City F.C.

Il *Manchester City F.C.*, soprannominato anche come i *Citizens*, è una delle due squadre di Manchester militanti nella massima serie inglese. Dopo alcuni importanti successi a cavallo tra glia anni Sessanta e Settanta, il club ha vissuto un momento di profonda crisi sportiva culminata addirittura con la retrocessione in seconda divisione. A partire dal 2008, però, l'avvento dello sceicco Mansour ha profondamente cambiato le sorti societarie. Il Club, grazie a faraoniche campagne acquisti, si è rapidamente trasformato da semplice comparsa in Premier League ad uno dei club più temuti in tutto il panorama europeo, tornando a vincere il campionato nella stagione 2011/12, quarantasei anni dopo l'ultima volta.

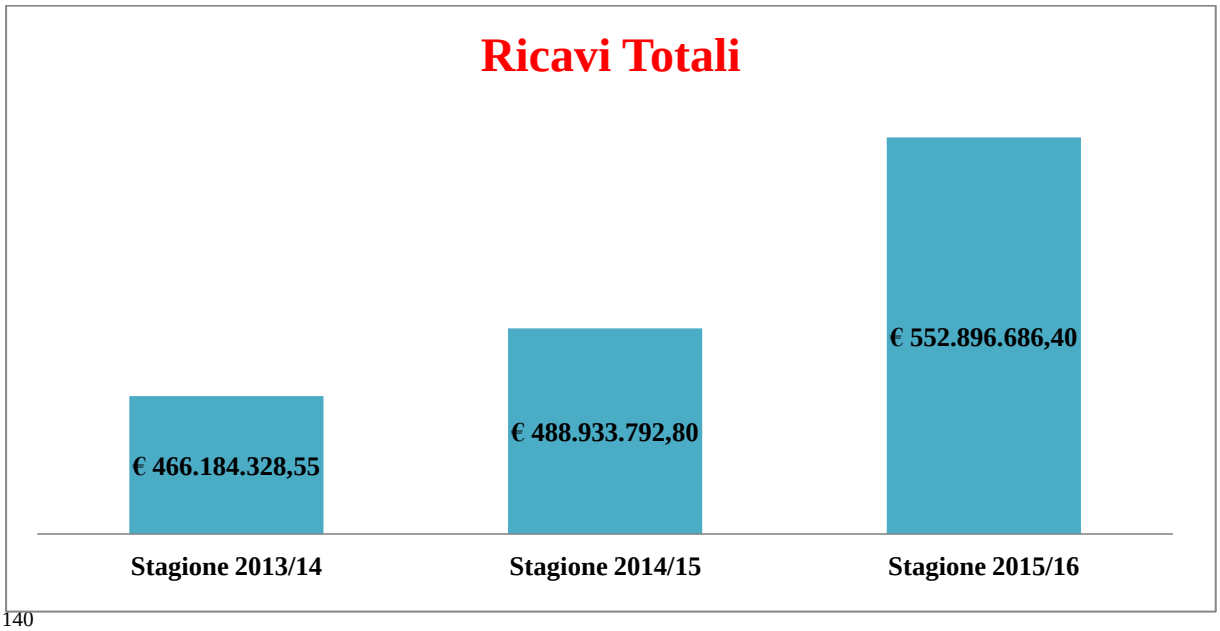
### 6.3.1 La Situazione Economica

Il successo dei *Citizens* non è attribuibile soltanto all'ingente portafoglio dello sceicco Mansour, che nella prima parte della sua esperienza inglese ha elargito grosse somme per

[139] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci dell'*Arsenal F.C.*

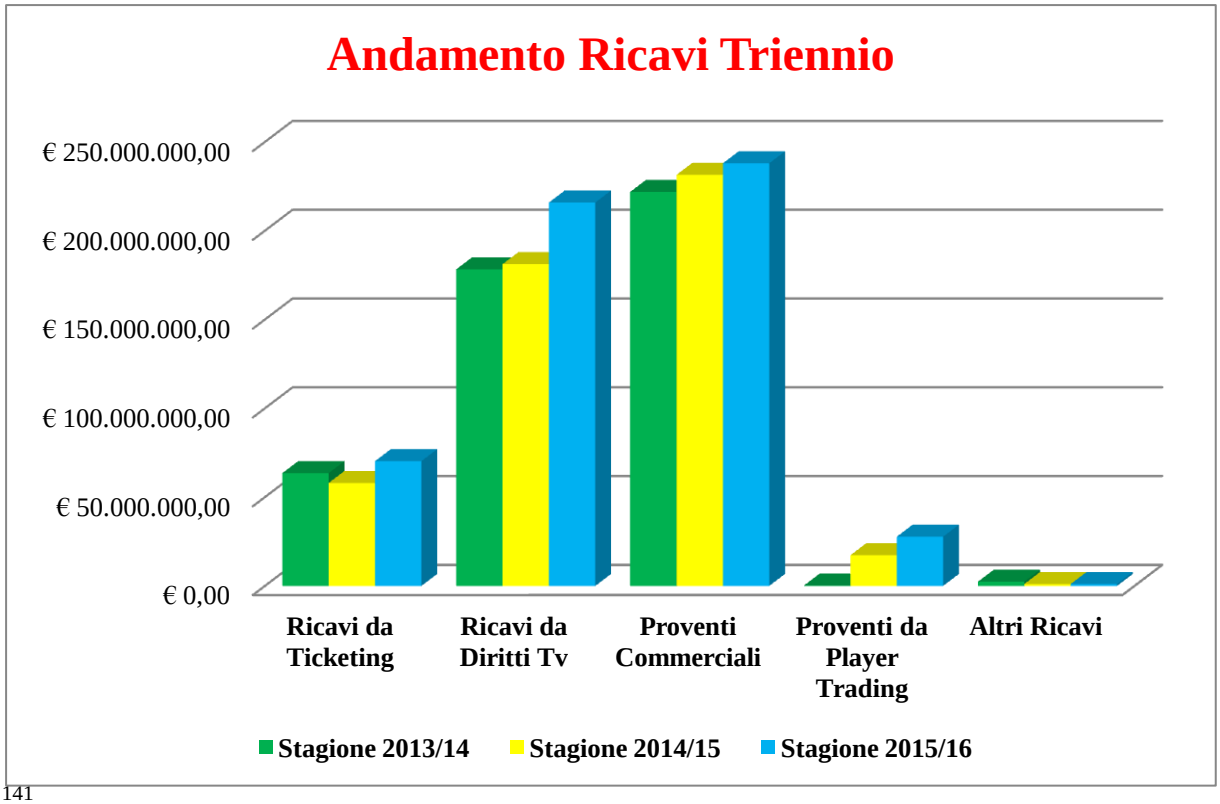
rafforzare un team che galleggiava nei bassifondi della classifica, ma anche alle sue competenze gestionali. Infatti, lo sceicco è stato in grado di costruire un organigramma gestionale capace di trasformare in meno di una decade un piccolo club come il *City* in una superpotenza economica, come dimostra la stabile presenza dei *Citizens* tra le prime dieci squadre della classifica stilata annualmente da Deloitte sui club dai maggiori fatturati. In particolare, una grande mossa è stata quella di consegnare nel 2012 la posizione di CEO a Ferran Soriano, dirigente spagnolo e mente del progetto che rese di nuovo grande il *Barcelona* (di cui fu vicepresidente tra il 2003 e il 2008).

Ad oggi il *Manchester City* si presenta quindi come un team in grado di camminare con le proprie gambe nell'élite del calcio mondiale, con un fatturato in continua crescita che ha toccato nella stagione 2015/16 la cifra record di 552 milioni di euro.



[140]

[140] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester City F.C.*




[141]

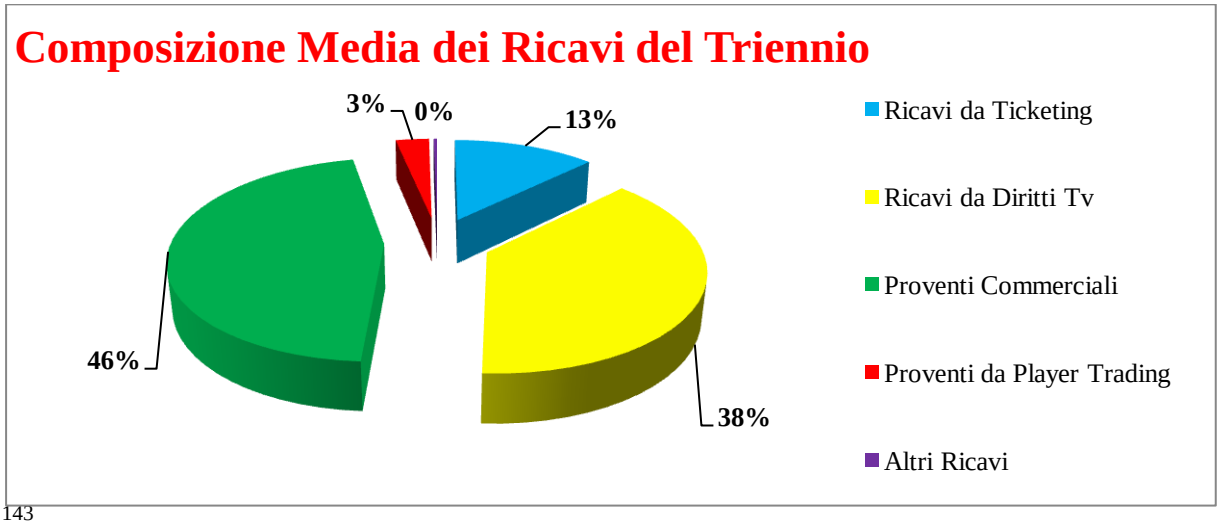
| **Andamento Ricavi Manchester City F.C.** [142] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 | Stagione 2015/16 |
| Ricavi da Ticketing | 63.487.974,60 € | 57.966.874,00 € | 70.265.269,40 € |
| Ricavi da Diritti Tv | 178.247.134,20 € | 181.172.902,80 € | 215.895.501,80 € |
| Proventi Commerciali | 221.828.644,80 € | 231.452.778,00 € | 237.954.486,00 € |
| Proventi da Player Trading | 245.979,95 € | 17.270.998,00 € | 27.711.189,20 € |
| Altri Ricavi | 2.374.595,00 € | 1.070.240,00 € | 1.070.240,00 € |

Come si può evincere dai grafici e dalla tabella soprastanti, i ricavi del *City* sono trainati in particolar modo dai ricavi da diritti tv (in aumento nell'ultima stagione per via dei maggiori proventi da match internazionali) e soprattutto da quelli commerciali, che fanno del club di Manchester uno di quelli più evoluti su questo campo. I ricavi da ticketing, invece,

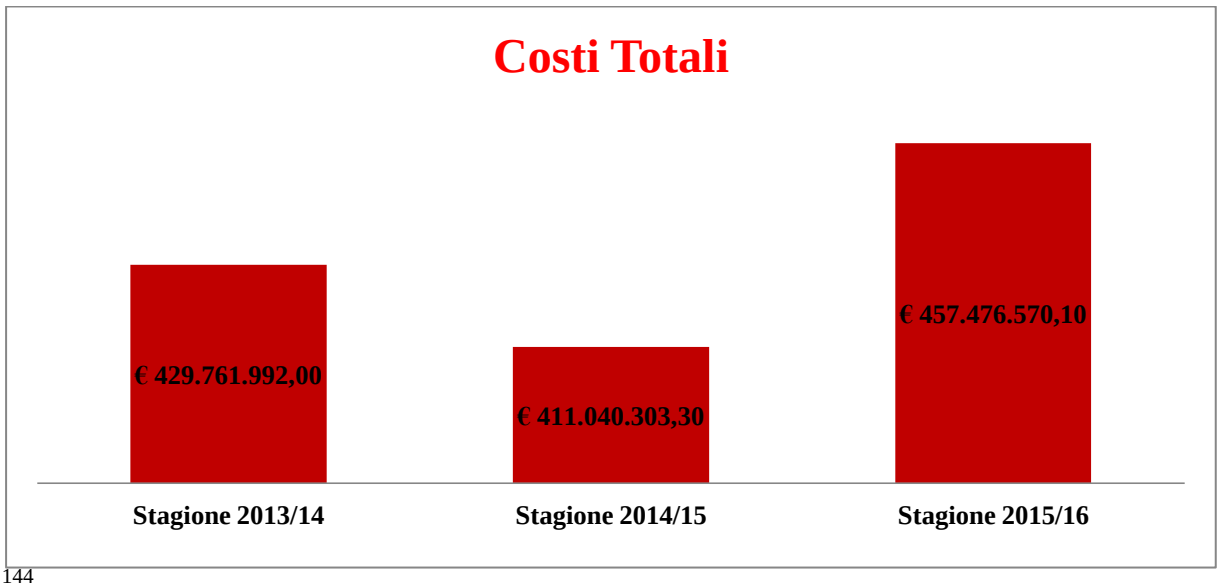
[141] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester City F.C.*

[142] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester City F.C.*

rappresentano solo il 13% dei ricavi totali (come si può notare anche dal grafico a torta sottostante). Il motivo di questo valore non troppo elevato non è però da attribuire all'incapacità gestionale della dirigenza, bensì alla capienza dello stadio. Tra gli impianti dei maggiori team inglesi, infatti, l'*Ethiad Stadium* è da annoverare tra quelli più piccoli (poco più di quarantasettemila posti a sedere), tanto che i *Citizens* hanno già iniziato a presentare alcuni progetti riguardanti il suo ampliamento. Il rimanente 3%, infine, è dato dai proventi da player trading, mentre gli "Altri Ricavi" hanno un valore infinitesimale all'interno del bacino dei ricavi del *Manchester*.




[143]




[144]

[143] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester City F.C.*

[144] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester City F.C.*

Sebbene siano piuttosto elevati, i costi sono risultati superiori ai ricavi solamente nella prima stagione esaminata (2012/13), mentre in quella successiva il club è riuscito a diminuirli. L'ultima stagione dello studio ha però visto un forte aumento dei costi di quasi 50 milioni, di cui la metà proveniente dalle ammortizzazioni dei DPC. Questo innalzamento delle ammortizzazioni è imputabile alla campagna acquisti da oltre 200 milioni di euro della stagione 2015/16. Una campagna di rafforzamento che ha visto arrivare nella sponda blu di Manchester: la stellina belga Kevin De Bruyne, il roccioso difensore argentino Nicolàs Otamendi e Raheem Sterling, divenuto con la cifra di 68 milioni di euro (62,5 più bonus) il calciatore inglese più pagato nella storia.

Nonostante campagne acquisti faraoniche, il club ha saputo comunque tenere sotto controllo i costi del personale, non raggiungendo mai la soglia d'allerta di copertura del fatturato. Anzi, il club ha continuamente migliorato questo rapporto, arrivando ad un ottimo impatto del 47,8% nell'ultima stagione.

**Impatto del Costo del Personale sul Fatturato del *Manchester City F.C.*** [145]

| | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 | Stagione 2015/16 |
|---|---|---|---|
| Costo del Personale | 274.307.863,20 € | 259.293.733,80 € | 264.327.875,20 € |
| Fatturato | 466.184.328,55 € | 488.933.792,80 € | 552.896.686,40 € |
| Impatto | 58,84% | 53,03% | 47,81% |

In conclusione, posso quindi affermare che il *Manchester City* ha raggiunto tutti gli aspetti economici di un grande club, con un fatturato da oltre 400 milioni che riesce a far fronte a tutti i costi a cui il club deve sostenere. Inoltre, il fatto che gli ultimi due esercizi si siano chiusi in utile, rispettivamente 12 e 24 milioni di euro, mostra come il club abbia imparato a perseguire anche quei canoni di gestione a lungo termine richiesti dai principi del Fair Play Finanziario.

[145] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester City F.C.*

## 6.3.2 La Situazione Finanziaria

Anche il *Manchester City*, come evidenziato prima per l'*Arsenal*, ha effettuato un passaggio ad un nuovo metodo di principi contabili nell'ultima stagione analizzata (2015/16). Infatti, i *Citizens* sono passati dal metodo "UK GAAP" a quello "FRS 101" "Reduced Disclosure Framework", il quale, rispetto a quanto accade per gli IFRS, permette di dare un quadro informativo in forma abbreviata che consente alcune deroghe dagli obblighi di informativa.

| **Situazione Finanziaria *Manchester City F.C.*** [146] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 | Stagione 2015/16 |
| Attivo Immobilizzato | 734.735.813,60 € | 786.204.993,00 € | 892.576.146,60 € |
| Attivo corrente | 299.549.473,60 € | 370.760.567,60 € | 363.729.090,80 € |
| **Totale Impieghi** | **1.034.285.287,20 €** | **1.156.965.560,60 €** | **1.256.305.237,40 €** |
| Patrimonio Netto | 751.572.026,60 € | 878.448.978,60 € | 905.851.136,00 € |
| Passivo Consolidato | 106.808.614,20 € | 113.791.930,20 € | 135.503.086,40 € |
| Passivo corrente | 175.904.646,40 € | 164.724.651,80 € | 214.951.015,00 € |
| **Totale Fonti** | **1.034.285.287,20 €** | **1.156.965.560,60 €** | **1.256.305.237,40 €** |

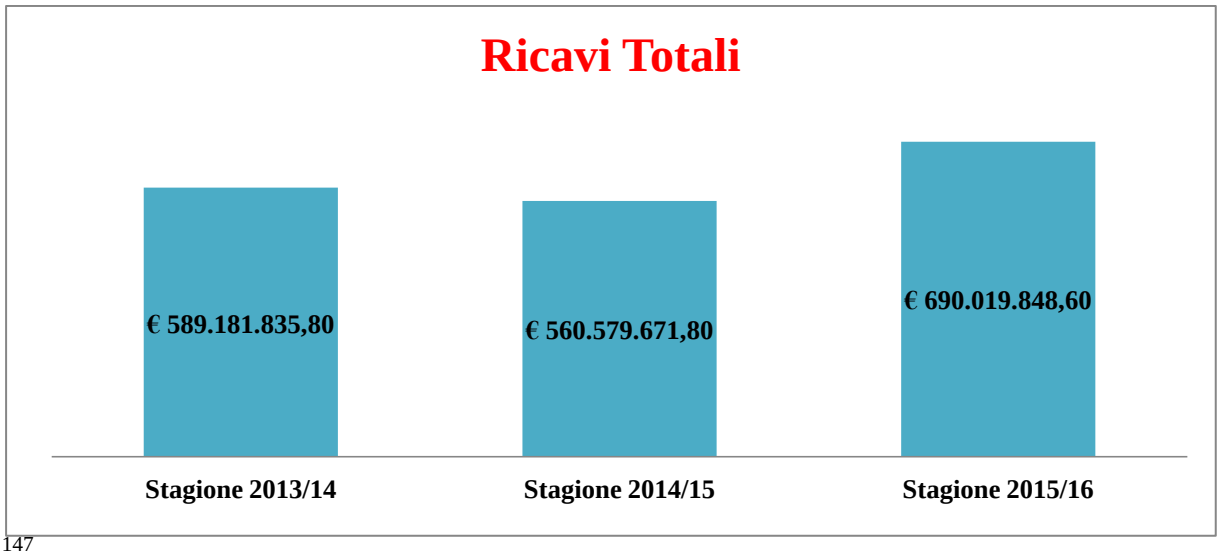
Se per quanto riguarda la composizione degli Impieghi anche i *Citizens* presentano i dettami classici dei club calcistici con un Attivo Immobilizzato preponente quello Corrente, in particolare per la presenza dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori, quanto accade nelle Fonti è davvero singolare (tant'è vero che soltanto due club tra quelli esaminati l'hanno presentata). Infatti, il club di Mansour presenta un Patrimonio Netto superiore (e di molto) ai Mezzi di Terzi, questo perché la società preferisce finanziare le attività coi mezzi propri (capitale di rischio) piuttosto che richiedere finanziamenti ai soci (capitale di debito). è una delle due società da me esaminate

[146] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci dell'*Arsenal F.C.*

## 6.4 Manchester United F.C.

Il *Manchester United F.C.*, soprannominato i *Red Devils* a causa del colore delle divisa di gioco e del simbolo sociale, è l'altro club dell'omonima città militante in Premier League. Fondato nel 1878, è uno dei club più gloriosi del calcio inglese, nonché il più vincente dell'ultimo trentennio grazie all'opera di *Sir* Alex Ferguson, vera icona della sponda rossa di Manchester. A livello societario il club è controllato dal 2005 dalla famiglia statunitense Glazer

### 6.4.1 La Situazione Economica

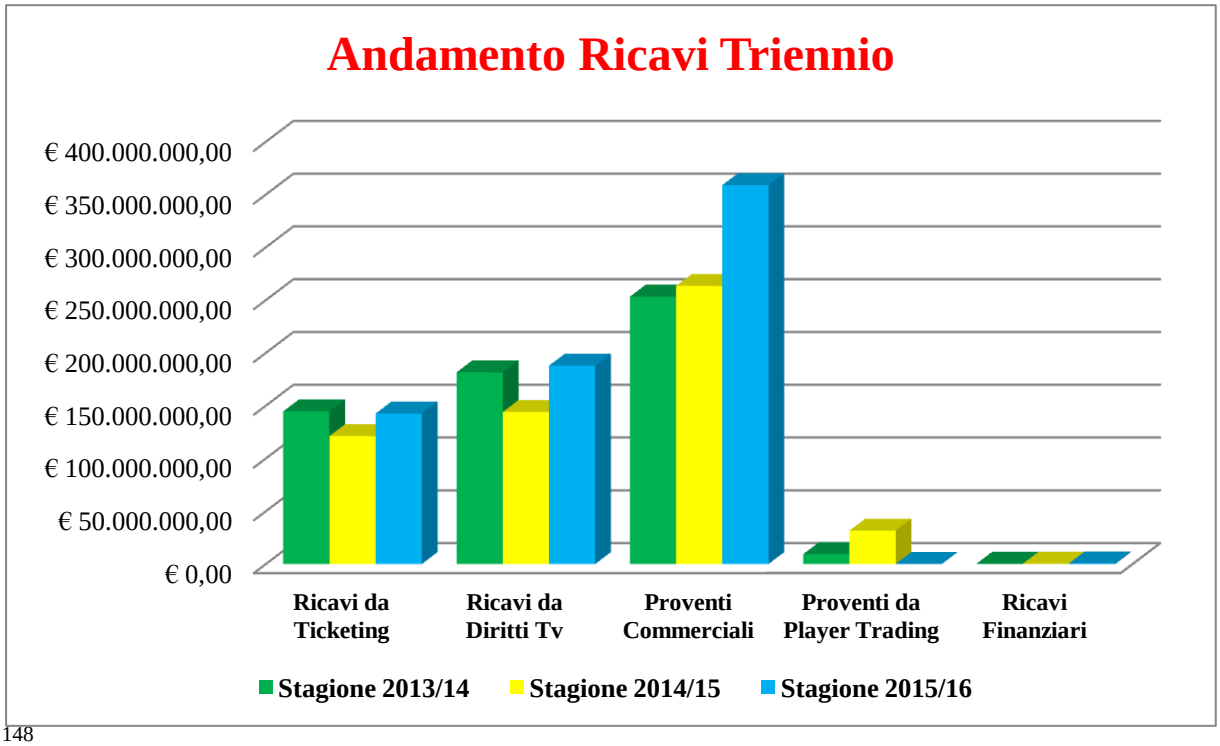



[147]

Come si può evincere dal grafico soprasante, il *Manchester United* è stato da sempre uno dei club calcistici più ricchi del pianeta, come dimostrato anche dalle classifiche stilate annualmente da Deloitte. Il club, infatti, posizionatosi al terzo posto nelle classifiche del 2014 e 2015, ha fatto un balzo notevole nell'ultima annata grazie ad un fatturato da record, conquistando il gradino più alto del podio a spese di colossi come *Real Madrid* e *Barcelona*. Per compiere tale impresa il club ha dovuto sfoggiare tutte le proprie qualità gestionali, riuscendo a creare una rete di entrate tali da avvicinare la cifra *monstre* di 700 milioni di euro. In generale, durante tutto il triennio analizzato il *Manchester* ha saputo comunque ottenere ricavi notevoli. Infatti, anche nella sua peggiore stagione economica (2014/15), coincisa con

[147] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester United F.C.*

la mancata partecipazione alle competizioni internazionali, la quantità di entrate è stata davvero ragguardevole, toccando quota 560 milioni.



[148]

| **Andamento Ricavi *Manchester United F.C.*** [149] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 | Stagione 2015/16 |
| Ricavi da Ticketing | 144.620.193,40 € | 121.181.937,40 € | 142.592.088,60 € |
| Ricavi da Diritti Tv | 181.600.998,80 € | 144.032.899,20 € | 187.880.632,00 € |
| Proventi Commerciali | 253.265.607,00 € | 263.454.291,80 € | 358.955.820,40 € |
| Proventi da Player Trading | 9.352.559,80 € | 31.637.632,20 € | ---------- |
| Ricavi Finanziari | 342.476,80 € | 272.911,20 € | 591.307,60 € |

Come si può evincere da grafico e tabella soprastante, i ricavi dello *United* sono trainati in particolar modo da quelli di tipo commerciale, tant'è vero che il *Manchester* è la squadra che al Mondo ottiene più entrate da essi. Infatti, come scritto nei capitoli pregressi, i *Red Devils*

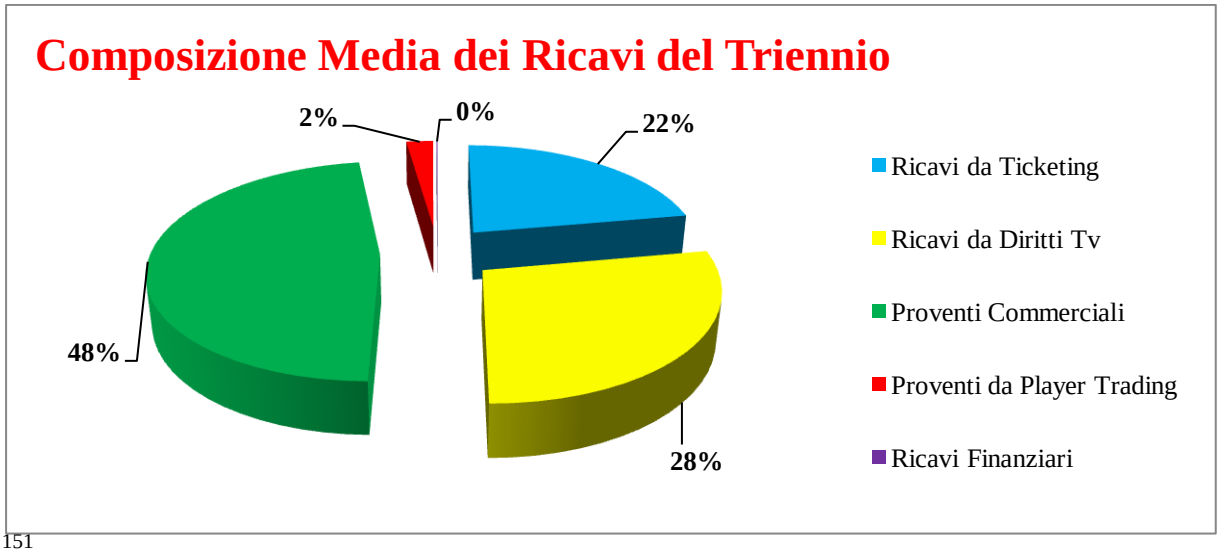
[148] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester United F.C.*

[149] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester United F.C.*

sono stati precursori in questo ambito che hanno saputo coltivare con sagacia. Il club inglese ha da prima ampliato la conoscenza proprio brand a livello mondiale attraverso delle tournee internazionali, specie nei paesi asiatici dove il bacino d'utenza è elevatissimo, e poi lo ha sfruttato come potere contrattuale in sede di contrattazione di nuovi accordi commerciali: da questo sono nati diversi remunerativi contratti, tra i quali è utile ricordare quelli con Adidas e Chevrolet, che con 165 milioni è il secondo binomio sponsor ufficiale-sponsor tecnico più alto del mondo.

Se si considerano invece i ricavi da ticketing e da diritti tv (che costituiscono rispettivamente il 22% e il 28% dei ricavi totali), essi hanno subito una flessione nella stagione centrale dell'analisi a causa dell'assenza del club dalle competizioni internazionali, salvo poi nella terza ritornare stabili ai livelli della prima.

Infine, una nota va fatta per quanto riguarda i ricavi da player trading. Infatti, sono gli unici a lasciare uno spazio vuoto nella tabella nella stagione 2015/16, questo perché in detto campionato il club ha subito principalmente delle minusvalenza da alienazione di DPC, pari a 9,8 milioni di euro, prevalentemente attribuibili alla cessione del calciatore Àngel Di Marìa. L'atleta argentino, acquistato nell'estate 2014 dal *Real Madrid* per una cifra attorno ai 75 milioni di euro, è stato infatti ceduto al *PSG F.C.* per 63 milioni di euro.[150] Le plusvalenza da DPC nelle stagioni pregresse sono invece principalmente attribuibili alle cessioni dei calciatori Wellbeck e Nani rispettivamente all'*Arsenal* e al *Fenerbahçe SK*.

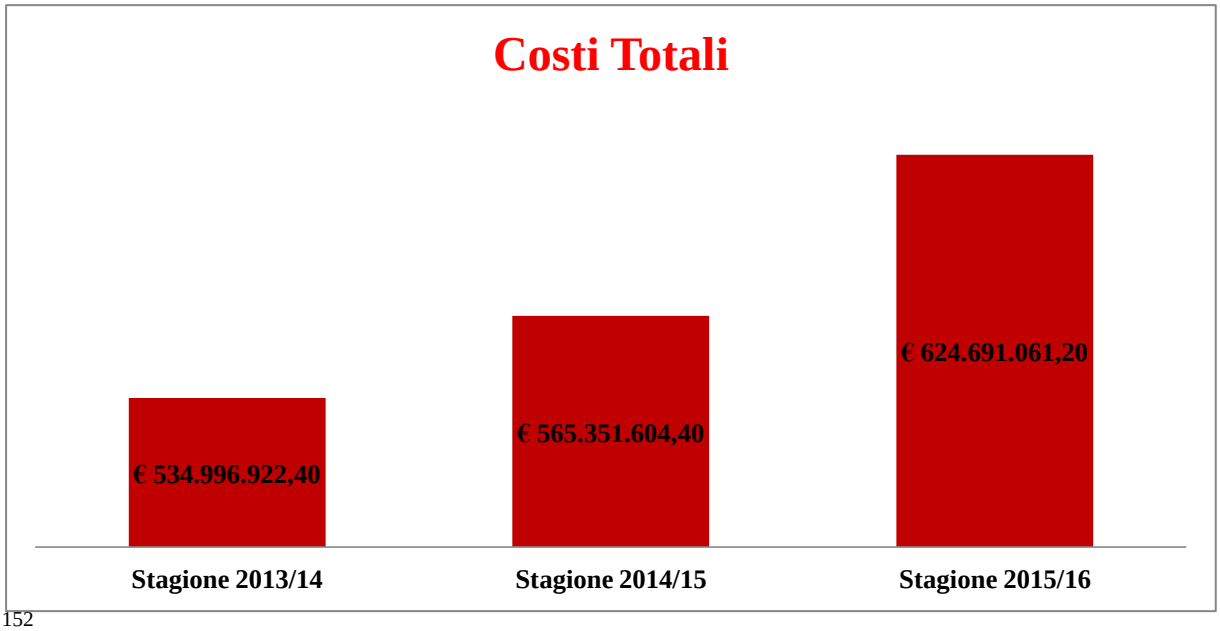



[151]

[150] Il valore dei trasferimenti è stato assunto dal sito www.transfermarkt.it.

[151] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester United F.C.*

Per quanto riguarda i costi totali, essi sono cresciuti regolarmente in tutte e tre le campionati esaminati, facendo toccare il rispettivo record nella stagione 2015/16.



[152]

Sotto il profilo della loro composizione, anche i costi dello *United* si mantengono in accordo con quanto accade nelle altre società, con il costo per il personale sportivo che incide circa il 50% sul totale. Quello che però a mio avviso è importante far notare è come il club abbia saputo legare una parte di essi ai successi sportivi dei propri atleti; in questo modo, quando nella stagione 2014/15 il *Manchester* non ha partecipato alle competizioni internazionali (vedendo perciò parte dei propri proventi diminuire), i costi per il personale sono diminuiti mantenendo perciò regolare il relativo impatto sul fatturato. Impatto che come si evince dalla tabella sottostante è ottimamente sempre quota 50%.

**Impatto del Costo del Personale sul Fatturato del *Manchester United F.C.*** [153]

| | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 | Stagione 2015/16 |
|---|---|---|---|
| Costo del Personale | 287.363.453,40 € | 270.986.105,80 € | 310.693.347,60 € |
| Fatturato | 589.181.835,80 € | 560.579.671,80 € | 690.019.848,60 € |
| Impatto | 48,77% | 48,34% | 45,03% |

[152] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester United F.C.*

[153] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester United F.C.*

In conclusione, dato l'utile d'esercizio netto ottenuto nelle ultime due stagioni (con saldo del triennio pari a 79 milioni), si può affermare che il *Manchester United F.C.* sia non solo ampiamente in linea coi dettami del Financial Fair Play, ma anzi dimostri di essere uno dei club più pronti verso un profilo di autogestione anche quando i risultati sportivi non siano del tutto ottimali.

### 6.4.2 La Situazione Finanziaria

A livello finanziario i *Red Devils* presentano i dettami classici dei club calcistici, con Attivo Immobilizzato maggiore di quello Corrente e Patrimonio Netto inferiore ai Mezzi di Terzi. Quello che però lascia davvero stupiti è il fatto che il *Manchester United* abbia a disposizione mezzi per un valore vicino ai due miliardi di euro, circa quanto avrebbero a disposizione *Milan*, *Inter*. *Juventus* e *Roma* se si unissero assieme.

| **Situazione Finanziaria *Manchester United F.C.*** [154] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 | Stagione 2015/16 |
| Attivo Immobilizzato | 1.370.210.880,60 € | 1.420.821.192,40 € | 1.451.831.396,40 € |
| Attivo corrente | 256.167.295,20 € | 320.443.234,00 € | 490.524.437,00 € |
| **Totale Impieghi** | **1.626.378.175,80 €** | **1.741.264.426,40 €** | **1.942.355.833,40 €** |
| Patrimonio Netto | 667.093.970,00 € | 639.358.700,40 € | 613.089.659,60 € |
| Passivo Consolidato | 556.350.886,00 € | 669.198.329,40 € | 789.138.788,40 € |
| Passivo corrente | 402.933.319,80 € | 432.707.396,60 € | 540.127.385,40 € |
| **Totale Fonti** | **1.626.378.175,80 €** | **1.741.264.426,40 €** | **1.942.355.833,40 €** |

[154] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Manchester United F.C.*

## 6.5 Borussia Dortmund

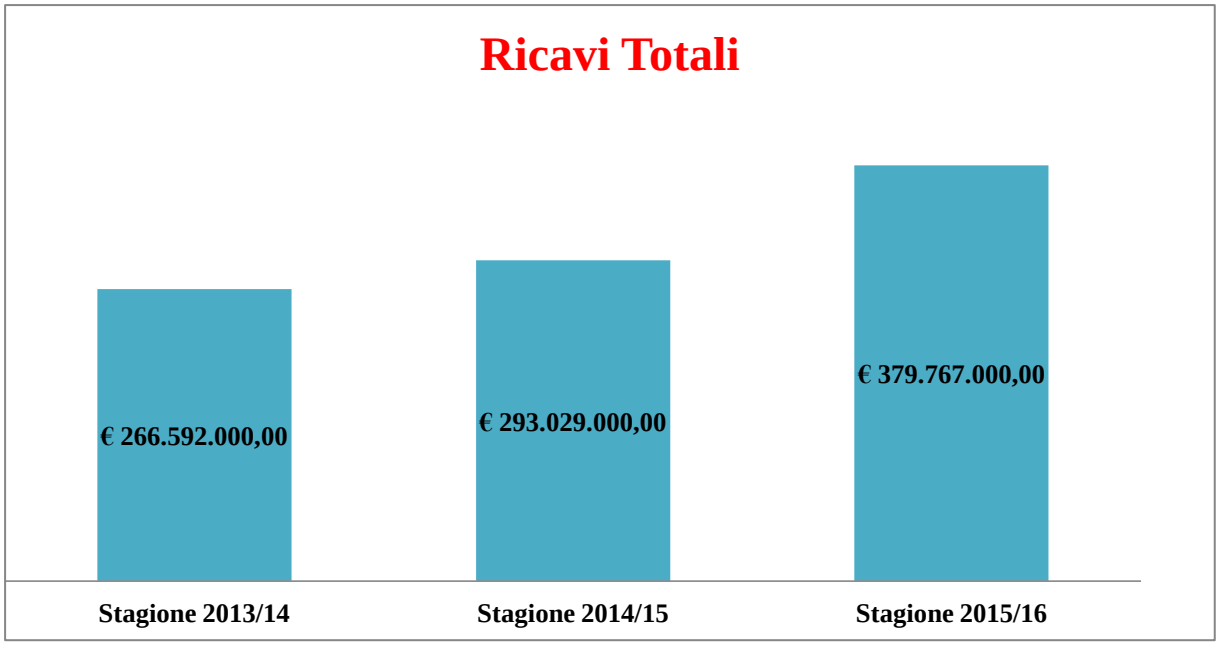
Fondato nel 1909, il *Borussia Dortmund* (abbreviato *BVB*) è uno dei più importanti club tedeschi, tanto da vantare nella propria bacheca 8 Scudetti e una Champions League. Nonostante questo importante pedigree, il club teutonico ha comunque vissuto periodi bui all'interno della sua storia centenaria, in particolare nel 2002 quando è arrivato ad un passo dal fallimento a causa di una cattiva gestione societaria. Infatti, il club arrivò addirittura a cedere la proprietà del proprio stadio per far fronte ai debiti accumulati. Nel 2004, per riappropriarsi dello stadio e finanziarsi, il club accese un mutuo, ma quando l'anno seguente sembrava che tutto stesse tornando alla normalità il club saltò una rata del mutuo sprofondando nuovamente in acque pericolose. Si salvò solo grazie al taglio dei tassi d'interesse a all'ingresso tra gli sponsor del colosso assicurativo Signal Iduna, che assunse anche il *naming rights* del *Westfalenstadion* (la casa del *Borussia*) che da allora prese il nome di *Signal Iduna Park*.[155] In seguito il *BVB* si è pian piano risollevato, tornando a vincere la Bundesliga nel 2010/11 e a disputare la finale di Champions League nel 2012/13, terminata però con l'amaro della sconfitta contro i rivali del *Bayern München*.

### 6.5.1 La Situazione Economica

Sotto il piano economico il *Borussia* risulta essere uno dei migliori club tedeschi ed europei. Difatti, nella classifica relativa al fatturato stilata annualmente da Deloitte si trova stabilmente in undicesima posizione (seconda dei club tedeschi) da ormai tre anni. Per quanto riguarda i ricavi globali (comprensivi anche delle operazioni da player trading) della società giallonera, essi sono costantemente in aumento e sono arrivati nella stagione 2015/16 a quota 379 milioni[156].

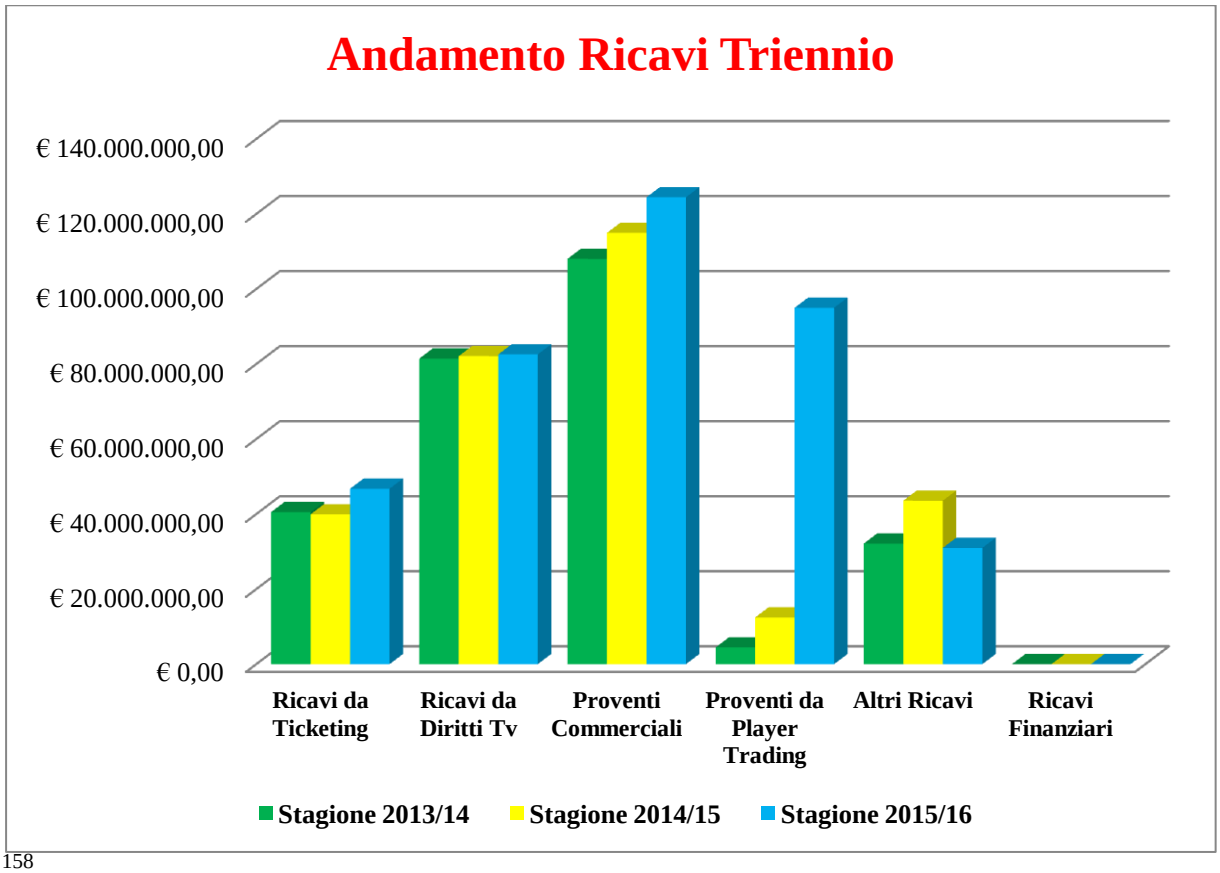
[155] Venturoli Emanuele, *Calcio 2012: Borussia Dortmund, Il Progetto Vincente Made in Westfalia*, rtrsports.com, 8/11/2012

[156] La differenza con il dato sul fatturato fornito da Deloitte nella sua classifica (*Football Money League 2017*) sta nella mia considerazione dei ricavi da player trading.




157

In particolare, come si può evincere dalla grafico e dalla tabella sottostante, la crescita è stata trainata dai ricavi commerciali e dai proventi da operazioni di player trading.




158

[157] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Borussia Dortmund*

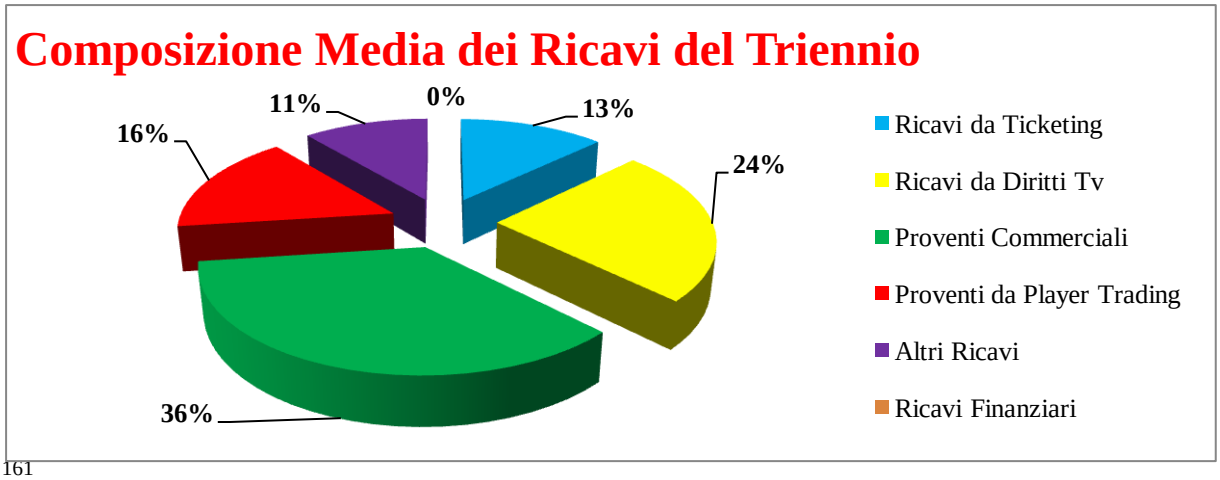
| **Andamento Ricavi *Borussia Dortmund*** [159] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 | Stagione 2015/16 |
| Ricavi da Ticketing | 40.528.000,00 € | 39.942.000,00 € | 46.768.000,00 € |
| Ricavi da Diritti Tv | 81.441.000,00 € | 82.113.000,00 € | 82.564.000,00 € |
| Proventi Commerciali | 108.021.000,00 € | 114.963.000,00 € | 124.449.000,00 € |
| Proventi da Player Trading | 4.455.000,00 € | 12.447.000,00 € | 94.998.000,00 € |
| Altri Ricavi | 32.147.000,00 € | 43.564.000,00 € | 30.988.000,00 € |
| Ricavi Finanziari | 210.000,00 € | 227.000,00 € | 122.000,00 € |

In prima battuta va sicuramente sottolineata la bontà dell'operato gestionale della dirigenza del *Borussia,* in grado di aver creato un club capace di migliorare i propri proventi anche quando partecipa ad una competizione come l'Europa League che garantisce premi e proventi inferiori rispetto alla Champions League. Per quanto riguarda più nel particolare i proventi da player trading, aumentati a dismisura nell'ultima stagione esaminata, questi sono da collegare alle plusvalenze avvenute tramite le cessioni dei calciatori: Mats Hummels al *Bayern* per 35 milioni di euro, Ilkay Gundogan al *Manchester City* per 27 milioni, Kevin Kampl al *Bayer Leverkusen* per 11 milioni e *Ciro Immobile* al *Sevilla F.C* sempre per 11 milioni.[160]

[158] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Borussia Dortmund*

[159] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Borussia Dortmund*

[160] Il valori dei trasferimenti è stato assunto dal sito www.transfermarkt.it.

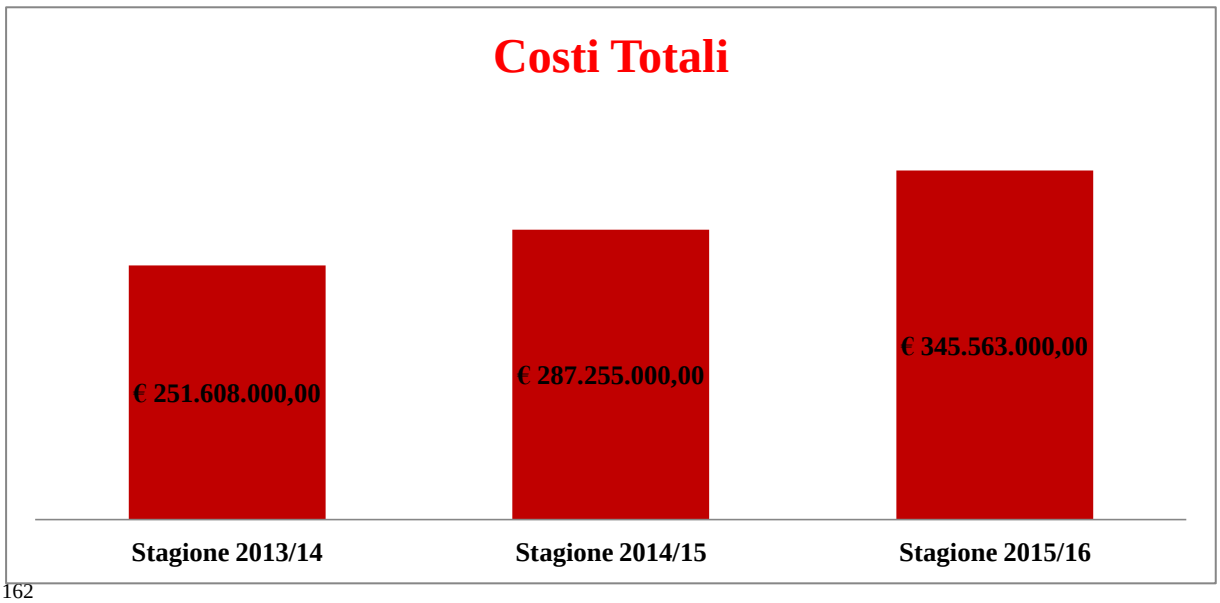


[161]

Per quanto riguarda invece gli Altri Ricavi (che costituiscono in media l'undici per cento del totale), nella mia riclassificazione ho inserito al loro interno una particolare fonte di reddito specifica del club teutonico: "Conferenze, Catering e Miscellanei" (come la chiamano loro stessi), ossia un ricavo annuo costante pari a 26-27 milioni di euro.

A livello di costi, invece, essi sono in continuo aumento, principalmente a causa dell'innalzamento dei costi per il personale, i quali però hanno un incidenza sul fatturato davvero bassa (la minore tra tutti i club che ho esaminato) e per giunta in continua diminuzione, toccando la quota record di appena 36,92% nell'ultima stagione d'analisi. Anche qualora non si considerassero gli aleatori ricavi da player trading nell'operazione il risultato sarebbe comunque più che positivo, con rapporto sotto il 50%.

[161] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Borussia Dortmund*



[162]

| **Impatto del Costo del Personale sui Ricavi del *Borussia Dortmund*** [163] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 | Stagione 2015/16 |
| Costo del Personale | 107.791.000,00 € | 117.932.000,00 € | 140.215.000,00 € |
| Ricavi | 266.592.000,00 € | 293.029.000,00 € | 379.767.000,00 € |
| Impatto | 40,43% | 40,25% | 36,92% |

In conclusione, sebbene i ricavi siano leggermente un po' troppo legati alla volubilità dei proventi da player trading, non si può che lodare l'operato gestionale dei dirigenti del *Borussia*. Il club, infatti, oltre ad aver mantenuto un elevato livello di risultati sportivi, ha saputo chiudere in utile tutti e tre gli esercizi d'esame, con un utile globale di triennio pari a circa 47 milioni di euro. Perciò il *Borussia Dortmund* si dimostra un club in salute, in crescita ed in pieno rispetto dei principi dell'UEFA Financial Fair Play.

[162] Fonte grafico: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Borussia Dortmund*

[163] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Borussia Dortmund*

### 6.5.2 La Situazione Finanziaria

A livello finanziario il *Borussia Dortmund* è il secondo club esaminato a presentare la peculiarità di un Patrimonio Netto superiore ai Mezzi di Terzi, che si è pressoché raddoppiato nel corso delle tre stagioni prese in considerazione. L'aumento cospicuo è per lo più attribuibile all'aumento delle Riserve. Per quanto concerne gli Impieghi, come per tutte le società essi vedono la presenza dominante dell'Attivo Immobilizzo a causa della presenza dei diritti alle prestazioni sportive dei calciatori inseriti all'interno delle immobilizzazioni.

| **Situazione Finanziaria *Borussia Dortmund*** [164] | | | |
|---|---|---|---|
| | Stagione 2013/14 | Stagione 2014/15 | Stagione 2015/16 |
| Attivo Immobilizzato | 249.492.000,00 € | 289.509.000,00 € | 302.765.000,00 € |
| Attivo corrente | 42.803.000,00 € | 97.030.000,00 € | 121.780.000,00 € |
| **Totale Impieghi** | **292.295.000,00 €** | **386.539.000,00 €** | **424.545.000,00 €** |
| Patrimonio Netto | 145.249.000,00 € | 286.078.000,00 € | 309.542.000,00 € |
| Passivo Consolidato | 76.032.000,00 € | 38.834,00 € | 36.192.000,00 € |
| Passivo corrente | 71.014.000,00 € | 61.627,00 € | 78.811.000,00 € |
| **Totale Fonti** | **292.295.000,00 €** | **286.178.461,00 €** | **424.545.000,00 €** |

## 6.6 Riepilogo

All'interno di questo capitolo si è cercato di esaminare la situazione economico-finanziaria di alcune società estere, per provare a mostrare le eventuali differenze ed analogie con quelle italiane. Se a livello concettuale il funzionamento dei club è per lo più sembrato essere lo stesso, è a livello operativo che purtroppo sono venute a galla tutte le difficoltà del calcio italiano. Tutti e quattro i club esteri analizzati, infatti, mostrano poche pecche e diversi pregi. Il primo punto da cui partire è dato dalla variegatura dei ricavi: difficile infatti è stato trovare

[164] Fonte tabella: Analisi propria sui dati provenienti dai bilanci del *Borussia Dortmund*

una fonte nettamente più predominante dell'altra, anche in Inghilterra dove il nuovo contratto collettivo sulla cessione dei diritti audiovisivi da quasi 7 miliardi (per il triennio 2015-2019) permette ad ogni club di incassare una somma nettamente superiore rispetto ad un pari livello estero. Inoltre, la forte di crescita dei vari fatturati è stata dettata dall'aumento sostanzioso dei ricavi commerciali, la vera nuova fonte di reddito da coltivare (come argomentato nei capitoli passati) per i club che ambiscano a ampliare il proprio giro d'affari. L'esempio in questo campo è senza dubbio il *Manchester United F.C.,* nuovo dominatore della classifica Deloitte sul fatturato dei club, che fa dei proventi commerciali il proprio punto di forza.

Anche a livello di costi i club esteri hanno dato una severa lezione ai club italiani. Nonostante ora siano i loro campionati ad essere pieni di stelle (che naturalmente richiedono ingaggi elevati), il rapporto tra costo del lavoro e fatturato è ottimo per tutte le società esaminate, con valori ben al di sotto della fatidica soglia del 60%.

Sul piano finanziario a lasciare stupiti sono invece le situazioni di *Manchester City F.C.* e *Borussia Dortmund,* le quali presentano un insolito predominio del Patrimonio Netto sui Mezzi di Terzi. In generale, però, va anche sottolineato come gli altri due club (*United* e *Arsenal*) che presentano un maggiore capitale di debito rispetto a quello proprio non presentano i dislivelli osservati nell'analisi dei club italiani. Difatti, mentre per quest'ultimi il Patrimonio Netto costituisce circa il 16% delle Fonti, per *Red Devils* e *Gunners* esso è invece un più lusinghiero 35-40%.

In conclusione, i club esteri danno l'impressione di aver compreso meglio di quelli italiani come muoversi all'interno dei dettami del Fair Play Finanziario. Con fatturati elevati ed un ottimo controllo dei costi, i team esteri (o almeno quelli al top) sembrano oramai fermamente incanalati verso quel principio di auto sostentamento nel medio-lungo termine che l'UEFA si era imposta come uno dei punti cardine al momento della redazione del FFP. Per questo motivo le società italiane, se vogliono continuare ad essere competitive nel contesto europeo, devono sbrigarsi a comprendere quei metodi gestionali da attuare per tornare nelle zone nobili di calcio, altrimenti il divario attuale tra l'Italia e le top leghe estere sarà destinato ad acuirsi maggiormente, delineando per il titolato calcio nostrano solo un triste futuro ruolo da comprimario.

# Conclusioni

Dai primi anni del ‘900, quando il calcio iniziò la sua espansione, ad oggi, dove risulta essere lo sport più popolare al mondo, molto è successo. Parallelamente alla sua nuova dimensione di sport di massa, gli interessi a riguardo sono pian piano cresciuti fino a creare un business internazionale da diverse centinaia di miliardi di euro. Solo considerando l’Italia, infatti, il calcio genera circa il 2,5% del PIL. Per questo motivo anche la gestione delle società calcistiche si è dovuta evolvere negli anni: si è così passati in un quarantennio da semplici associazioni sportive a veri e propri colossi economico-finanziari. Con la crescita dimensionale avvenuta sono naturalmente emerse anche numerose difficoltà gestionali. Quest’ultime, unite all’aleatorietà dei risultati sportivi, hanno creato non pochi grattacapi ai manager sportivi.

Per molti anni, però, uno dei dogmi principali del calcio, il divieto di lucro soggettivo, ha impedito un coretto sviluppo societario e di cultura imprenditoriale. I vari proprietari si trovavano infatti nell’impossibilità di guadagnare o comunque trarre un vantaggio dalle proprie società, se si escludono rari casi di club veicolati per accrescere la propria immagine (come fatto ad esempio da Silvio Berlusconi con l’*A.C. Milan*). Rimanendo come unico obiettivo quello di matrice sportiva, i presidenti hanno puntato tutto sulla gloria data dai trionfi sul campo. Essa, però, necessitava di annuali ingenti somme di denaro per diventare una concreta possibilità. Così, assegno dopo assegno, la situazione è diventata ben presto ingestibile, tanto che a metà degli anni’90 solamente nel calcio professionistico italiano le perdite toccavano quota 100 milioni di euro.

A questa situazione critica diede una spallata decisiva la “Sentenza Bosman” (dicembre 1995), che abbatté quasi tutti i poteri delle società sui calciatori ponendo in capo ai secondi quasi tutto il potere contrattuale. Le società, costrette a concedere stipendi sempre maggiori per attrarre o trattenere i propri atleti, videro così i costi schizzare alle stelle, con il costo per il personale sportivo che da solo erodeva nella sua quasi totalità il fatturato.

In una Europa attraversata dalla crisi globale, capace di mettere in ginocchio più di qualche stato ma che vedeva più di qualche club ancora pronto a spendere cifre anacronistiche per arrivare all’agognato successo, arrivò nella primaverile notte di Mosca del 2008 lo sbotto di Michel Platini (allora presidente UEFA) in favore di un calcio più pulito e senza debiti. In una situazione etica di già precario equilibrio, dove anche il favore del più accanito tifoso

stava venendo meno, arrivò quella che i più hanno considerato la goccia che ha fatto traboccare il vaso: la faraonica campagna acquisiti del *Real Madrid* targato Florentino Perez, il quale spese la stratosferica cifra di 257 milioni di euro in una sola estate. Il calcio necessitava quindi di un freno, di un limite per evitare di imboccare la strada che avrebbe portato all'autodistruzione. A gettare l'ancora di salvezza è stato proprio il massimo organo calcistico europeo, che ha introdotto uno dei progetti più rivoluzionari degli ultimi anni: il Financial Fair Play. Questo programma, unito al già presente Sistema delle Licenze UEFA, mira a risollevare la situazione del calcio europeo cercando di portare i club verso una sostenibilità di lungo periodo, nonché ad un miglioramento infrastrutturale e manageriale. Naturalmente per far rispettare quanto richiesto, l'UEFA ha introdotto a corollario tutta una serie di sanzioni che possono arrivare fino all'esclusione dalle competizione europee.

A livello operativo il FFP è stato sagacemente declinato in modo da non essere inizialmente troppo invasivo. Molti club, infatti, avrebbero rischiato di essere esclusi o sanzionati, creando un dissenso che avrebbe potuto portare al preventivo fallimento del progetto. Il requisito di break-even richiesto a tutte le società è stato perciò affiancato da una deviazione accettabile iniziale (5 milioni "scoperti" più 45 milioni ripianabili dai soci tramite ricapitalizzazione) che di biennio in biennio dovrà ridursi, giungendo solo in un futuro di medio periodo al completo pareggio. Infine, la bontà del progetto UEFA sta anche e soprattutto nelle capacità sanzionatorie per quei club, anche se blasonati, che non rispettano i requisiti richiesti, come ad esempio è accaduto per *Roma*, *Inter*, *Manchester City* e *PSG*. Per gli ultimi due la motivazione è stata però particolare: infatti, essi non risultavano mancanti riguardo il rispetto del break-even, anzi i loro conti erano alquanto in ordine, piuttosto a creare disturbo erano i finanziamenti fatti dai rispettivi soci di maggioranza (gli sceicchi Mansour ed Al Thani) sotto forma di sponsorizzazioni, per ovviare ai paletti inseriti dal Financial Fair Play in tema di ricapitalizzazioni. Questa situazione ha dimostrato due fatti:

I) la conferma della teoria del professore Moreno Mancin (enunciata all'interno dell'articolo inserito nella Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale) riguardo la pecca del FFP che lascia spazio a possibili escamotage per ricapitalizzazioni extra tramite l'utilizzo di sponsorizzazioni camuffate;
II) l'attenzione che l'organo atto al controllo (il CFCB) pone su ogni aspetto, anche quello più spigoloso, nonché la sua intransigenza, visto che come detto i due club interessati hanno subito delle sanzioni a riguardo.

Nel frattempo la situazione italiana è risultata essere quella con i connotati peggiori tra le top leghe. Diverse squadre, che avevano avuto anche nel recente passato un ruolo di prim'ordine, si sono infatti trovate vicinissime allo spauracchio del fallimento (come ad esempio la *Lazio* targata Cragnotti), mentre alcune altre hanno dovuto soccombere a questo terribile spettro. Sicuramente l'emblema di questa difficile situazione è stato il *Parma Calcio*, che ha vissuto entrambe le situazioni antecedentemente citate. Dapprima con Tanzi lo spauracchio, e soli dieci anni più tardi con una delle vicende più buie del calcio nostrano il fallimento. Ma come l'araba fenice che rinasce dalle sue ceneri, anche il calcio italiano ha saputo ripartire da uno dei punti più tristi della sua storia. Il *Caso Parma* è stato infatti la leva per costruire un nuovo sistema di controlli atti a vigilare l'ingresso ai campionati. Nel 2015 ha visto così la luce il nuovo Sistema delle Licenze Italiano; progetto che ha nell'obiettivo del raggiungimento del pareggio di bilancio (scalato in quattro anni) il suo punto massimo. Accanto ai requisiti di pareggio, la FIGC ha poi introdotto un nuovo set di indicatori (di Liquidità, di Indebitamento e di Costo del Lavoro Allargato) che dovranno essere rispettati per ottenere la Licenza e partecipare ai rispettivi campionati.

L'utilità delle nuove norme nazionali assume un'ulteriore importanza se si osserva a livello operativo la situazione del calcio nostrano. Il movimento si presenta infatti in un contesto accettabile, ma ampiamente migliorabile. I club italiani mostrano ricavi poco variegati e troppo dipendenti dai diritti audiovisivi: difatti, in media, ben il 43% del totale dei ricavi risulta provenire dalle piattaforme tv, con i ricavi da ticketing e commerciali che si attestano ad un modesto 10% e 12% del totale e con una quota pari a al 20% ad appannaggio dei proventi da player trading che sono tra i più volubili in assoluto. Questo a causa di un duplice motivo:

I) la trascuratezza dei club verso le proprie "case" (gli stadi italiani si presentano tra i più scomodi, vetusti e a volte pericolosi d'Europa), che si sono man mano svuotate (il tasso di riempimento degli stadi italiani è appena del 61%, quando nelle altre top leghe il minimo è il 73% fatto toccare in Spagna);
II) una mancanza di competenze nell'ambito dei ricavi commerciali, coi club italiani che faticano ad attirare sponsorizzazioni e a sfruttare i propri brand (come dimostrato dalla classifica sui fatturati stilata annualmente da Deloitte, che inserisce i club italiani agli ultimi posti in questo campo, mentre in ambito extranazionale si attesta spesso almeno sul 30% dei ricavi totali).

Tutto questo non aiuta il sistema a crescere, anche perché i costi superano costantemente i ricavi causando continue situazioni di perdita (in media i club italiani considerati hanno perso poco meno di 13 milioni di euro nella prima stagione d'analisi, 2 milioni e mezzo nella seconda ed addirittura 23 in quella 2014/15) sebbene i club siano riusciti a controllare la spesa principale (il costo per il personale) che ha assunto un impatto sul fatturato attorno al 60% quando in passato ha toccato regolarmente quota 80% ed oltre. Se a livello economico la situazione non è del tutto negativa, a livello finanziario è però esplosa la più grossa problematica italiana: il fortissimo indebitamento societario, con mezzi propri quasi assenti pari al 14% di tutte le Fonti.

Il contesto italiano assume poi note ancora più negative se si raffrontano i club nostrani con quelli esteri. Infatti, si è evinto come, specie in Inghilterra, i team esteri siano delle vere e proprie macchine da soldi, con fatturati altisonanti (il *Manchester United*, primo nella relativa classifica stilata nel 2017 da Deloitte, arriva all'incredibile cifra di 690 milioni di euro) e soprattutto variegati (con ricavi commerciali di prim'ordine, pari ad almeno il 39% del totale) e un attento controllo dei costi che lascia trasparire come sia già insita in essi una certa cultura sportivo-manageriale (in nessuno dei club esteri analizzati si è riscontrata una situazione di perdita). Anche a livello finanziario, la cura è massima con club aventi un patrimonio netto pari ad almeno un terzo dei mezzi totali o in alcuni casi addirittura superiore ai mezzi di terzi (*Manchester City* e *Borussia Dortmund*). Inoltre, è da sottolineare quanto accade in casa *Manchester United*, come scritto in precedenza club al primo posto nella classifica dei fatturati stilata nel 2017 da Deloitte e avente a disposizione mezzi per un valore vicino ai due miliardi di euro, quanto cioè avrebbero a disposizione assieme i primi quattro principali club italiani in tema finanziario: *Milan*, *Inter*, *Juventus* e *Roma*.

In generale si può quindi affermare che il Financial Fair Play non abbia avuto solo un impatto positivo, ma fosse anzi necessario per frenare le spese folli divenute oramai fedeli compagne dei club calcistici. Il progetto Financial Fair Play, inoltre, non è solo servito come controllo dell'operato, ma anche come volano per costruire una mentalità sportivo-manageriale più ampia ed attenta (inesistente fino al suo avvento oppure ben nascosta). Se all'estero l'impatto (almeno per i grandi club) è stato più tranquillo, dato che molti club erano già proiettati verso una politica di auto-sostentamento nel lungo periodo, in Italia si è visto invece in modo molto più massiccio. A livello di club perché la mancanza di molti requisiti ha reso necessario un veloce cambiamento di approccio gestionale (va infatti annoverato che ben nove delle quattordici società analizzate erano già in grado di rispettare i dettami di brak-even

inseriti dall'UEFA Financial Fair Play), mentre a livello federale perché il FFP ha causato la nascita di un nuovo Sistema di Licenze Italiano per alcuni tratti molto similare a quanto fatto dall'UEFA.

In conclusione va però fatto notare che se da un lato le norme relative al Fair Play Finanziario hanno sicuramente aiutato a porre un freno alle spese anacronistiche e a creare una nuova mentalità gestionale che porti i team al raggiungimento di una piena auto-sufficienza nel lungo termine, allo stesso tempo hanno causato una pericolosa cristallizzazione delle posizioni di forza tra i vari club. Infatti, avendo imposto un rapporto uguale tra ricavi e costi e avendo pressoché limitato i finanziamenti per la ricapitalizzazione, le società aventi i fatturati più elevati hanno pian piano assunto una valore inarrivabile per i club più piccoli. Questo perché avendo entrate maggiori essi possono spendere di più per i giocatori, così da avere maggiori possibilità di raggiungere risultati sportivi importanti (che accrescono la visibilità del club generando nuovi proventi che finiranno per essere riutilizzati nelle campagne di rafforzamento in un continuo circolo senza fine). Il dato è confermato sia dal fatto che negli ultimi cinque anni i quindici club europei più ricchi hanno visto crescere i propri ricavi di 1,5 miliardi di euro contro i 753 milioni delle restanti settecento società[165] sia dal campo di gioco, dove ad esempio in Champions League nelle semifinali (sempre degli ultimi cinque anni) si sono sfidate continuativamente le solite otto squadre. A mio avviso l'UEFA - conscia di quanto sta accadendo - dovrebbe iniziare a riflettere su eventuali metodi per sopperire al problema, prima che diventi troppo elevato. In questo modo, dopo essere riuscita a creare un calcio più pulito (in materia di controllo dei conti,) essa riuscirà a portarlo anche verso una maggiore equità. Una possibile soluzione potrebbe essere l'introduzione del *salary cup*, metodo molto in voga nelle leghe statunitensi che prevede un tetto massimo agli ingaggi complessivi che si possono offrire ai propri atleti. Nonostante possibili difficoltà di attuazione, come ad esempio il fatto che le società appartengono a paesi diversi con diverse tassazioni e che rispetto a quanto succede negli USA le competizioni in Europa non sono limitate alle solite squadre, ritengo che se ben pianificato il *salary cup* potrebbe realmente essere la soluzione ideale non solo per livellare le competizioni, ma anche per controllare i costi, visto che le spese per il personale sono la fetta più grande di quanto una società spende nella sua totalità.

[165] Andrea Sorrentino, *L'Europa della casta soldi ai 15 grandi club agli altri solo le briciole*, La Repubblica, 13/01/2017, pag. 42

Per quanto riguarda invece le vicende italiane, ritengo che l'introduzione delle nuove Licenze abbia sicuramente aiutato il nostro paese a ripartire la gestione delle società calcistiche, poiché in precedenza si rischiava che le uniche regolamentazioni toccassero solo quei club che partecipavano alle competizioni europee. La mia convinzione è che i club abbiano finalmente compreso l'importanza di passare da una vetusta organizzazione aziendale, con il mecenate di turno che spendeva in lungo e largo, ad una più moderna, con professionisti adeguati in ogni ambito che permettano ai club di sfruttare tutte le possibilità che il business calcistico odierno sa offrire, affinché nuovi casi *Parma* non avvengano più

# BIBLIOGRAFIA


- Bellinazzo Marco, *Goal Economy – Come La Finanza Globale Ha Trasformato Il Calcio*, Baldini&Castoldi, Milano, 2015
- Cataliotti Jean-Christophe e Fabretti Tommaso, *Il Business Nel Pallone – Analisi Dei Modelli Organizzativi e Gestionali Delle Società Di Calcio*, Mursia, Milano, 2015
- Ciabattini Paolo, *Vincere Con Il Fair Play Finanziario*, Gruppo 24 Ore, 2011
- Foot John, *CALCIO 1898-2010 Storia Dello Sport Che Ha Fatto l'Italia*, BUR Saggi, 2015
- Gelmini Lorenzo, *Le Società di Calcio professionistiche Nella Prospettiva Dell'Economia d'Azienda*, Giuffrè Editore, Milano, 2014
- Giangreco Enrico Flavio, *La Fabbrica Del Pallone – La Gestione Delle Aziende Calcistiche*, Rubettino, 2006
- Lenzi Paolo e Sottoriva Claudio, *L'Applicazione Del Financial Fair Play Alle Società di Calcio Professionistiche*, ARACNE editrice, Roma, 2013, pag. 85
- Lombardi Roberta, Rizzello Salvatore, Scoca Franco Gaetano e Spasiano Mario R. (a cura di), *Ordinamento Sportivo e Calcio Professionistico: Tra Diritto ed Economia*, Giuffrè Editore, Milano, 2009
- Mancin Moreno, *Il Bilancio Delle Società Sportive Professionistiche*, CEDAM, 2009
- *Strategie Per Il Business Dello Sport*, Master in Business Dello Sport, Libreria Dello Sport, Recco, 2011


## Articoli


- De Martini Alfredo, *Gli Stadi Polifunzionali In Italia: Dal Confronto Con l'Europa Spunti Di Riflessione*, , Rivista di Diritto ed Economia Dello Sport, Vol. VIII, Fasc. 2, 2012, pag. 103

- Mancin Moreno e Vezzaro Paolo, *Il break-even requirement nella disciplina sul Financial Fair Play dell'UEFA*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2013, vol. 113, pag. 464-480
- Sorrentino Andrea, *L'Europa della casta soldi ai 15 grandi club agli altri solo le briciole*, La Repubblica, 13/01/2017

# SITOGRAFIA


- aida.bvdinfo.com
- it.uefa.com
- it.wikipedia.org/wiki/Strage_dell%27Heysel
- luckmar.blogspot.it
- marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com
- www.atalanta.it/site/mondo-atalanta/neonati-atalantini.html
- www.calcioefinanza.it
- www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/global-growth.html
- www.figc.it
- www.gazzetta.it
- www.ilfattoquotidiano.it
- www.ilsole24ore.com
- www.sheffieldfc.com/history
- www.sportbusinessmanagement.it
- www.sportmediaset.mediaset.it
- www.tifosobilanciato.it
- www.tgcom24.mediaset.it
- www.transfermarkt.it

## Articoli digitali:


- Bellinazzo Marco, *Fair play finanziario, il quadro completo delle sanzioni: dieci club coinvolti, l'Inter la più colpita*, marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com, 10/05/2015

  http://marcobellinazzo.blog.ilsole24ore.com/2015/05/10/fair-play-finanziario-il-quadro-completo-delle-sanzioni-dieci-club-coinvolti-linter-la-piu-colpita/

- Bellinazzo Marco, *Premier League, record per i diritti tv: accordo da 6,9 miliardi per il 2016-2019*, www.ilsole24ore.com, 11/02/2015

  http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-02-10/premier-league-record-i-diritti-tv-accordo-69-miliardi-il-2016-2019-210544.shtml?uuid=ABpiHesC

- Filippone Nicola, *L'Uefa vara il fair play finanziario: via nel 2012*, www.ilsole24ore.com, 16/09/2009

  http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Sport/2009/09/uefa-fair-play-finanziario.shtml

- Perri Matteo, *Clamoroso Barcellona, rinnovo con Nike fino al 2028 a 155 milioni a stagione*, www.soccerstyle24.it, 31/10/2016

  http://www.soccerstyle24.it/barcellona-nike-rinnovo-2028-cifre-record/

- Pisapia Luca, *Calcio, Le finanze dei club europei sono sempre più disastrate*, www.ilfattoquotidiano.it, 27/01/2012

  http://www.ilfattoquotidiano.it/2012/01/27/calcio-finanze-club-europei-sono-sempre-disastrate/187037/

- Rinaldi Francesco Maria, *Malaga, ora è ufficiale: la Uefa lo estromette dalla prossima Europa League*, www.calcioblog.it, 11/06/2013

  http://www.calcioblog.it/post/190611/fair-play-finanziaro-malaga-escluso-europa-uefa

- Spaziante Matteo, *L'Inter chiude l'era Moratti: 1,2 miliardi per 16 titoli in 21 anni*, www.calcioefinanza.it, 7/06/2016

  http://www.calcioefinanza.it/2016/06/07/quanto-ha-speso-moratti-inter/

- Spaziante Matteo, *Udinese, il modello Pozzo: dal 1992 quasi 650 milioni di plusvalenze*, www.calcioefinanza.it, 29/07/2016

  http://www.calcioefinanza.it/2016/07/29/udinese-pozzo-30-anni-plusvalenze/

- Tagliacarne Matteo, *Chelsea, due miliardi per vincere*, www.datasport.it, 22/05/2012

  http://www.datasport.it/attualita/2012/soldiesport/chelsea-abramovich-champions-league-soldi-miliardi.htm

- Tosi Andrea, *Parma, Ghirardi: "La società è in vendita, ho chiuso con il calcio"*, www.gazzetta.it, 30/05/2014

  http://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/Parma/30-05-2014/parma-ghirardi-la-societa-vendita-ho-chiuso-il-calcio-80795465612.shtml

- Venturoli Emanuele, *Calcio 2012: Borussia Dortmund, Il Progetto Vincente Made in Westfalia*, rtrsports.com, 8/11/2012

  http://rtrsports.com/sports-marketing/calcio-2012-borussia-dortmund-il-progetto-vincente-made-in-westfalia/

- *Approvati bilancio consuntivo e sistema Licenze Nazionali campionati professionistici*, www.figc.it, 26/04/2016

  http://www.figc.it/it/204/2532123/2016/04/News.shtml

- *Calcio, quanto valgono gli sponsor sulle maglie? Ecco la top ten dei club più ricchi*, www.tgcom24.mediaset.it, 17/11/2016

  http://www.tgcom24.mediaset.it/sport/calcio-quanto-valgono-gli-sponsor-sulle-maglie-ecco-la-top-ten-dei-club-piu-ricchi_3042011-201602a.shtml

- *Definiti i nuovi parametri FIGC per le Licenze Nazionali: ecco chi rispetta le regole*, www.tifosobilanciato.it, 28/04/2015

  https://www.tifosobilanciato.it/2015/04/28/definiti-i-nuovi-parametri-figc-per-le-licenze-nazionali-ecco-chi-rispetta-le-regole/

- *Diritti TV in Europa: valori e criteri delle Big-5 a confronto,* www.tifosobilanciato.it, 20/04/2016

  http://www.tifosobilanciato.it/2016/04/20/diritti-tv-in-europa-valori-e-criteri-delle-big-5-a-confronto/

- *Diritti TV: la Spagna passa al modello di ripartizione centralizzata (anche se…)*, www.tifosobilanciato.it, 3/05/2015

  http://www.tifosobilanciato.it/2015/05/03/diritti-tv-la-spagna-passa-al-modello-di-ripartizione-centralizzata-anche-se

- *Il Chelsea saluta Adidas e firma con Nike: accordo da 75 milioni di euro per 10 anni*, www.calcioefinanza.it, 18/06/2016

  http://www.calcioefinanza.it/2016/05/18/chelsea-nike-sponsor-75-milioni/

- *Fair play finanziario, Uefa 'grazia' Man City e PSG*, www.ansa.it, 3/07/2015

  http://www.ansa.it/sito/notizie/sport/2015/07/03/fair-play-finanziario-uefa-grazia-man-city-e-psg-_335abb02-9b1d-4fb9-b242-c274aa3937b0.html

- *La FIGC striglia i club, Uva: "Il calcio professionistico continua a perdere soldi"*, www.calcioefinanza.it, 03/01/2017

  http://www.calcioefinanza.it/2017/01/03/michele-uva-figc-calcio-professionistico/

- *La Lega salverà il Parma... con le multe. In campo con Atalanta e Sassuolo*, www.gazzetta.it, 6/03/2015

  http://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/06-03-2015/lega-preziosi-non-mi-fido-manenti-siamo-qui-risolvere-caso-parma-11013612909.shtml

- *La riforma dei requisiti FIGC per le Licenze Nazionali: i possibili impatti sui club*, www.tifosobilanciato.it, 28/03/2015

  http://www.tifosobilanciato.it/2015/03/28/la-riforma-dei-requisiti-figc-per-le-licenze-nazionali-i-possibili-impatti-sui-club/

- *Le sanzioni UEFA ufficiali per PSG, City e le altre sette squadre*, www.tifosobilanciato.it, 17/05/2014

  http://www.tifosobilanciato.it/2014/05/17/le-sanzioni-uefa-ufficiali-per-psg-city-e-le-altre-sette-squadre/

- *L'Emirates Stadium ed il suo impatto sull'Arsenal; un perfetto case study*, www.tifosobilanciato.it, 29/01/2012

  http://www.tifosobilanciato.it/2012/01/29/stadi-di-calcio-lemirates-stadium-ed-il-suo-impatto-sullarsenal-un-perfetto-case-study/

- *Lo Juventus Stadium compie 5 anni: un confronto con i grandi impianti in Europa*, www.calcioefinanza.it, 9/09/2016

  http://www.calcioefinanza.it/2016/09/09/ricavi-juventus-stadium-confronto-top-club-europei/

- *Luce verde per il fair play finanziario*, it.uefa.org, 15/09/2009

  http://it.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/newsid=886913.html

- *Platini lancia l'allarme: i conti del calcio peggiorano*, www.ilsole24ore.com, 3/10/2010

  http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-10-03/conti-calcio-peggiorano-162001.shtml?uuid=AY2QNPWC&fromSearch#continue

- *Prime sanzioni del Fair Play Finanziario: premi bloccati per 23 squadre*, www.sportbusinessmanagement.it, 12/09/2012

  http://www.sportbusinessmanagement.it/2012/09/prime-sanzioni-del-fair-play.html

- *Real, una maglia che vale oro: da Adidas 140 milioni di euro a stagione*, www.gazzetta.it, 29/01/2016

  http://www.gazzetta.it/Calcio/Liga/29-01-2016/real-maglia-che-vale-oro-adidas-140-milioni-euro-stagione-140455537383.shtml

- *Soccer-Qatari Sheikh Al-Thani buys Malaga football club*, uk.reuters.com, 26/06/2010

  http://uk.reuters.com/article/soccer-spain-malaga-idUKLDE65P06420100626

- *Squalifica per il Galatasaray*, it.uefa.com, 2/06/2016

  http://it.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=2338572.html

- *Uefa Say Fair Play To Arsenal*, swissramble.blogspot.it, 26/03/2010

  http://swissramble.blogspot.it/2010/05/uefa-say-fair-play-to-arsenal.html

- *Via libera al Fair Play Finanziario*, it.uefa.org, 4/09/2009

  http://it.uefa.org/stakeholders/professional-football-strategy-council/news/newsid=879797.html


## Documenti digitali:


- FIGC, *Comunicato Ufficiale FIGC n. 246/A*, 27/04/2015

  http://www.figc.it/official.shtml?currentPage=9&lang=it&pageItems=10&season=20&cat=4

- FIGC, *Norme Organizzative Interne della FIGC*

  http://www.figc.it/it/93/3817/Norme.shtml

- FIGC, *Sistema Licenze Nazionali 2015/2016 – Lega Nazionale Professionisti Serie A*

  http://www.legaseriea.it/uploads/default/attachments/documentazione/documentazione_m/642/files/allegati/652/cu_188_-_sistema_licenze_nazionali_2015-2016.pdf

- FIGC, *Sistema Licenze Nazionali 2016/2017 – Lega Nazionale Professionisti Serie A*

  http://www.figc.it/Assets/contentresources_2/ContenutoGenerico/16.$plit/C_2_ContenutoGenerico_2532184_StrilloComunicatoUfficiale_lstAllegati_1_upfAllegato.pdf

- Deloitte, *Football Money League 2017*, gennaio 2017

  https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html

- PwC, *Report Calcio 2016*, 2016

  http://www.pwc.com/it/it/publications/reportcalcio-2016.html

- UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, 2010

  http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Clublicensing/01/50/09/12/1500912_DOWNLOAD.pdf

- UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, 2012

  http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf

- UEFA, *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*, 2015

  http://it.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/77/91/2267791_DOWNLOAD.pdf

- UEFA, *Procedural rules governing the UEFA Club Financial Control Body*, 2015

  http://it.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/28/72/46/2287246_DOWNLOAD.pdf

- UEFA, *Club Licensing – 10 Years On…*, 2015

  http://it.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/FinancialFairPlay/02/32/60/65/2326065_DOWNLOAD.pdf