



UNIVERSITÀ DI PISA

Dipartimento di Economia e Management

Corso di Laurea Magistrale in

“STRATEGIA, MANAGEMENT & CONTROLLO”

Il sistema calcio italiano ed internazionale:

risultati economico-sportivi a confronto tra le principali leghe europee

Relatore

Chiar.mo Prof. Giuseppe D’Onza

Candidato

Alessandro Vercellino

Anno Accademico 2013/2014

Il lavoro svolto ha permesso di individuare le fasi di gestione di una società di calcio e l'influenza reciproca tra i suoi risultati economico-finanziari e quelli sportivi. Sulla base di quest'ultimo condizionamento sono stati analizzati i risultati economico-sportivi delle quattro maggiori leghe internazionali, ovvero quella italiana, inglese, tedesca e spagnola, individuando nella nostra quella meno competitiva.

Lo studio realizzato ha mostrato la difficoltà nel conseguire ricavi e nel gestire i costi da parte delle nostre società conducendole, sia da un punto di vista economico che sportivo, in coda al gruppo.

Anche l'analisi dei club campioni nazionali, nella stagione 2012/2013, ha dato conferma delle difficoltà del sistema calcistico italiano rispetto a quello internazionale.

Infine è stato interessante individuare alcuni fattori "leva" su cui poter lavorare, allo scopo di migliorare le performance del calcio italiano. Tra questi troviamo una maggiore attenzione al marketing, agli aspetti commerciali e al merchandising, alla costruzione degli stadi di proprietà e di strutture connesse, alla crescita di validi settori giovanili e al mantenimento di un elevato livello degli introiti da diritti radiotelevisivi.

Al termine dell'analisi, la testimonianza del Direttore Luciano Moggi ha arricchito e impreziosito il lavoro realizzato.

*A mia madre e mio padre che mi hanno
trasmesso i valori dell'onestà e del rispetto.*

*A tutta la mia famiglia che mi ha dato
la serenità per raggiungere questo traguardo.*

INDICE

INTRODUZIONE	11
1. EVOLUZIONE DEL CALCIO IN ITALIA E STRUTTURE DI GOVERNANCE	13
1.1. <u>Breve storia del calcio in Italia</u>	13
1.2. <u>Le società di calcio diventano aziende</u>	15
1.3. <u>Federazione Italiana Giuoco Calcio</u>	20
1.4. <u>Lega calcio</u>	23
1.5. <u>Commissione di vigilanza sulle società professionistiche</u>	26
2. GAP ECONOMICO-SPORTIVO TRA IL SISTEMA CALCIO ITALIANO E LE PRINCIPALI LEGHE EUROPEE	27
2.1. <u>Fasi della gestione di una società di calcio</u>	27
2.2. <u>Circolo virtuoso risultati sportivi ed economici</u>	33
2.3. <u>Analisi dei risultati economico-sportivi Bundesliga, Liga spagnola, Premier League e Serie A</u>	38
2.3.1. <u>Risultati sportivi internazionali</u>	38
2.3.2. <u>Analisi dei ricavi</u>	44
2.3.3. <u>Analisi dei costi</u>	54
3. CASE-STUDY: STUDIO BILANCI DI QUATTRO TOP CLUB EUROPEI PER NAZIONE	59
3.1. <u>Juventus F.C.</u>	59
3.1.1. <u>Informazioni generali</u>	59
3.1.2. <u>Esposizione e considerazioni bilancio 2012/2013</u>	62
3.2. <u>Manchester United F.C.</u>	71
3.2.1. <u>Informazioni generali</u>	71
3.2.2. <u>Esposizione e considerazioni bilancio 2012/2013</u>	73
3.3. <u>F.C. Barcelona</u>	81
3.3.1. <u>Informazioni generali</u>	81
3.3.2. <u>Esposizione e considerazioni bilancio 2012/2013</u>	83

3.4.	<u>F.C. Bayern München</u>	91
	3.4.1. <u>Informazioni generali</u>	91
	3.4.2. <u>Esposizione e considerazioni bilancio 2012/2013</u>	93
3.5.	<u>Comparazione interspaziale e confronto dei risultati</u>	98
4.	<u>LEVE SU CUI AGIRE PER MIGLIORARE LA PERFORMANCE DEL SISTEMA</u>	
	<u>CALCIO ITALIANO</u>	105
4.1.	<u>Marketing nelle società di calcio</u>	105
4.2.	<u>Merchandising ed altre attività commerciali</u>	107
4.3.	<u>Stadio ed altre strutture di proprietà</u>	111
4.4.	<u>Sicurezza negli stadi</u>	114
4.5.	<u>Diritti radiotelevisivi</u>	117
4.6.	<u>Gestione dei vivai</u>	120
	<u>INTERVISTA AL DIRETTORE LUCIANO MOGGI</u>	123
	<u>CONCLUSIONI</u>	129
	<u>RINGRAZIAMENTI</u>	133
	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	135
	<u>SITOGRAFIA</u>	137

INTRODUZIONE

Stadio Old Trafford di Manchester, 28 maggio 2003.

In questa data è possibile racchiudere l'apice del calcio italiano, con la finale di Champions League disputata tra Juventus e Milan. Nello stesso anno venivano conquistate altre due semifinali una, sempre di Coppa Campioni, da parte dell'Internazionale e l'altra, di Coppa Uefa, dalla Lazio.

Da allora non vi è stata nessun'altra finale internazionale tra due squadre italiane, ma solo match tra squadre inglesi, spagnole e tedesche.

Tale risultato strabiliante, era stato solamente l'ultimo di una lunga serie che comprendeva i due trionfi in Coppa Campioni del Milan, tra il 1988 ed il 1990, e le sei finali raggiunte complessivamente dallo stesso club milanese e dalla Juventus a cavallo tra il 1992 ed il 1998.

Un calcio che, grazie alle numerosissime risorse finanziarie a disposizione dei club e al suo appeal, poteva vantare calciatori di primissimo livello, i quali approdavano da qualsiasi campionato estero.

Oggi non è più così, con i giocatori che non vedono più il campionato italiano come un punto di arrivo, bensì come un luogo di passaggio per crescere e successivamente giungere in leghe più remunerative e competitive.

Una volta gli attori di questo fantastico spettacolo erano campioni, nazionali ed internazionali, di prima fascia quali i vari Zidane, Del Piero, Baggio, Maradona, Van Basten e Platini, mentre oggi le società sono costrette a vendere i propri "top player"¹ al fine di realizzare significative plusvalenze ed incassare elevate risorse finanziarie da poter reinvestire nella squadra. L'esempio classico sono le illustrissime cessioni negli ultimi anni di calciatori del calibro di Cavani, Ibrahimovic, Thiago Silva e Lavezzi, a società disposte a sborsare cifre elevatissime per loro acquisizione ed irrinunciabili per qualsiasi società italiana.

Non solo i club non riescono a raggiungere risultati importanti a livello europeo, ma anche la Nazionale italiana con la recente delusione ai mondiali di Brasile 2014 ha mostrato delle grosse difficoltà e la necessità di essere rifondata.

Si tratta quindi di un sistema che deve essere profondamente rivisitato in tutti i suoi aspetti, sia a livello di club che di federazione, per poter tornare ai livelli che lo hanno sempre contraddistinto.

¹ Termine utilizzato per identificare i migliori giocatori.

La decisione di realizzare una tesi sul mondo calcistico è legata al fatto che troppo spesso è stato considerato come una realtà prettamente sportiva, senza prendere in esame i suoi risvolti economico-finanziari. La mancata gestione dei club come delle vere e proprie aziende, con un'accurata attenzione alla loro programmazione, ha portato alla fase di declino che stiamo vivendo nei nostri giorni e che gli attori principali di questo mondo dovranno cercare di ribaltare il prima possibile.

La finalità dell'analisi è quella di evidenziare il legame esistente tra i risultati economico-finanziari e quelli sportivi di un club, studiando nel dettaglio il gap tra quelli del sistema calcio italiano e quelli della lega spagnola, tedesca ed inglese. Tutto questo per poi andare ad individuare quali sono gli eventuali fattori da prendere in considerazione per migliorare le performance del calcio in Italia.

Il primo capitolo della tesi presenterà quella che è la storia del calcio in Italia, la nascita delle società di calcio intese come delle aziende e le principali strutture di governo quali la Federazione Italiana Giuoco Calcio, la Lega Calcio e la CO.VI.SO.C..

Dopo avere introdotto l'argomento, soprattutto spiegando quale è stato il cambiamento dei club da un punto di vista giuridico negli anni, nel secondo capitolo saranno esaminate le fasi di gestione di una società di calcio, il legame da un punto di vista teorico tra i risultati economici e quelli sportivi di un club, a seconda che sia di grandi o piccole dimensioni, ed il confronto tra i traguardi raggiunti dalla lega italiana e dalle altre tre leghe internazionali. Nel caso specifico verranno analizzati i risultati sportivi del decennio che va dal 2003-2004 al 2012-2013, i ricavi ed i costi operativi, e non, delle quattro leghe ed il fatturato dei venti club più redditizi nella stagione 2012/2013.

Nel terzo capitolo, invece, verrà approfondita l'indagine attraverso lo studio dei bilanci delle quattro società campioni nazionali nel 2012/2013. Si cercherà di capire se le società che primeggiano nei rispettivi campionati nazionali, sono competitive da un punto di vista economico-finanziario e sportivo, anche a livello internazionale.

L'ultimo capitolo riguarderà i fattori "leva" da prendere in esame per migliorare il calcio italiano. Saranno presentati e spiegati alcuni elementi che potrebbero consentire, alle società, di incrementare il proprio livello di fatturato in modo tale da essere più competitive non solo sullo scenario nazionale, ma anche estero.

In conclusione, sarà presente un'intervista nella quale il Direttore Luciano Moggi ha risposto ad alcune domande relative alle tematiche trattate nell'elaborato.

1. EVOLUZIONE DEL CALCIO IN ITALIA E STRUTTURE DI GOVERNANCE

1.1. Breve storia del calcio in Italia

Lo sport del calcio ha origini antichissime che spaziano in epoche e luoghi diversi. Già a partire dal XI secolo a.C. in Giappone e Cina si svilupparono giochi molti simili al football, per poi passare dalla Grecia intorno al IV secolo a.C. ed arrivare agli antichi romani che inventarono l'*Harpastum*, gioco nel quale si sfidavano due fazioni avversarie che dovevano portare una palla oltre la linea di fondo avversaria. Questo si modificò in Italia durante il Medioevo, diffondendosi prima come calcio fiorentino e successivamente nella versione quasi moderna dello sport che apprezziamo ai giorni nostri.

La nascita del calcio moderno risale alla metà dell'Ottocento in Inghilterra dove, assieme alla rivoluzione industriale ed al progresso tecnico e scientifico, si mostra un certo interesse verso l'attività sportiva. Nacquero i primi club tra cui lo Sheffield F.C. nel 1857, prima società calcistica della storia, ed il 26 ottobre 1863 la Football Association², prima federazione calcistica nazionale. Quest'ultima determinò i regolamenti del gioco, stabilendo che dovesse limitarsi all'utilizzo dei piedi evitando il duro scontro fisico e l'uso delle mani che avevano caratterizzato il gioco negli anni precedenti. È proprio con l'avvento di questa lega che si può identificare la nascita del calcio moderno con lo svolgimento nel 1888 del primo campionato inglese, secondo la formula ancora in vigore.

Ben presto si diffuse in tutta Europa, giungendo anche in Italia grazie ad alcuni appassionati che seguirono molto attentamente lo sviluppo di questo sport in terra anglosassone.³

Nel 1893 venne fondata la prima società calcistica italiana, il Genoa Cricket and Athletic Club che, nel 1899, cambiò nome in Genoa Cricket and Football Club. A questa seguì la nascita di moltissimi altri club, tuttora esistenti, tra cui la Sport Club

²“Si riunirono 11 club dell'area di Londra per uniformare i loro regolamenti. Due erano le tendenze dominanti: la prima intendeva consentire l'uso delle mani e dei piedi, mantenendo al gioco le sue caratteristiche originarie di scontro anche fisico; la seconda era favorevole, invece, al solo uso dei piedi e a un'impostazione nettamente meno violenta. I fautori di quest'ultimo orientamento confluirono nella FA (Football Association), che fu la prima federazione calcistica nazionale.”,
<http://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio>

³<http://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio>

Juventus nel 1897, il Milan Cricket and Football Club nel 1899, la Società Sportiva Lazio nel 1900 ed altri ancora.

Il 15 marzo 1898 a Torino venne fondata la Federazione Italiana Giuoco Calcio ed il primo campionato si svolse in una sola giornata, l'8 maggio del 1898, con la partecipazione di quattro squadre: l'Internazionale di Torino, il F.C. Torinese, la Ginnastica di Torino ed il Genoa, che si aggiudicò il titolo.

Si trattava di un campionato che non comprendeva, come si può notare, tutti i club a livello nazionale poiché vi erano molti tornei a livello regionale e tra società semi-professionistiche.

A Milano nel 1910 vi fu l'esordio della nazionale italiana la quale affrontò, all'Arena Civica, la Francia in una partita amichevole davanti ad oltre 4.000 spettatori.

Nel 1913 si disputò il primo campionato a livello nazionale suddiviso in due raggruppamenti geografici in cui il primo comprendeva le società appartenenti all'area settentrionale, mentre il secondo quelle della zona centro-meridionale. Per quanto riguarda un campionato unico si dovette aspettare la stagione 1929/30, nella quale parteciparono 18 squadre. Da quella stagione, eccetto il biennio 1943-1945 in cui venne interrotto il torneo a causa della seconda guerra mondiale e la stagione 1945-1946 secondo la quale le squadre furono divise in due gironi con un raggruppamento finale di otto squadre, è sempre stato realizzato un campionato unico fino ad arrivare ai giorni nostri con 20 squadre partecipanti.

Nel 1949 la F.I.G.C. consentì il tesseramento di giocatori stranieri e quindi la loro partecipazione ai campionati nazionali.

Il sistema calcio che si creò negli anni condusse a risultati estremamente importanti, sia sotto una prospettiva sportiva che economica.

Da un punto di vista sportivo è possibile notare i 4 titoli mondiali vinti dalla Nazionale italiana negli anni 1934, 1938, 1982 e 2006, il titolo europeo nel 1968, le Olimpiadi nel 1936, ma anche l'organizzazione dei Mondiali di calcio nel 1934 e 1990 e degli Europei nel 1968 e 1980.

Inoltre lo sviluppo repentino negli anni di questo sistema, ha aumentato notevolmente la presenza di soggetti che investono le proprie risorse all'interno del mondo calcistico. Molte famiglie importanti del nostro paese, tra cui quella degli Agnelli, dei Berlusconi e dei Moratti, hanno acquisito la proprietà di club calcistici detenendola fino ai giorni nostri.

1.2. Le società di calcio diventano aziende

Il calcio, oggi definito sempre di più un'industria e sempre meno uno sport, ha subito nel corso del tempo numerosi mutamenti.

Originariamente le società calcistiche vennero costituite come associazioni non riconosciute, al fine di consentire ai propri membri la pratica atletico-agonistica.

La forma giuridica di tali associazioni sportive, regolata dagli articoli 36, 37 e 38⁴ del C.C., rende l'idea di come si trattasse di un fenomeno prettamente ricreativo e ben lontano da quello che divenne negli anni successivi.

Le esigenze economico-finanziarie di questi enti erano estremamente relative, con spese contenute e contributi, forniti dai soci-praticanti, che costituivano un fondo di garanzia verso i terzi.

Nonostante le cifre estremamente modeste, tale forma non garantì chiarezza e trasparenza delle varie movimentazioni e quindi iniziò un'evoluzione delle società calcistiche al passo con quella del fenomeno calcio in Italia.

Infatti la progressiva crescita del calcio e dell'interesse della società nei suoi confronti condusse alla trasformazione delle associazioni sportive in vere e proprie imprese con spese più elevate e di riflesso una maggiore necessità di contributi.

Con il passare degli anni si formarono le prime Società per Azioni e cominciò a sparire la figura dell'atleta-associato, con l'avvento di finanziatori esterni e di atleti professionisti tesserati. Fu proprio negli anni '20 che si cominciò a porre il problema del professionismo e in Italia con la Carta di Viareggio del 1926 per la prima volta vi fu la distinzione tra professionisti e dilettanti.

Un primo cambiamento sostanziale si ebbe il 16 settembre del 1966⁵, quando la Federazione Italiana Giuoco Calcio tramite il Consiglio Federale, per consentire la trasformazione delle associazioni sportive in società, emanò due provvedimenti. Il primo riguardò le squadre militanti nei campionati professionistici di Serie A e B, con il loro scioglimento e l'imminente costituzione di società commerciali munite di

⁴«L'ordinamento interno e l'amministrazione delle associazioni non riconosciute come persone giuridiche sono regolati dagli accordi degli associati. Le dette associazioni possono stare in giudizio nella persona di coloro ai quali, secondo questi accordi, è conferita la presidenza o la direzione.», *Art.36 C.C.*

“I contributi degli associati e i beni acquistati con questi contributi costituiscono il fondo comune dell'associazione. Finché questa dura, i singoli associati non possono chiedere la divisione del fondo comune, né pretendere la quota in caso di recesso.», *Art. 37 C.C.*

“Per le obbligazioni assunte dalle persone che rappresentano l'associazione i terzi possono far valere i loro diritti sul fondo comune. Delle obbligazioni stesse rispondono anche personalmente e solidalmente le persone che hanno agito in nome e per conto dell'associazione”, *Art.38 C.C*

⁵ *Comunicato Ufficiale n.51 del 21 dicembre 1966 della F.I.G.C.*

personalità giuridica come condizione inderogabile per l'iscrizione ai rispettivi campionati. Mentre il secondo prevede l'obbligo per tali società di realizzare uno statuto-tipo da adottare, con il divieto di distribuire gli utili tra i soci e l'impegno a reinvestirlo nella società per migliorare lo svolgimento dell'attività sportiva.

L'assunzione della forma societaria della S.p.A., prevista dall'articolo 1 dello statuto in un'ottica di risanamento dei bilanci, divenne condizione necessaria per poter ottenere l'erogazione del mutuo sportivo e per la concessione di agevolazioni tributarie.

Negli anni a venire, a partire dalla fine degli anni '70, si susseguirono una serie di interventi normativi in materia sportiva, tra cui la proposta di legge n° 4252/67 *“Disciplina delle società sportive”*⁶, il D.P.R. n° 530/1974 *“Regolamento del Comitato Olimpico Nazionale Italiano e delle Federazioni Sportive Nazionali”* che considerava poco le problematiche relative alla regolamentazione della forma associativa dei sodalizi ed infine la legge n° 91/1981 *“Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti”* in risposta alle problematiche legate all'intervento della Pretura di Milano sulla tematica della cessione dei giocatori. L'istituzione milanese sentenziò come l'indennizzo, per il trasferimento di un calciatore professionista da una società ad un'altra, violasse la disciplina sulla manodopera e di conseguenza vietò qualsiasi tipo di transazione di atleti tra le società. Per ovviare a tale problema, soprattutto legato al calciomercato e quindi all'essenza del sistema calcio, il governo decise di emanare il D.L. 14 luglio 1978, n° 367 *“Interpretazione autentica in tema di disciplina giuridica dei rapporti tra enti sportivi ed atleti iscritti alle federazioni di categoria”*.

In tale decreto, nell'art. 1 comma 1, si sottolineò come *“la costituzione, lo svolgimento e l'estinzione dei rapporti tra le società o le associazioni sportive ed i propri atleti e tecnici, anche se professionisti, tenuto conto delle caratteristiche di specialità ed autonomia dei rapporti stessi, continuano ad essere regolati, in via esclusiva, dagli statuti e dai regolamenti delle federazioni sportive riconosciuti dal C.O.N.I., alle quali gli atleti ed i tecnici stessi risultano iscritti.”*⁷

Quindi con tale provvedimento si volle legare le attività svolte dalle società calcistiche a quello che era il campo normativo stabilito dalle federazioni di competenza e dall'organo sportivo supremo, il C.O.N.I..

⁶ Denominata proposta di legge Usvardi, prevedeva la nascita di associazioni sportive a responsabilità limitata. La sua approvazione avrebbe dato validità normativa alla riforma sportiva realizzata nel 1996 dalla F.i.g.c., Giorgio Falsanisi - Enrico Flavio Giangreco, *Le società di calcio del 2000*, Rubettino, 2001

⁷ Pubblicato in *Gazzetta Ufficiale*, n° 197 del 15 luglio 1978

Un altro punto fondamentale di questo decreto, i cui contenuti vennero fissati a norma di legge il 23 marzo del 1981 (*“Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti”*), era legato al comma 2 dell’articolo 10 dove si evidenziò come l’atto costitutivo dovesse prevedere che gli utili fossero meramente reinvestiti nella società per il perseguimento esclusivo dell’attività sportiva. La stessa norma inquadrò definitivamente la figura dello sportivo professionista.

Grazie a questa legge si riuscì a dare un’organica regolamentazione al settore, dopo svariate proposte di legge non andate a buon fine.

Ancora una volta si rimarcò l’assenza dello scopo di lucro all’interno delle società calcistiche, volontà che come vedremo durò per poco più di un decennio.

Tale quadro mutò in maniera decisiva il 15 dicembre 1995 quando la Corte di Giustizia dell’Unione Europea emise la cosiddetta *“Sentenza Bosman”*, sentenza che segnò una svolta decisiva nel mondo del pallone sia da un punto di vista sportivo che economico.

La sentenza Bosman prese il nome dal giocatore Jean-Marc Bosman e rappresenta la decisione presa a fine dicembre del 1995 dalla Corte di Giustizia delle Comunità Europee circa i trasferimenti gratuiti di calciatori professionisti, aventi la cittadinanza europea, da un club ad un altro sempre appartenente all’UE alla fine del loro contratto con l’attuale squadra.

È importante sottolineare come, fino a quel momento, gli atleti fossero legati alle società di appartenenza finché queste non decidessero di cedere il loro cartellino ad un altro club, con un bassissimo potere contrattuale del tesserato.

Bosman militava nella massima serie del campionato belga e il suo contratto scadeva nel 1990. La sua volontà era quella di trasferirsi al Dunkerque, una squadra della lega francese, ma la società belga glielo impedì poiché l’indennizzo offertogli non era sufficiente per lasciarlo partire e lo inserì nella squadra riserve con un ingaggio decisamente inferiore.

Il calciatore, ritenendo questa mossa una restrizione del commercio, si affidò al Tribunale di Liegi che a sua volta chiese alla Corte di Giustizia delle Comunità Europee di pronunciarsi in merito.

Dopo anni di processo e battaglie legali, il 15 dicembre 1995 la Corte stabilì che il sistema fino ad allora in piedi costituiva una restrizione alla libertà della circolazione dei lavoratori, in forte contrasto con l’art. 39 del Trattato di Roma.

La sentenza deliberò che:

- ✓ *“L’art. 48 del Trattato C.E.E.⁸ osta all’applicazione delle norme emanate da federazioni sportive in forza delle quali un calciatore professionista, cittadino di uno stato membro, alla scadenza del contratto che lo vincola ad una società può essere ingaggiato da società di altro Stato membro solo se questa ha versato alla società di provenienza un’indennità di trasferimento, formazione e promozione”;*
- ✓ *“L’art. 48 del Trattato C.E.E. osta all’applicazione di norme emanate da federazioni sportive in forza delle quali, nelle partite che esse organizzano le società calcistiche possono schierare solo un numero limitato di calciatori professionisti cittadini di altri stati membri”;*
- ✓ *“L’effetto diretto dell’art. 48 del Trattato C.E.E. non può essere fatto valere con riguardo a situazioni giuridiche già definite⁹”.*

Ciò che emerse da questa sentenza fu quindi l’eliminazione dell’obbligo di versare l’indennità di preparazione e formazione, a patto che non sia il primo contratto stipulato dall’atleta, e l’impossibilità per le federazioni nazionali di stabilire un tetto massimo di stranieri qualora andasse a discriminare cittadini dell’Unione Europea.

Nel 1996, data spartiacque nella quale il sistema calcio si apprestava a diventare “business oriented”, grazie alla legge n° 586 del 18/11 venne eliminata la preclusione alle società sportive professionistiche della distribuzione degli utili agli azionisti, consentendo di svolgere l’attività sia per uno scopo di lucro oggettivo (legato all’azienda) che soggettivo (legato ai singoli azionisti).

Così era possibile allargare il campo delle attività commerciali connesse all’attività sportiva e colmare il gap che negli anni si era creato nei confronti delle leghe internazionali, che già adottavano questo sistema. Fattori importanti, quali il merchandising, le televisioni e gli sponsor, cominciarono a gravitare prepotentemente all’interno del mondo calcistico.

Oltre alla concessione dello scopo di lucro, svolta decisiva nel mondo del calcio, sempre nello stesso anno venne concessa la possibilità di ricorrere all’azionariato popolare per la costituzione o il finanziamento dei club. Modalità che non ebbe lo stesso successo raggiunto in paesi, come ad esempio la Spagna.

⁸ Trattato di Roma del 15 marzo 1957

⁹ Testo estratto dalla Sentenza Bosman della Corte di Giustizia delle Comunità Europee

Tutte queste novità, che nel giro di pochissimi anni travolsero il pianeta calcio, provocarono una serie di effetti tra cui:

- a. la caduta delle barriere geografiche sui mercati, nella stagione calcistica 1995-1996 gli stranieri presenti nel campionato di serie A erano 62 mentre oggi ammontano a 351¹⁰;
- b. la ricerca di continue fonte di ricavi per poter gestire al meglio la squadra e cercare di ottenere un buon risultato di fine periodo;
- c. una maggiore attenzione alla programmazione delle rose sia da un punto di vista sportivo che economico-finanziario, date le loro dimensioni sempre più ampie ed il minor potere contrattuale delle società nei confronti degli atleti tesserati;
- d. il maggiore potere contrattuale degli atleti tesserati nei confronti della società, in quanto grazie a tale sentenza possono decidere di non firmare un nuovo contratto ed approdare a parametro zero ad una nuova società al momento della scadenza del loro attuale contratto;
- e. la crisi dei settori giovanili dei maggiori club sempre più orientati ad acquistare giocatori dall'estero;
- f. una maggiore attenzione alle dinamiche di mercato, soprattutto quando i giocatori tesserati sono prossimi alla scadenza del contratto.

Ultimo passo fondamentale nell'exkursus storico, circa l'evoluzione delle società calcistiche, si può individuare nella quotazione in Borsa¹¹ nel 1998 della S.S. Lazio, nel 2000 dell'A.S. Roma e nel 2001 della Juventus F.C.¹²

¹⁰ <http://qn.quotidiano.net/sport/calcio>

¹¹ Decreto di legge n. 485 del 20 settembre 1996 prevedeva la quotazione in Borsa di società calcistiche

¹² Giorgio Falsanisi, Enrico Flavio Giangreco, "Le società di calcio del 2000", Rubettino, 2001



1.3. Federazione Italiana Giuoco Calcio

La Federazione Italiana Giuoco Calcio, definita dall'art.1 comma 1 dello Statuto della F.I.G.C. *“un'associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato federata al Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) avente lo scopo di promuovere e disciplinare l'attività del giuoco del calcio e gli aspetti ad essa connessi”*¹³, è l'organo di organizzazione e controllo del calcio in Italia. Venne fondata a Torino nel 1898 con il nome di *“Federazione Italiana del Football”* ed il primo presidente eletto fu Mario Vicary, nominato al termine di una sorta di costituente presieduta dal Conte d'Ovidio.

Nel 1905 venne riconosciuta dalla F.I.F.A.¹⁴ e fa parte della U.E.F.A.¹⁵ fin dal momento della sua costituzione, nel 1954. Oggi ha sede a Roma, mentre il Centro Tecnico Sportivo Federale, dove vi è il settore tecnico e hanno luogo i ritiri delle varie rappresentative nazionali, è a Firenze, nel quartiere di Coverciano.

Gli organi su cui la F.I.G.C. basa la propria attività sono:

- l'Assemblea, avente il compito di approvare il bilancio consuntivo, nominare a vita i Presidenti d'onore ed i Membri d'onore della F.I.G.C.;
- il Presidente, che rappresenta la Federazione e ne ha la rappresentanza legale;
- i Vice-Presidenti, che, oltre a quanto previsto dallo statuto, svolgono funzioni sostitutive e di rappresentanza legale della F.I.G.C. in assenza o nel caso di impedimento del Presidente;
- il Comitato di Presidenza, composto dal Presidente della Federazione, dal Vice-presidente vicario e da tre componenti del Consiglio Federale ed avente la funzione di coadiuvare il Presidente nella preparazione degli atti gestionali e contabili che travalicano l'ordinaria amministrazione, oltre a esaminare il bilancio a preventivo, le sue variazioni e a consuntivo;
- il Consiglio Federale, ad eccezione delle funzioni attribuite all'Assemblea, organo normativo e di indirizzo della Federcalcio;

¹³ Art.1 Comma 1 Statuto della F.I.G.C.

¹⁴ “Fédération Internationale de Football Association”, è la federazione internazionale che regola e controlla gli sport del calcio, calcio a 5 e del beach soccer, <http://it.thefreedictionary.com>

¹⁵ “Union of European Football Association”, è l'organo amministrativo, di controllo e direzione del calcio a livello europeo, www.significato-definizione.com

- il Direttore Generale, responsabile della gestione istituzionale, amministrativa, economica della Federazione;
- il Collegio dei revisori dei conti, preposto al controllo sull'intera gestione economico-finanziaria della F.I.G.C. e dei suoi organi.

Inoltre è composta da sette componenti tra cui la Lega Nazionale Professionisti Serie A, la Lega Nazionale Professionisti Serie B, la Lega Italiana Calcio Professionistico (Lega Pro), la Lega Nazionale Dilettanti, l'Associazione Italiana Calciatori, l'Associazione Italiana Allenatori Calcio e l'Associazione Italiana Arbitri.

Giuridicamente la Federcalcio viene regolata dallo Statuto della F.I.G.C., con deliberazione del Commissario ad acta n° 797 del 23/10/2012 ed approvato dalla Giunta Nazionale del C.O.N.I.¹⁶ con deliberazione n° 432 del 29/11/2012.

Questo è suddiviso in quattro Titoli che disciplinano rispettivamente la federazione, le funzioni, la struttura, le garanzie ed in un ultimo documento che prende in esame le norme transitorie e finale.

Il Titolo I, denominato “La Federazione”, è composto da 12 articoli che ci forniscono informazioni rilevanti circa la definizione e la natura, i principi fondamentali, le funzioni e gli obiettivi, il funzionamento, l'organizzazione, gli uffici, le società, l'ammissione ai campionati organizzati dalle leghe professionistiche, le leghe, la lega nazionale dilettanti, le componenti tecniche e la distribuzione delle risorse.

Questo primo titolo consente di avere un quadro generale della Federazione, sia relativamente alla sua composizione, agli organi e agli obiettivi che si pone di raggiungere, sia in termini di rapporti con le varie leghe e società calcistiche che ne fanno parte.

Il Titolo II, definito “Le Funzioni”, presenta gli articoli dal 13 al 19 delineando quelle che sono le funzioni tecniche e di gestione che devono essere adempiute dalla Federazione.

Le prime sono regolate dall'articolo 13 al 17 e definiscono l'ordinamento del giuoco, dei campionati e delle nazionali, il settore tecnico, il settore per l'attività giovanile e scolastica, l'affiliazione e tesseramento e la tutela medico-sportiva; mentre le seconde, definite agli articoli 18 e 19, riguardano la disciplina contabile che deve essere tenuta

¹⁶ “Il C.O.N.I., emanazione del Comitato Olimpico Internazionale (CIO), è autorità di disciplina regolazione e gestione delle attività sportive nazionali. Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano, Ente pubblico cui è demandata l'organizzazione e il potenziamento dello sport nazionale, promuove la massima diffusione della pratica sportiva.”, <http://www.coni.it/it/home/il-coni.html>

dalla Federcalcio ed il controllo che deve essere realizzato sulle società professionistiche e dilettantistiche.

In questa fase viene presa in analisi la regolamentazione del gioco del calcio e delle attività connesse ad esso, oltre alla gestione della componente contabile della Federazione e della sua responsabilità nel controllare le dinamiche economico-finanziarie e il rispetto dei principi della corretta gestione delle società di calcio professionistiche attraverso un organismo tecnico di controllo denominato “Commissione di vigilanza sulle società di calcio professionistiche”, la Covisoc.

Il titolo III, denominato “La Struttura”, definisce e regola gli organi della Federazione dall’articolo 20 al 29.

Il primo organo regolamentato è l’Assemblea, definendo, dall’articolo 20 al 23, la composizione, la modalità di elezione, la convocazione, la costituzione, le sue funzioni e le modalità di deliberazione. Gli articoli 24 e 25 disciplinano le figure del Presidente, dei Vice-presidenti e del Comitato di presidenza, mentre il Consiglio Federale, il Direttore Generale ed i requisiti e le incompatibilità relative alle cariche federali sono regolati dagli articoli rimanenti fino al 29.

Questo titolo va a definire la struttura degli organi che costituiscono la Federazione, disciplinandone le modalità di costituzione, di funzionamento e di controllo.

Ultimo Titolo è quello relativo alle “Garanzie”, dall’articolo 30 al 38, e fornisce informazioni circa l’efficacia dei provvedimenti federali, il Collegio di revisione dei conti, gli ufficiali di gara, l’ordinamento della giustizia sportiva, la sua organizzazione, la Commissione di vigilanza sulle società di calcio professionistiche, la revisione dello statuto e lo scioglimento della Federazione.

Il quadro delineato da questo titolo è quello di fornire indicazione circa il rispetto dei provvedimenti della Federcalcio, definendo anche l’ordinamento di giustizia sportiva.

A conclusione dello Statuto sono presenti norme transitorie e finali che completano la regolamentazione del provvedimento.¹⁷

¹⁷ Statuto della F.I.G.C., con deliberazione del Commissario ad acta n° 797 del 23/10/2012 ed approvato dalla giunta Nazionale del C.O.N.I. con deliberazione n° 432 del 29/11/2012



1.4. Lega calcio

All'interno dell'ordinamento sportivo sono due le tipologie di leghe disciplinate dagli articoli 9 e 10 dello Statuto Federale, la Lega professionisti e quella dilettanti.

La prima venne fondata nel 1946 a Rapallo sotto la guida dell'ingegner Piero Pedroni ed ha organizzato e gestito i più importanti tornei calcistici per club fino alla stagione 2009/10. Infatti dall'anno successivo vi è stata una scissione che ha dato vita alla Lega Nazionale Professionisti Serie A e alla Lega Nazionale Professionisti Serie B.¹⁸

Sempre nell'ambito professionistico troviamo la Lega Italiana Calcio Professionisti, più nota come Lega Pro, fondata nel 1959 e con sede a Firenze. Questa si occupa dell'organizzazione dei campionati di Prima Divisione e Seconda Divisione, le ultime due serie del calcio professionistico in Italia.

La seconda, invece, riguarda la Lega Nazionale Dilettanti (LND) fondata nel 1959, con sede a Roma. Questa si occupa dell'organizzazione dei campionati e delle coppe per i club iscritti dalla quinta serie del calcio italiano fino all'ultima, dei campionati femminili, delle manifestazioni del beach soccer e del Calcio a 5.

Per comprendere al meglio il concetto di Lega dobbiamo affidarci all'art. 9 comma 1 dello Statuto Federale che recita: *“Le società che si avvalgono delle prestazioni di atleti professionisti e che disputano i campionati nazionali professionistici formano una o più associazioni, la cui denominazione sociale, in qualunque modo espressa, deve contenere l'indicazione di “Lega” e un esplicito riferimento al professionismo. Le società che si avvalgono esclusivamente delle prestazioni di atleti dilettanti e che disputano campionati dilettantistici formano un'associazione denominata “Lega nazionale dilettanti”*.¹⁹

Tale articolo esplica come ogni lega possa avere una propria articolazione organizzativa a patto che rispetti lo Statuto e gli indirizzi del C.O.N.I. e della F.I.G.C., oltre ai principi di democrazia interna.

Ogni lega viene regolamentata da un proprio statuto che deve rispettare e non entrare in contrasto con quanto viene definito dagli organi superiori, di cui l'associazione fa parte,

¹⁸ <http://www.legaseriea.it/it/lega-calcio/storia-della-lega>

¹⁹ Art.9 Comma 1 Statuto della F.I.G.C.

ed il Presidente non deve essere un dirigente, amministratore o socio di una delle società appartenenti ad essa.

L'articolo 9 ci fornisce ulteriori indicazioni circa una serie di funzioni che la Federazione demanda alla Lega, quali ad esempio l'organizzazione dell'attività agonistica mediante i campionati nelle varie categorie oppure nella definizione di limiti assicurativi per la tutela degli atleti.

La parte rimanente sottolinea come sia possibile stipulare delle convenzioni tra le Leghe e la F.I.G.C. al fine di soddisfare questioni di interesse comune.²⁰

L'articolo 10 dello Statuto Federale, invece, disciplina la Lega Nazionale Dilettanti sottolineando come sia suddivisa in Comitati regionali, in Delegazioni provinciali, nei Comitati delle province autonome di Trento e Bolzano, istituiti in luogo del Comitato Regionale Trentino Alto Adige.

All'interno della LND sono istituiti il Dipartimento dell'Interregionale ed il Dipartimento del Beach Soccer, oltre all'inquadramento della Divisione calcio a cinque e delle Divisione calcio femminile aventi autonomia organizzativa delegata dalla Lega stessa con le società che partecipano ai due campionati che eleggono un rappresentante all'interno di ogni Comitato regionale²¹.

Ultima considerazione importante, presente all'interno dello Statuto è quella che troviamo all'articolo 12 a proposito della distribuzione delle risorse. Esso cita: *“Le Leghe, con funzioni rappresentative delle società associate, nei limiti consentiti dalla legge e nel rispetto degli interessi sportivi di tutte le componenti, stipulano gli accordi attinenti alle rispettive competizioni aventi ad oggetto la cessione centralizzata dei diritti di immagine e di diffusione radiotelevisiva e con altri mezzi di comunicazione e messa a disposizione del pubblico. Le Leghe stipulano altresì ogni altro accordo commerciale attinente allo sfruttamento commerciale delle rispettive competizioni, ferma la titolarità dei diritti specifici delle società. I ricavi derivanti dai predetti accordi sono distribuiti con modalità perequative che perseguano l'equilibrio competitivo in ciascun campionato, con una quota destinata allo sviluppo delle attività di calcio giovanile delle società partecipanti ai campionati da cui derivano tali ricavi.”*²²

²⁰ Testo estratto dall'Art.9 Statuto della F.I.G.C.

²¹ Testo estratto dall'Art.10 Statuto della F.I.G.C.

²² Art.12 Statuto della F.I.G.C.

Quindi si affida alle associazioni, rappresentanti delle società legate ad esse, il compito di negoziare la cessione dei diritti e stipulare accordi di natura commerciali distribuendo le risorse secondo una logica perequativa, al fine di garantire la competitività del campionato e destinando una quota dei ricavi ai settori ed alle attività giovanili.

Come accennato precedentemente, ogni singola lega è dotata di un proprio Statuto che la regola e ne definisce compiti e funzioni. A questo punto può risultare interessante un breve accenno circa la composizione dello Statuto-Regolamento della Lega Nazionale Professionisti Serie A approvato dall'Assemblea in data 1 Luglio 2010. La sua redazione prevede IV Titoli e le Disposizioni Finali per un totale di 42 articoli. Il Titolo I, denominato "LA LEGA E LA SOCIETÀ", ci fornisce informazioni sulla natura e le attribuzioni della Lega, sul diritto d'archivio, sulla tutela assicurativa dei tesserati e sulle modalità di cessazione del rapporto associativo. Il Titolo II, "GLI ORGANI E GLI UFFICI DELLA LEGA NAZIONALE PROFESSIONISTI SERIE A", fornisce indicazioni di quali sono gli organi che compongono la Lega, ossia l'Assemblea, il Consiglio di Lega Serie A, il Presidente della Lega Serie A, il Vice Presidente della Lega Serie A, il Direttore Generale, il Collegio dei Revisori Serie A e l'Alto Comitato di vigilanza per l'Etica, oltre alla loro composizione e modalità di nomina, revoca, funzionamento e controllo.

Il Titolo III, "GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA", descrive quelli che devono essere gli adempimenti amministrativi-contabili della Lega, quelli economico-finanziari delle società, oltre ad indicare nel dettaglio le entrate dell'associazione e la distribuzione dei ricavi derivanti dalla cessione dei diritti radiotelevisivi tra le varie società.

Come ultimo Titolo troviamo "L'ATTIVITÀ AGONISTICA E LE GARE", che disciplina tutto ciò che riguarda l'avvenimento sportivo, ad esempio le competizioni, le gare ufficiali, i periodi di sospensione, i calendari ufficiali e quant'altro.

Lo Statuto si conclude con le Disposizioni Finali relative all'osservanza delle norme presenti e definendo le modalità di passaggio dalla vecchia Lega Nazionale Professionisti, comprensiva sia delle società professionistiche di Serie A che di Serie B, alla nuova Lega Nazionale Professionisti Serie A o più brevemente Lega Serie A.²³

²³ *Statuto-Regolamento Lega Nazionale Professionisti Serie A approvato dall'Assemblea in data 1 Luglio 2010*

1.5. Commissione di vigilanza sulle società professionistiche

La Commissione di vigilanza sulle società professionistiche, detta anche CO.VI.SO.C., è un organo tecnico di controllo di cui si avvale la Federazione Italiana Giuoco Calcio, per verificare l'equilibrio economico-finanziario ed il rispetto dei principi della corretta gestione delle società di calcio professionistiche secondo le Norme organizzative interne della F.I.G.C. (c.d. N.O.I.F.). Tale organo è composto da un Presidente e da quattro membri nominati a maggioranza qualificata dal Consiglio Federale a scelta tra docenti universitari operanti in materie giuridiche ed economico-aziendali, magistrati di qualsiasi giurisdizione e dottori commercialisti, avvocati, notai, avvocati dello Stato o consulenti del lavoro laureati in economia e commercio con almeno dieci anni di anzianità nella funzione.

La carica di tali componenti, che non possono essere rieletti per più di due mandati, dura quattro anni. Il personale e i mezzi, necessari per lo svolgimento dell'attività richiesta, vengono messi a disposizione dalla Federazione.²⁴

Uno dei compiti della Commissione è quello di fornire segnalazione alla F.I.G.C., con efficacia vincolante, circa la proposta di denunciare al Tribunale gli amministratori che hanno compiuto gravi irregolarità nella gestione, ove per irregolarità si intende violazione di norme in materia di bilancio e tutte quelle attività che incidano negativamente sul corretto funzionamento della società stessa.

Oltre a quanto detto, tra i poteri conferiti alla CO.VI.SO.C., vi sono quelli di richiedere alle società i documenti contabili e societari necessari per mettere in pratica le proprie valutazioni ed effettuare verifiche ispettive presso le sedi delle società convocando i vari organi dell'organizzazione, per accertare la situazione economico-finanziaria della società stessa.

Esaminata la posizione della società, la CO.VI.SO.C. può decidere se accettare la richiesta di iscrizione al campionato nazionale della stagione oppure se rifiutare la domanda che è stata presentata.

Nel caso di esito negativo, la società potrà decidere di appellarsi in una prima fase all'ordinamento della giustizia sportiva ed in una seconda fase a quello della giustizia ordinaria. Per quanto riguarda invece i controlli sulle società dilettantistiche, la Federazione, una volta sentita la Lega Nazionale Dilettanti, può costituire un organo di controllo sulle società che ne fanno parte.

²⁴ Art. 19 e 36 dello Statuto della F.I.G.C.

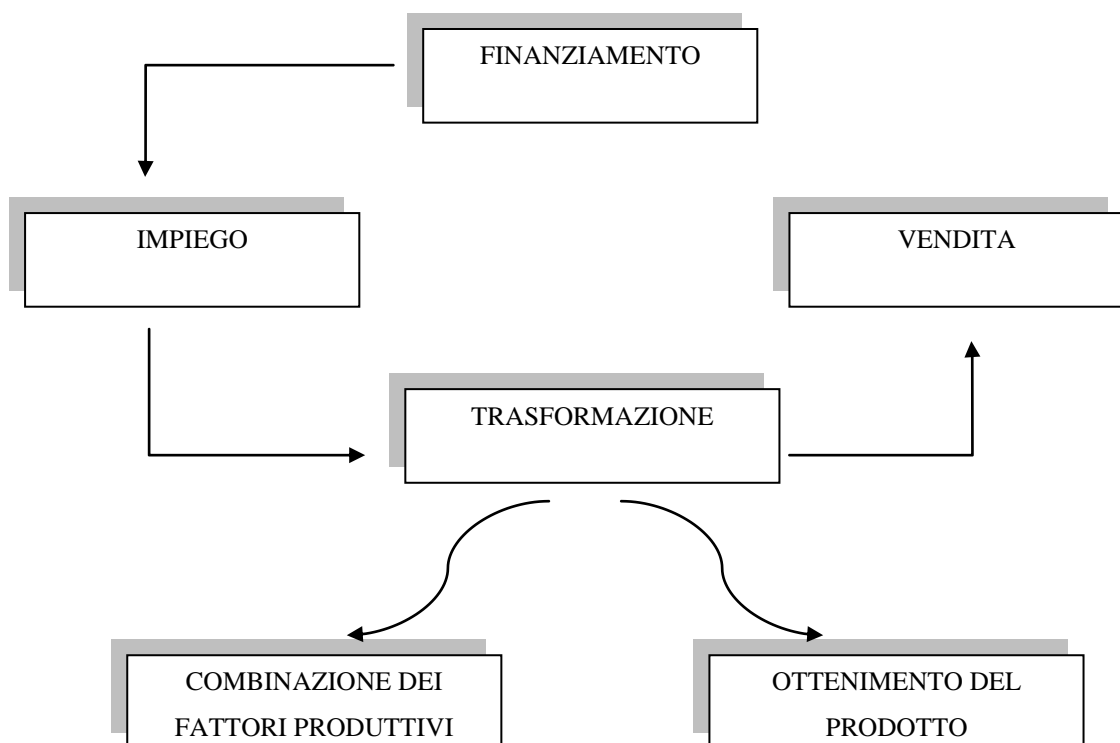
2. GAP ECONOMICO-SPORTIVO TRA IL SISTEMA CALCIO ITALIANO E LE PRINCIPALI LEGHE EUROPEE

2.1. Fasi della gestione di una società di calcio

Le fasi in cui si articola la gestione operativa di un'azienda è possibile dividerle in quattro componenti:

- 1) finanziamento;
- 2) acquisizione dei fattori produttivi;
- 3) trasformazione dei fattori produttivi nel prodotto finale;
- 4) vendita del prodotto finale.

L'azienda per svolgere la propria attività necessita di risorse monetarie da impiegare nell'acquisto di fattori che dovrà trasformare in prodotti finiti, a loro volta destinati alla vendita sul mercato. Proprio la cessione di tali output consente di avere un ritorno del capitale impiegato sotto forma monetaria.



25

È importante sottolineare come tre di queste fasi siano riconducibili ad operazioni di natura esterna, ovvero il finanziamento, l'acquisizione di fattori produttivi e la vendita,

²⁵ Schema tratto da: Carlo Caramiello, *CAPITALE E REDDITO*, Giuffrè Editore

mentre la trasformazione dei fattori è associabile ad un'operazione prettamente interna all'azienda.

La prima fase è quindi quella di finanziamento, che permette di reperire le risorse necessarie per mettere in pratica l'attività aziendale. In questo stadio devono essere determinati i costi, i tempi, i modi e la natura dei finanziamenti per realizzare e mettere in atto le azioni programmate nella fase strategica.

Il capitale monetario viene conferito, in parte dal titolare o comunque dai soci o azionisti che compongono la società, e per la parte restante ricorrendo al credito. Nel primo caso si parla di capitale di rischio, poiché si associa il rischio d'impresa a cui sono sottoposti gli azionisti, mentre nella seconda circostanza di capitale di credito o di terzi, in quanto si tratta di un prestito concesso da un ente creditizio all'azienda.

La somma di questi due costituisce il capitale di finanziamento a disposizione dell'amministrazione per realizzare i propri investimenti.

La seconda fase è quella relativa all'acquisizione dei fattori produttivi a fecondità semplice o ripetuta. I primi cedono completamente la loro utilità durante l'esercizio all'atto del primo utilizzo, mentre i secondi impiegano più esercizi per essere completamente consumati.

Ulteriore passo è quello della trasformazione che determina una diminuzione dell'entità e dell'utilità dei fattori a favore del prodotto finito che sarà ottenuto.

Quindi andiamo a trasferire l'utilità dal fattore al prodotto che sarà ottenuto per la cessione sul mercato.

Tale ciclo, che durante la vita dell'azienda non è sequenziale bensì dinamico e con operazioni interconnesse tra di loro, si conclude con la collocazione sul mercato del prodotto che è stato realizzato ed il reperimento di risorse monetarie attraverso la vendita dello stesso che, assieme ad altri mezzi di finanziamento, consentiranno di far ripartire il ciclo appena descritto.²⁶

La visione globale di quelle che sono le operazioni di gestione di un'azienda ci consentono di comprendere meglio quello che andremo a presentare adesso, ovvero ciò che avviene in una società calcistica rispetto alle quattro fasi delineate.

Le fonti di finanziamento relative alle società calcistiche presentano caratteristiche diverse a seconda che si tratti di società professionistiche o non.

²⁶ Carlo Caramiello, *CAPITALE E REDDITO*, Giuffrè Editore

L'obiettivo di queste ultime è avvicinare il maggior numero di interessati allo svolgimento della pratica sportiva, con le principali fonti di entrata che sono rappresentate dai contributi degli associati.

Invece le società di calcio professionistiche, e più in generale quelle sportive, hanno presentato negli anni un'evoluzione circa le entrate che hanno finanziato la gestione delle proprie attività.

Intorno al 1950 le società si finanziavano principalmente con quelli che oggi chiamiamo "matchday", ovvero il biglietto venduto per assistere all'evento sportivo. Qualche anno dopo, tra gli anni '70 - '80, una nuova fonte venne rappresentata dalle sponsorizzazioni e dalle pubblicità, fino ad arrivare all'avvento delle televisioni ed al pagamento da parte di queste alle società dei diritti per la trasmissione dell'avvenimento calcistico.

Al contempo sempre più importante è stata la presenza di imprenditori che hanno investito le proprie risorse per l'acquisizione di club, cercando di ottenere sinergie anche con altri settori in cui già operavano.

Il problema che spesso si è presentato in Italia è stato la cattiva gestione delle risorse da investire, con entrate quali gli elevati diritti televisivi che hanno e rappresentano tutt'oggi un'arma a doppio taglio per le società, che vanno a spendere oltre le loro possibilità non curando i tre principi cardini del sistema d'azienda quali l'efficienza, l'efficacia e l'economicità.

Inoltre in Italia, rispetto a quanto avviene in paesi quali la Gran Bretagna e la Germania, non vi sono, ad eccezione della Juventus con lo "Juventus Stadium"²⁷ sorto nel 2011 dalle macerie del vecchio stadio "Delle Alpi", club che posseggano stadi di proprietà. Questo comporta sia maggiori costi operativi legati ai canoni di locazione che devono essere corrisposti ai proprietari dell'impianto, nella maggior parte dei casi i comuni, che minori ricavi ed una minore solidità e consistenza patrimoniale.

Il più basso livello di ricavi può essere condotto alle minori entrate relative a tutto ciò che può essere connesso all'evento sportivo che si svolge durante i 90' delle partite e quindi alla presenza di punti vendita nella quale i tifosi-clienti possano acquisire i gadget e le magliette della propria squadra, di ristoranti dove possano ristorarsi prima o dopo la partita, di un museo del club, di un centro commerciale e di tutto quello che possa garantire maggiori fonti per il club.

²⁷ Definito: "Un vero e proprio 'laboratorio avanzato' verso un modello italiano di stadio moderno.", *Osservatorio nazionale sulle manifestazioni sportive, 2012*

A causa delle difficoltà economiche e dell'elevata burocrazia, basti pensare che passarono sette anni dalla data di approvazione del Piano Regolatore Generale nel Dicembre 2002 all'inizio dei lavori di costruzione nel Luglio 2009 fino ad arrivare al completamento del progetto nell'Agosto 2011 dello Juventus Stadium, ci vorrà molto tempo prima che in Italia si possano raggiungere gli standard degli impianti inglesi.

Altra fonte, concessa per i club a partire dal 1996, è la quotazione in Borsa che consente di avere un finanziamento differenziato rispetto a quelli abituali del capitale di proprietà e di prestito, avvicinando anche i propri supporters alla vita economica della propria squadra del cuore.

Tali risorse monetarie, reperite grazie alla fase appena descritta, sono necessarie per mettere in pratica l'acquisizione dei fattori produttivi che, in ambito calcistico, riguardano principalmente i salari e stipendi dei calciatori ed i loro diritti pluriennali alle prestazioni²⁸. Si parla di diritti poiché si tratta di un'immobilizzazione immateriale piuttosto che materiale. Essi, attraverso la loro prestazione, danno vita allo spettacolo sportivo e consentono di realizzare importanti ricavi per la società in caso di successo nelle manifestazioni a cui questa prende parte.

Attenzione particolare, però, va prestata al fatto che non vi sia una relazione diretta tra gli investimenti sostenuti per l'acquisizione dei migliori calciatori sul mercato ed il successo della squadra. Risulta fondamentale sia la figura del manager che quella del coach, i quali devono plasmare una squadra in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati dalla società.

La crisi finanziaria che ha colpito il nostro Paese nel 2008, la cattiva gestione del sistema calcio negli ultimi anni e la sempre minore disponibilità di imprenditori e sceicchi ad investire nel nostro calcio, ha allontanato i migliori talenti verso leghe di altre nazioni, capaci di fornire loro corrispettivi migliori e maggiori garanzie di successo.

Se già negli anni '90, nei quali tale sistema non solo dal punto di vista economico primeggiava, le società dovevano rispettare precisi equilibri economico-finanziari per condurre un corretto funzionamento della gestione aziendale, oggi ciò deve avvenire in maniera ancor più accentuata ed accurata utilizzando in maniera razionale le scarse risorse a disposizione.

²⁸ Voce importante tra le immobilizzazioni immateriali, *Stato Patrimoniale società di calcio*

Passo successivo all'acquisto dei fattori produttivi è la loro trasformazione per la realizzazione del prodotto finito. In ambito calcistico si deve modellare e creare una squadra in grado di essere competitiva a livello nazionale ed internazionale raggiungendo possibilmente gli obiettivi prefissati in termini di successi sportivi che, di conseguenza, garantiranno anche migliori performance economiche.

In una società di calcio è possibile individuare sia la competenza dell'azionista di maggioranza, dell'amministratore delegato, del direttore generale, ossia dell'alta direzione, che quella dell'allenatore o coach, occupato nella guida tecnica della squadra. La prima componente ricopre l'ambito della competenza manageriale, mentre la seconda di quella a livello sportivo.

Entrambe sono fondamentali e devono essere integrate fra di loro, al fine di avere una perfetta correlazione tra l'aspetto tecnico-sportivo e quello economico-finanziario.

In Inghilterra, a differenza di quanto succede nel nostro Paese, la figura dell'allenatore e quella del manager, inteso come dirigente, coincidono. Questo, oltre alla guida della squadra, si assume il compito di prendere decisioni direzionali del club sempre nel rispetto delle direttive fornite dal proprietario o dal Consiglio di Amministrazione.

In Italia, l'alta direzione ha il compito di definire le linee strategiche, di programmare la gestione dell'azienda, di gestire la fase del calciomercato, mentre la guida tecnica di realizzare le operazioni operative e quotidiane cercando di valorizzare il parco giocatori messi a disposizione.

Nel nostro Paese, le figure che si assumono la responsabilità di prendere decisioni e di gestire il club, variano da società a società; alcune prediligono la visione padronale, dove le funzioni di programmazione, organizzazione e controllo sono svolte dal proprietario, altre sono gestite attraverso la collaborazione tra i possessori del club e le sue figure dirigenziali, quali il direttore generale o quello sportivo. Infine troviamo quelle i cui vertici delegano totalmente la gestione agli amministratori e ai dirigenti.

Risulta quindi fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi comuni, sia la figura della dirigenza societaria che dello staff tecnico-sportivo.

Ultima fase delle operazioni di gestione aziendali è rappresentata dalla vendita del prodotto calcio realizzato dai club.

Quest'ultimo stadio è strettamente correlato al primo, in quanto parte dei ricavi derivanti dalla cessione del prodotto sul mercato potranno essere utilizzati dalle società per autofinanziarsi rafforzando la rosa della squadra.

Le principali fonti di ricavo possono essere individuate in quelle derivanti dal broadcasting, dai matchday e dal commercial, oltre alle plusvalenze ottenute dalla cessione dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori e sempre più rilevanti all'interno dei fatturati dei club italiani.

Per broadcasting si intendono i ricavi conseguiti dalle cessioni dei diritti radiotelevisivi e proventi dei media, per matchday il riferimento è alle entrate ottenute grazie alla vendita dei singoli biglietti per assistere all'evento, degli abbonamenti stagionali per le partite interne, mentre i ricavi commerciali comprendono le sponsorizzazioni, le pubblicità, il merchandising e tutte le attività connesse all'ambito commerciale, quali le entrate derivanti dal museo del club o dal tour dello stadio.

Relativamente alla stagione 2011/2012, secondo quanto riportato dalla Deloitte nell'Annual Review of Football Finance 2013, i ricavi in serie A sono ancora molto sbilanciati a favore dei diritti televisivi che rappresentano il 59% contro le entrate derivanti dai matchday che raggiungono a malapena il 12%.²⁹

In conclusione è importante sottolineare come ogni club debba abbinare i migliori risultati sportivi ad equilibri economico-finanziari ben precisi. L'opera di rafforzamento della rosa deve tenere conto di aspetti imprescindibili, quali la copertura dei costi operativi tramite quei ricavi certi derivanti da diritti tv sicuri, da stadio e da sponsor, evitando di sostenere costi superiori nella speranza di incrementare i ricavi attraverso il raggiungimento di determinati risultati sportivi (es. premi da televisioni, premi da lega, maggiori introiti per diritti tv UEFA). Questo perché, in caso di mancati successi e quindi introiti nell'anno, si rischierebbe di andare incontro ad ingenti perdite. Per quanto riguarda le operazioni di calciomercato, ossia compravendita dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, le società devono ottimizzare le manovre di dismissione ed investimenti cercando di sperperare il meno possibile il proprio patrimonio e, nel caso di club molto abili nel conseguire utili, di autofinanziarsi attraverso i risultati positivi conseguiti negli anni passati.

²⁹ *Annual Review of Football Finance 2013, www.deloitte.com*

2.2. Circolo virtuoso risultati sportivi ed economici

Le operazioni di gestione svolte dalle società possono essere diverse a seconda che si tratti di grandi o piccoli club, dove la determinante per classificarli è rappresentata dal bacino di utenza e di riflesso sia dal loro livello di fatturato, che dagli obiettivi prefissati e dalla loro capacità di conseguirli.

Il maggiore bacino di utenza dei grandi club ha reso possibile, almeno fino alla stagione 2009/2010 dove la contrattazione dei diritti radiotelevisivi era ancora individuale³⁰, l'ottenimento di elevati corrispettivi per la trasmissione delle proprie partite casalinghe. Oltre a questa, ulteriori fonti di entrata sono quelle relative agli sponsor, con le aziende che sono disposte a competere fra di loro pur di fornire al club un compenso per porre il loro marchio sulle divise ufficiali della società, alla vendita di gadget e dei biglietti.

I piccoli club, definiti anche "provinciali", godono di ricavi da diritti radiotelevisivi inferiori visto il loro bacino di utenza molto piccolo, spesso concentrato nella regione o in casi ancora più specifici nella sola provincia, e devono accontentarsi di sponsor a livello locale che puntano a pubblicizzare la propria azienda nella specifica area geografica.

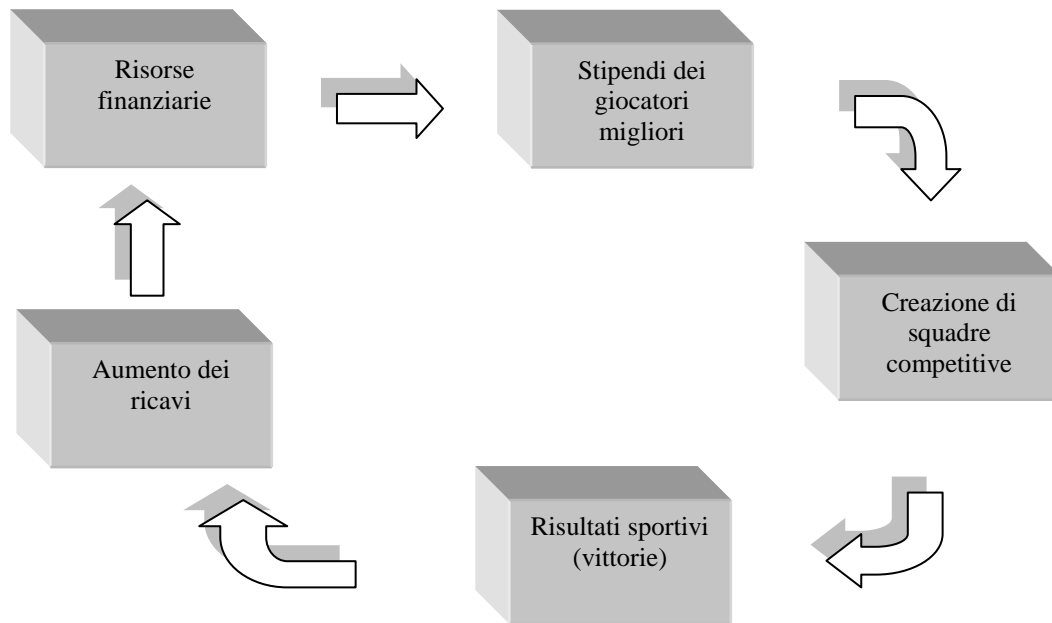
I singoli club, sulla base dei diversi livelli di fatturato, andranno a definire gli obiettivi stagionali creando rose competitive al fine di realizzarli. Tutto ciò, tenendo sempre in considerazione come non vi sia una relazione diretta tra gli investimenti sostenuti ed il sicuro raggiungimento degli obiettivi sportivi prefissati. Ovviamente una società con un maggiore potere, in termini di fatturato, avrà maggiori possibilità di trionfare nei campionati a cui partecipa. A conferma di quanto detto, le statistiche mostrano come dalla stagione 1990/1991 abbiano sempre vinto il titolo nazionale italiano i tre top club Juventus, Milan ed Inter ad eccezione delle stagioni 1990/1991, 1999/2000 e 2000/2001 dove si sono imposte rispettivamente la Sampdoria, la Lazio e la Roma, tre società di caratura decisamente inferiore.

Si tratta di un legame continuo tra i risultati di bilancio e quelli conseguiti sul campo, con un'interazione reciproca. I primi condizionano i risultati sportivi, attraverso l'allestimento di rose competitive, che a loro volta andranno ad influenzare i risultati economici della stagione corrente e successiva.

³⁰ Dalla stagione 2010/2011 la contrattazione dei diritti radiotelevisivi è diventata collettiva. Non sono più i club che contrattano direttamente con l'emittenti televisivi, ma è la Lega Calcio delle rispettive serie, *Legge Melandri-Gentiloni*

Quindi possiamo affermare come vi sia un circolo virtuoso tra i risultati economici e sportivi di una società, che andremo ad analizzare rispetto alla loro dimensione.

Circolo virtuoso risultati economico - sportivi grandi club



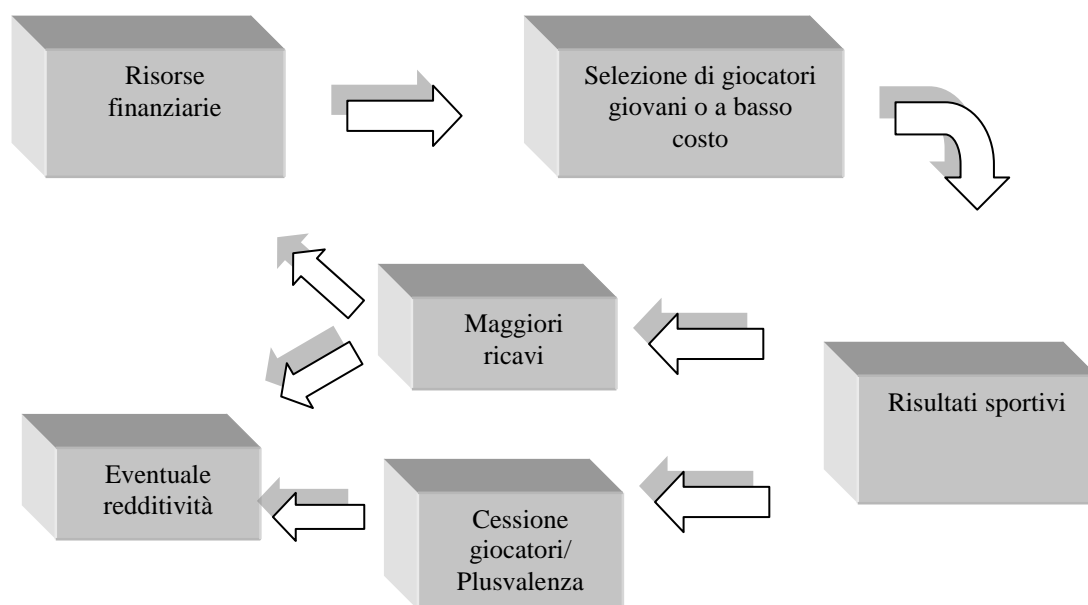
Il primo passo del ciclo, relativo a quelli che abbiamo definito dei grandi club, è legato all'aumento dei ricavi che consente agli stessi di disporre di elevate risorse finanziarie per poter garantire importanti stipendi a calciatori di prima fascia, costruendo squadre estremamente competitive che sapranno fronteggiare i principali competitors a livello nazionale ed internazionale. Il loro successo sportivo consentirà di raccogliere ulteriori risorse finanziarie, attraverso l'aumento dei ricavi derivanti da quegli aspetti che abbiamo precedentemente analizzato, che rifaranno partire il ciclo. È importante sottolineare come maggiore sarà il bacino di utenza a disposizione dei club e la loro capacità di sfruttare al meglio le opportunità commerciali, maggiori saranno i ricavi conseguiti.

Si tratta di un circuito che presenta degli elementi critici legati, sia alle ingenti risorse necessarie per far partire il ciclo, sia al fatto che come abbiamo più volte sottolineato non sempre la costruzione di squadre con grandi giocatori conduce alla vittoria.

I piccoli club, invece, presentano obiettivi stagionali completamente diversi che possiamo sintetizzare nella salvezza, ovvero nel mantenimento della categoria in cui

hanno disputato l'ultimo campionato o nella loro promozione. Questo comporta delle operazioni di gestione ed una conduzione dell'attività societaria completamente diversa.

Circolo virtuoso risultati economico - sportivi piccoli club



Il circolo virtuoso per una società di piccole dimensioni, invece, ha inizio con la selezione dei giocatori più talentuosi del proprio settore giovanile o con l'acquisizione di calciatori aventi un prezzo molto contenuto, al fine di valorizzarli attraverso il proprio staff tecnico. La valorizzazione e la creazione di una buona rosa dovrà condurre al raggiungimento dei risultati sportivi prefissati ad inizio stagione, quali la promozione o la salvezza che a loro volta consentirà di conseguire maggiori ricavi e plusvalenze grazie alla cessione, ad un prezzo superiore rispetto al loro valore contabile, di quei giocatori valorizzati durante l'anno.

Mentre l'aumento dei ricavi legati al broadcasting, al matchday e al merchandising incidono positivamente, sia sulle risorse finanziarie che sulla redditività, le plusvalenze avranno un impatto positivo unicamente su quest'ultima, poiché saranno le dimissioni dei diritti alle prestazioni pluriennali dei calciatori a comportare un aumento delle risorse monetarie a disposizione del club.³¹

³¹ Grafico circolo virtuoso risultati economici sportivi ed economici dei grandi e piccoli club, Nicolliello Mario, *Stato dell'arte e prospettive dell'azienda calcio in Italia: un approccio economico aziendale*, Fondazione Artemio Franchi

In Italia tra i piccoli club con spiccate doti nel realizzare plusvalenze, grazie ad una componente dirigenziale ed un settore tecnico di primissimo livello, troviamo l'Udinese Calcio la quale nella stagione calcistica 2011/2012 ha raggiunto un bottino di 57,5 milioni di euro, che al netto di minusvalenze per 7,2 mln di euro ha generato proventi netti per 50,3 mln di euro.³²

Quanto detto fino ad ora ci mostra, come all'interno di una stessa categoria, si giochino in realtà due campionati distinti, uno tra i top club che lottano per la conquista del trofeo ed un altro tra i club minori che competono per il mantenimento della categoria. I primi possono disporre di elevati ricavi grazie ai risultati raggiunti e all'elevato numero di tifosi che consentono di sfruttare al massimo le attività connesse all'evento sportivo.

I secondi devono invece gestire, e condurre la propria attività, sulla base delle scarse entrate derivanti dal mantenimento della categoria e dalla capacità di realizzare plusvalenze grazie all'aumento di valore di calciatori sconosciuti o quasi.

Quando ci spostiamo a livello internazionale, dove i top club italiani si vanno a confrontare con superpotenze europee, la prospettiva cambia in quanto negli ultimi anni le nostre società non hanno più l'elevata forza in termini di fatturato che li caratterizzano tra i confini nazionali. Il gap economico rispetto ai competitors europei è ancora troppo elevato, con quest'ultimi che riescono ad avere ricavi molto più elevati rispetto ai nostri club, soprattutto grazie alle maggiori entrate commerciali e da stadio.

Ricollegandoci a quanto presentato precedentemente, a livello internazionale i nostri top club a mio avviso devono essere inseriti nel secondo grafico esposto, poiché nelle condizioni attuali non sono in grado di poter competere per il conseguimento di trofei internazionali. Pertanto si devono accontentare di parteciparvi e raggiungere risultati quali le qualificazioni alle partite ad eliminazione diretta, come ottavi e quarti di finali, ma non ancora lottare per conquistare titoli. Facendo un confronto, con quanto esposto poc'anzi, possono essere quindi equiparati ai piccoli club italiani che si devono porre come obiettivo stagionale la salvezza nella serie nazionale maggiore.

Per far fronte a questo elevato divario, con squadre europee molto più attrezzate, spesso i club italiani sono stati costretti a cedere i migliori calciatori della rosa. Questo, sia per realizzare importanti plusvalenze ed ottenere dalla loro vendita risorse monetarie per acquistare nuovi giocatori a prezzi più contenuti con l'obiettivo di valorizzarli che a causa delle difficoltà nel garantire remunerazioni soddisfacenti ai grandi giocatori,

³² www.ilsole24ore.com

sempre più attratti dai club internazionali date le loro maggiori garanzie economiche e di successo sportivo.

Ranking	Giocatore	Da	A	Plusvalenza	Anno
1	Cristiano Ronaldo	Manchester United	Real Madrid	76.500.000 €	2009
2	Zinedine Zidane	Juventus	Real Madrid	70.000.000 €	2001
3	Luis Figo	Barcelona	Real Madrid	57.500.000 €	2000
4	Kakà	Milan	Real Madrid	56.750.000 €	2010
5	Edison Cavani	Napoli	Paris Saint Germain	52.500.000 €	2013
6	Hernan Crespo	Parma	Lazio	51.000.000 €	2000
7	Zlatan Ibrahimovic	Inter	Barcellona	44.700.000 €	2009
8	Radamel Falcao	Porto	Atletico Madrid	41.570.000 €	2011
9	Pavel Nedved	Lazio	Juventus	37.700.000 €	2001
10	James Rodriguez	Porto	Monaco	37.650.000 €	2013
11	Rui Costa	Fiorentina	Milan	36.500.000 €	2001
12	Hulk	Porto	Zenit	36.000.000 €	2012
13	Javier Pastore	Palermo	Paris Saint Germain	35.000.000 €	2011
14	Dani Alves	Siviglia	Barcellona	34.950.000 €	2008
15	Nicolas Anelka	Arsenal	Real Madrid	34.240.000 €	1999
16	Javi Martinez	Ath. Bilbao	Bayern Monaco	34.000.000 €	2012
17	Edin Dzeko	Wolfsburg	Manchester City	33.000.000 €	2011
18	Marc Overmars	Arsenal	Barcellona	32.500.000 €	2000
19	Fernandinho	Shakhtar Donetsk	Manchester City	32.200.000 €	2013
20	Thiago Silva	Milan	Paris Saint Germain	32.000.000 €	2012

Nella tabella riportata sono presenti le venti più importanti plusvalenze nella storia del calcio fino al luglio 2013³³. A dimostrazione di quanto affermato precedentemente, è possibile osservare come ben nove di queste siano state realizzate da club italiani e che ben quattro siano state conseguite negli ultimi quattro anni. Solamente in tre casi le nostre società compaiono tra quelle compratrici ed in tutte e tre le situazioni tali compravendite risalgono a più di dieci anni fa, quando il calcio italiano era ancora altamente competitivo sia a livello economico che sportivo.

È importante comunque sottolineare, oltre alle difficoltà che sta attraversando il sistema in questi anni, la competenza dei dirigenti italiani nel conseguire plusvalenze molto elevate grazie all'abilità nello scovare talenti a basso costo e nel farli crescere, facendo aumentare il loro valore di mercato.

A questo punto risulta di grande interesse andare ad analizzare il gap economico-sportivo tra le società italiane ed i club internazionali. Prenderemo a riferimento come

³³ Tabella elaborata da Eurosport.it in data 19 Luglio 2013 utilizzando dati ottenuti da www.transfermarkt.it

leghe di confronto quella inglese, tedesca e spagnola, poiché precedono nel ranking UEFA i club della lega italiana.

2.3. Analisi dei risultati economico-sportivi Bundesliga, Liga spagnola, Premier League e Serie A

2.3.1. Risultati sportivi internazionali

Il declino del sistema calcio italiano può essere sintetizzato nella perdita di un ulteriore rappresentante nella massima competizione europea nella stagione 2012/13. Da quattro si è passati a tre club che partecipano alla Champions League, il più importante torneo calcistico maschile d'Europa. Tale evento può essere individuato come il risultato finale di una perdita di competitività del complesso, che ha cominciato a presentarsi agli inizi del 2000.

Se analizziamo i risultati sportivi circa gli ultimi due decenni (1994-2013) in ambito europeo, relativi sia alla Champions League che all'Europa League³⁴, possiamo notare come nel primo i club italiani abbiano ottenuto importantissimi risultati con ben sette trofei conquistati e quattordici finali disputate, mentre nel secondo si siano aggiudicate a malapena due coppe internazionali con solamente tre finali giocate.

Performance club italiani nelle competizioni internazionali U.E.F.A.

	1994-2003		2004-2013	
Competizione	Vittorie	Finaliste	Vittorie	Finaliste
Champions League	3	7	2	3
Europa League	4	7	0	0
Totale	7	14	2	3

Questi risultati, molto scadenti negli ultimi anni, sono ancora più sconcertanti se confrontati con i risultati raggiunti dai club della lega inglese e spagnola, i quali hanno raggiunto nei due principali tornei internazionali risultati sportivi strabilianti con numerosissimi successi e qualificazioni alle semifinali e finali.

³⁴ Tornei calcistici organizzati dalla U.E.F.A. a livello europeo. La Champions League è il torneo principale, mentre l'Europa League è un torneo secondario negli anni precedenti chiamato Coppa Uefa. Le modalità di partecipazione sono stabiliti sulla base della classificazione dei club nei rispettivi campionati nazionali e non solo.

Performance dei club delle 4 leghe in Champions League, 2004-2013

Nazione	Vittorie	Finaliste	Semifinaliste
Germania	1	4	5
Inghilterra	3	8	15
<i>Italia</i>	2	3	4
Spagna	3	3	12

Possiamo notare, osservando la tabella appena esposta, come i club italiani rappresentino il fanalino di coda in termini di finali e semifinali conquistate e questo, come vedremo successivamente analizzando i coefficienti del ranking U.E.F.A. per federazione, pone un problema da non sottovalutare in termini di competitività poiché saranno sempre meno le società ammesse alla partecipazione alle competizioni internazionali. I club spagnoli e inglesi sono quelli che hanno raggiunto i migliori piazzamenti con rispettivamente dodici e quindici squadre semifinaliste, tre ed otto finaliste e tre vincitrici. Per quanto riguarda le società tedesche possiamo sottolineare come, nell'orizzonte temporale 2004-2013, i risultati siano in linea con quelli raggiunti dalle nostre società, ma anche come negli ultimi anni vi sia stato un miglioramento con addirittura due squadre in finale di Champions League nella stagione 2012/2013.

Un'attenta analisi dei dati esposti nella precedente tabella ci permette di osservare come nei dieci anni esaminati, eccetto il 2003/2004, le squadre finaliste e di conseguenza vincitrici del torneo principe europeo, sono sempre state appartenenti alle quattro leghe prese in esame.

Se tali risultati sono stati miseri a livello della massima competizione internazionale, un risultato ancora più deludente è stato ottenuto nell'Europa League o vecchia Coppa Uefa dove nessuna società italiana, nell'arco temporale preso in considerazione, è riuscita a conquistare alcun titolo e a disputare una finale.

Performance dei club delle 4 leghe in Europa League, 2004-2013³⁵

Nazione	Vittorie	Finaliste	Semifinaliste
Germania	0	1	6
Inghilterra	1	3	5
<i>Italia</i>	0	0	2
Spagna	5	7	11

³⁵ <http://it.uefa.com>, le stagioni sono dal 1993-1994 al 2002-2003 e dal 2003-2004 al 2012-2013

Nonostante l'evidente calo dei risultati sportivi, presentatosi negli ultimi anni, i club italiani rientrano ancora tra i più titolati, grazie ad un passato estremamente glorioso. Per mantenere tali record e primati però sarà necessario progettare e realizzare un'importante ristrutturazione e revisione del calcio italiano, in modo da colmare il gap con i top club europei che al momento sembrano davvero difficilmente raggiungibili. Le tabelle seguenti presentano i successi delle quattro nazioni nelle competizioni UEFA per club ed i dieci club europei più titolati al 30 giugno 2014.

	Nazione	Champions League	Europa League	Coppa delle coppe	Mondiale per club	Supercoppa	Intertoto	Σ
1	Spagna	14	8	7	6	10	5	50
1	Italia	12	9	7	9	9	4	50
3	Inghilterra	12	7	8	2	7	4	40
4	Germania	7	6	4	4	1	8	30

Quanto appena esposto ci dimostra ciò che è stato detto precedentemente, ovvero come i club italiani, grazie ai numerosissimi successi e traguardi raggiunti nella propria storia, siano ancora ai vertici delle classifiche delle competizioni vinte. L'Italia e la Spagna primeggiano con cinquanta titoli ciascuna, mentre le altre due leghe, Inghilterra e Germania, sono distaccate rispettivamente di dieci e venti trofei.

Per quanto riguarda invece i titoli raggiunti dai club, possiamo notare come ben tre club dei dieci più titolati europei siano italiani e stiamo parlando del A.C. Milan, della Juventus F.C. e del F.C. Inter.

	Squadra	Champions League	Europa League	Coppa delle coppe	Mondiale per club	Supercoppa	Intertoto	Σ
1	Milan	7	-	2	4	5	-	18
2	Real Madrid	10	2	-	3	1	-	16
3	Barcellona	4	-	4	2	4	-	14
4	Bayern Monaco	5	1	1	3	1	-	11
4	Liverpool	5	3	-	-	3	-	11
4	Juventus	2	3	1	2	2	1	11
7	Ajax	4	1	1	2	2	-	10
8	Inter	3	3	-	3	-	-	9
9	Manch. United	3	-	1	2	1	-	7
9	Porto	2	2	-	2	1	-	7
10	Atletico Madrid	-	2	1	1	2	-	6

Come è raffigurato nella tabella, ben 38 trofei su 120 sono nelle bacheche dei tre club italiani.

Tutto ciò che finora è stato esposto ed analizzato ci ha permesso di capire l'attuale stato, sportivamente parlando, del sistema calcio italiano da un punto di vista di risultati e traguardi raggiunti negli ultimi anni.

Per comprendere appieno la competitività di tale sistema, soprattutto in ambito internazionale, occorre però rifarsi allo strumento principe dei coefficienti UEFA per federazione.

Questo consente di stilare una classifica dove le nazioni sono posizionate sulla base dei risultati raggiunti dai propri club, sia in Champions League che in Europa League, negli ultimi cinque anni. Esso determina il numero di posti assegnati alle varie federazioni nelle successive competizioni per club organizzate dalla UEFA.

Tali coefficienti vengono calcolati annualmente sulla base dei risultati sportivi conseguiti dai club di ogni federazione. La metodologia di calcolo prevede che prima venga effettuata una media dei punteggi raggiunti, dalle squadre di ogni federazione partecipanti alle competizioni internazionali nella stagione presa in considerazione, ed il risultato ottenuto sia poi sommato a quello dei quattro anni precedenti, determinando un valore denominato coefficiente UEFA che consentirà di definire una classifica.

Il ranking per club, invece, prevede il calcolo di coefficienti annui che consentano di determinare le teste di serie nei sorteggi delle competizioni e risulta fondamentale per la determinazione di quello per federazioni poiché, sulla base dei punteggi ottenuti dalle varie squadre, riusciremo ad ottenere i coefficienti per nazione. Anche in questo caso, per determinare il coefficiente che consenta di redigere la classifica, vengono prima calcolati i punteggi annualmente e poi sommati a quelli dei quattro anni antecedenti, più un 20% del coefficiente della federazione di appartenenza nello stesso periodo.

Per completezza possiamo evidenziare le tipologie di punteggio:

<i>Champions League</i>		<i>Europa League</i>	
Eliminazione primo turno di qualificazione	0,25	Eliminazione primo turno di qualificazione	0,25
Eliminazione secondo turno di qualificazione	0,5	Eliminazione secondo turno di qualificazione	0,5
Partecipazione fase a gironi	4	Eliminazione terzo turno di qualificazione	1
Vittoria nella fase a gironi	2	Eliminazione spareggi	1,5
Pareggio nella fase a gironi	1	Vittoria nella fase a gironi	2
Partecipazione agli ottavi	4	Pareggio nella fase a gironi	1
Dalla stagione 2009/10 ai club viene assegnato un ulteriore punto se raggiungono ottavi, quarti, semifinali o finale.		Dalla stagione 2009/10, ai club è stato garantito un minimo di due punti se raggiungo la fase a giorni e si vedono assegnare un ulteriore punto se raggiungono quarti, semifinali e finale.	

Questo strumento risulta fondamentale per misurare la competitività del sistema calcio, in quanto riesce a dare una rappresentazione veritiera di quello che è l'andamento del sistema stesso negli anni.

Migliori saranno le performance sportive raggiunte dai club di una federazione, migliori saranno i punteggi ottenuti da questi, migliore sarà il coefficiente e la posizione nel ranking da parte della federazione di appartenenza e di conseguenza maggiore sarà il numero di posti assegnati alle squadre di quella nazione nelle successive competizione organizzate dalla UEFA.

Interessante risulta analizzare il ranking delle quattro federazione per vedere quali sono cresciute e quali invece hanno presentato una fase di declino³⁶.

	<i>Anno</i>									
	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
ITA	59,186 (3)	61,186 (3)	66,731 (2)	66,088 (3)	60,410 (3)	62,910 (3)	64,338 (3)	60,552 (4)	59,981 (4)	64,147 (4)
GER	49,489 (4)	48,989 (5)	48,364 (5)	44,364 (5)	48,722 (5)	56,695 (4)	64,207 (4)	69,436 (3)	75,186 (3)	79,614 (3)
ING	62,153 (2)	63,224 (2)	63,486 (3)	68,540 (2)	75,749 (1)	79,499 (1)	81,856 (1)	85,785 (1)	84,410 (1)	82,963 (2)
SPA	79,851 (1)	73,717 (1)	72,748 (1)	76,891 (1)	75,266 (2)	74,266 (2)	79,757 (2)	82,329 (2)	84,186 (2)	88,025 (1)

Al 30 giugno 2013, rispetto alla stagione 2003/04, la federazione italiana ha perso un posto all'interno del ranking passando dalla terza alla quarta posizione. Oltre a questo, anche il gap nei confronti dei primi, sempre gli spagnoli, è aumentato passando dai 20,665 ai 23,878 punti di distacco.

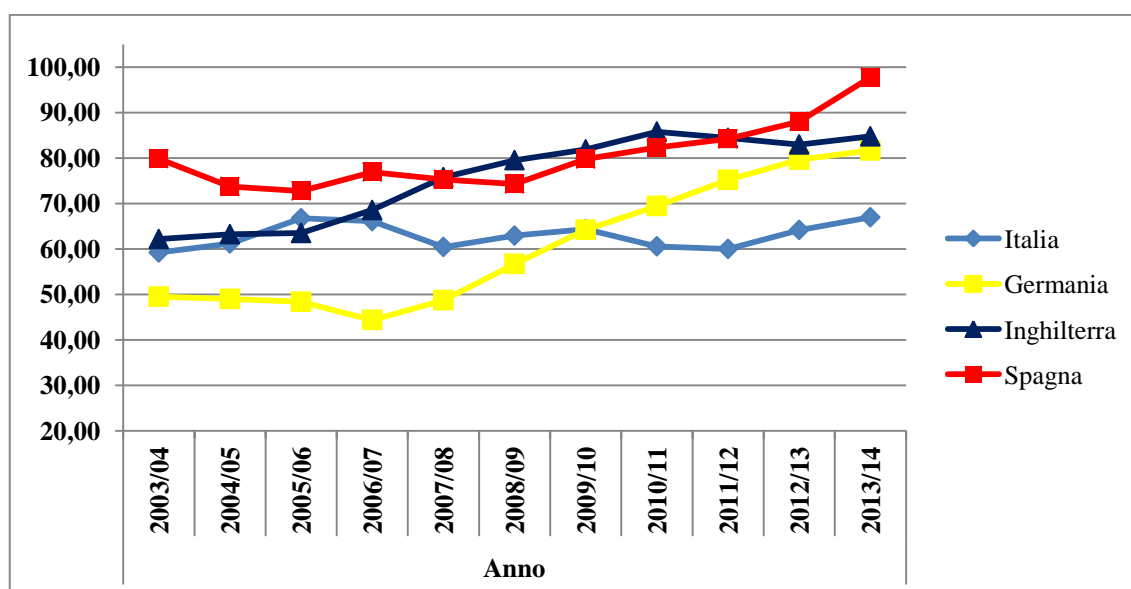
³⁶ <http://it.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country>

Nel decennio esaminato le prime posizioni se le sono alternate la Spagna e l'Inghilterra, con la federazione tedesca che ha avuto una sensibile evoluzione passando dal quarto al terzo posto, diminuendo il divario dalla seconda federazione ed aumentando quello dalla quarta ovvero la nostra.

Se possiamo dire che l'Italia nel primo anno preso in esame era abbastanza in linea con le altre leghe, di certo non possiamo fare lo stesso per quanto riguarda l'ultimo dove la terza posizione dista circa 15,467 punti, la seconda 18,816 e la prima, come detto precedentemente, 23,878. Nonostante ogni anno tale gap possa essere ridotto, grazie alla possibilità di raggiungere importanti risultati in termini di piazzamenti e successi, le previsioni non sono delle più rosee, viste la scarsa qualità delle squadre italiane e soprattutto le performance conseguite in ambito internazionale negli ultimi anni.

Interessante risulta anche riportare i dati esposti nella tabella all'interno di un grafico a linee per evidenziare la perdita di posizione della federazione italiana, la sostanziale crescita di quella tedesca ed il miglioramento di quelle spagnole ed inglesi.

Oltre al decennio considerato, nel grafico è presente anche lo sviluppo del ranking nella stagione calcistica successiva 2013/2014. Esso mostra come il gap, rispetto alle altre leghe, sia ancora aumentato con ben 30,775 punti di distacco dalla federazione posizionata per prima.



Quanto esposto e descritto fino a questo momento risulta la conseguenza diretta dei differenti risultati economici conseguiti dai club italiani, inglesi, spagnoli e tedeschi che ne hanno condizionato i risultati sportivi nel corso degli anni.

È doveroso precisare come si tratti di un circolo virtuoso nella quale, se è vero che i risultati economici influenzano significativamente quelli sportivi di un club, è altrettanto vero che quest'ultimi non lasciano indifferenti i fatturati. Infatti migliori risultati agonistici condurranno a maggiori ricavi da stadio, visto il maggior numero di match disputati, da diritti televisivi ed un maggior appeal della squadra che potrà garantire più cospicue entrate dall'area commerciale.

2.3.2. Analisi dei ricavi

Dopo avere esaminato la dimensione prettamente sportiva, adesso effettueremo dei ragionamenti puramente economici cominciando la nostra analisi dai ricavi conseguiti dalle diverse leghe.

Anche in questo caso, per omogeneizzare l'analisi, andremo a considerare i risultati economici conseguiti fino alla stagione calcistica 2012/2013.

Come riportato dal report annuale della Deloitte, "Annual Review of Football Finance"³⁷, negli ultimi cinque anni il gap economico, in termini di fatturato tra la Lega di Serie A e le altre tre principali serie internazionali, è aumentato in maniera molto considerevole.

		Ricavi (Mln di €)									
	Club	08/09	μ club	09/10	μ club	10/11	μ club	11/12	μ club	12/13	μ club
Premier League	20	2.300	115	2.500	125	2.515	126	2.900	145	2.946	147
Serie A	20	1.494	75	1.532	77	1.553	78	1.570	79	1.682	84
La Liga	20	1.501	75	1.622	81	1.718	86	1.760	88	1.859	93
Bundesliga	18	1.575	88	1.664	92	1.746	97	1.900	106	2.018	112
Totale		6.870		7.318		7.532		8.130		8.505	

A fine stagione 2013 la massima serie italiana si piazza all'ultimo posto, fatturando ben 1,264 miliardi di euro in meno della Premier League, massima lega inglese, 336 milioni di euro in misura minore rispetto alla Bundesliga tedesca e 177 milioni alla Liga spagnola.

³⁷ Annual Review of Football Finance 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, www.deloitte.com

I ricavi considerati nell'analisi comprendono le entrate da gare, dai diritti radiotelevisivi e dall'area commerciale, mentre non considerano i proventi da gestione dei calciatori. Questo perché questi ultimi comprendono soprattutto le plusvalenze, derivanti dalla cessione dei giocatori, che non rappresentano ricavi su cui può fare affidamento in maniera continuativa il club.

Negli ultimi cinque anni presi in considerazione possiamo notare come la lega italiana sia sempre stata fanalino di coda trainata soprattutto da club quali la Juventus, il Milan e l'Internazionale che, come vedremo successivamente, riescono ad ottenere maggiori introiti a differenza degli altri club minori le cui fonti di ricavo sono veramente irrisorie. Al vertice, nella classifica stilata, troviamo la lega inglese che sfiora il muro dei tre miliardi di euro, subito dopo la lega tedesca che è riuscita nell'ultimo anno a superare i 2.000 milioni di euro di fatturato e quella spagnola di cui circa il 54% dei ricavi è generato da due club: Real Madrid e Barcellona.

La svalutazione della sterlina al 30 giugno 2013, rispetto al tasso di cambio €/£ dell'anno precedente, ha fatto sì che il divario tra il risultato dei club anglosassoni e quello delle società delle altre tre leghe fosse inferiore rispetto a quello che si sarebbe potuto presentare.

Nel giro di cinque stagioni calcistiche, le federazioni prese in considerazione, hanno incrementato i ricavi per circa 1,635 miliardi di euro con una crescita del 23,80%.

Risulta interessante notare quella che è stata la crescita nel quinquennio di ogni singola lega. Quella inglese e tedesca hanno aumentato i propri ricavi del 28%, quella spagnola del 24%, mentre quella italiana del 12%, mostrandosi in tal modo carente anche in termini di crescita e sviluppo delle proprie fonti di entrata.

Se andiamo a confrontare tali risultati economici con i coefficienti UEFA per federazione, possiamo notare come la lega italiana si posizioni alla coda di entrambe, quella tedesca sia preceduta dalla Premier League ed il posizionamento anomalo della Liga Spagnola.

L'exploit del calcio spagnolo, che nonostante sia collocato al terzo posto nella classifica Deloitte si trova a guidare il ranking UEFA, può essere principalmente ricondotto a due fattori. Il primo è legato al fatto che i due club più ricchi di Spagna e del mondo, come vedremo successivamente nella classifica della Football Money League 2014, sono rispettivamente il Real Madrid ed il Barcellona. Più del 50% dei ricavi spagnoli se lo spartiscono queste due società, con le restanti diciotto molto distanti.

Questo fa sì che, rispetto ad una lega inglese nella quale gli elevati introiti sono suddivisi tra più club, vi sia una maggiore possibilità di costruire squadre più competitive che, come è stato dimostrato negli ultimi anni, riescono quasi sempre a raggiungere le finali delle competizioni internazionali.

La seconda motivazione trova i suoi connotati nell'area prettamente sportiva, in quanto nell'ultimo decennio, grazie ad un'oculata gestione dei vivai e dei settori giovanili, i club spagnoli sono riusciti a creare una scuola di calcio capace di fornire talenti ed una filosofia calcistica che le ha permesso di raggiungere fenomenali risultati, sia a livello di club che di nazionale.

Questa è stata di aiuto sia per i grandi club, ma soprattutto per i piccoli che, nonostante le scarse risorse economiche, sono riusciti a creare squadre competitive in grado di raggiungere importanti traguardi europei. Basti pensare alla finale della Champions League 2013/2014, disputata da Atletico Madrid e Real Madrid. La combinazione di questi due fattori ha reso possibile alla Liga di trovarsi in cima al ranking UEFA, nonostante non consegua il maggior livello di ricavi tra le top league.

Oltre a quanto detto, è possibile rilevare come nella Bundesliga le squadre partecipanti siano diciotto, mentre nelle altre tre federazioni venti. Questo indica l'abilità dei club tedeschi rispetto a quelli spagnoli ed italiani nel produrre fatturato in quanto, nonostante vi siano due club in meno, riescono a conseguire risultati decisamente migliori.

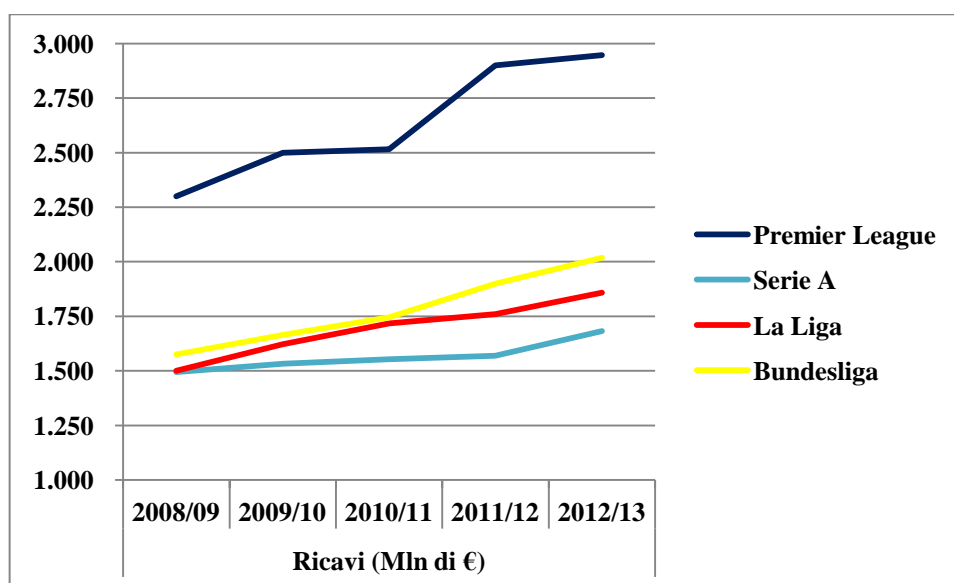
Interessante è quindi evidenziare i ricavi medi per club ottenuti da ciascun campionato, con la Premier che ancora una volta si piazza in testa con 147 mln di euro, ed in successione il campionato tedesco con 112 mln, quello spagnolo con 93 mln e quello italiano con 84 milioni.

Il Dottor Dario Righetti, partner Deloitte e responsabile Consumer business, sottolinea come “nonostante il perdurare della crisi economica in Europa, per il secondo anno consecutivo, ognuna delle principali quattro leghe ha raggiunto livelli di fatturato da record, con ricavi totali che si sono quasi quadruplicati dal 1996/1997. Se consideriamo poi i nuovi accordi televisivi per due delle maggiori leghe (Premier League e Bundesliga) a partire dalla stagione 2013/2014, si può facilmente prevedere che i ricavi totali superino gli 11 miliardi di Euro con una crescita prevista per il prossimo anno di almeno il 10%”.

Le considerazioni del responsabile Deloitte portano a trarre come conclusione che, con ogni probabilità, vi sarà un ulteriore aumento del divario tra le due leghe citate e quella

italiana, la quale può contare, come fonte importante, unicamente sui diritti televisivi visto lo scarso sfruttamento delle potenzialità offerte dalle attività commerciali e da stadio.

Quanto appena esposto può essere compreso meglio attraverso una rappresentazione grafica che vada a mettere in risalto, sia la posizione delle varie leghe che il gap di fatturato creatosi nell'ultimo quinquennio il quale ha, senza dubbio, condizionato i risultati sportivi dei relativi club.



I diversi livelli del valore della produzione hanno influenzato inevitabilmente la possibilità di acquistare, e soprattutto mantenere, calciatori più o meno competitivi nel proprio campionato nazionale. Le leghe, e di conseguenza i club più redditizi, hanno avuto maggiori risorse a disposizione per detenere, pagando elevati salari e stipendi, i migliori giocatori di caratura internazionale.

Se gli introiti e i ricavi delle società risultano fondamentali per l'acquisizione dei c.d. "top player" da altre società, lo sono ancora di più per far fronte ai costi di gestione, le cui voci più rilevanti sono quelle relative agli stipendi del personale tesserato e agli ammortamenti dei calciatori.

Maggiori saranno le entrate, maggiore sarà la possibilità di sostenere elevati costi per calciatori di elevato valore e livello tecnico.

La dimensione dei costi operativi sarà comunque oggetto di studio nel sottoparagrafo successivo.

A conferma di quanto detto possiamo analizzare la presenza dei venti calciatori più pagati negli ultimi cinque anni, precisamente nel periodo che va dal 2008/2009 al 2012/2013. Questo per capire come, e se, i risultati economici hanno inciso sulla presenza di campioni all'interno dei diversi campionati nazionali.

Presenza dei 20 calciatori con salario più elevato al mondo negli ultimi 5 anni³⁸

	Stagione calcistica				
	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Germania	-	-	2	3	2
Inghilterra	9	9	10	7	6
Italia	7	2	3	2	1
Spagna	4	9	5	3	5
Altre leghe europee	-	-	-	1	4
Altre leghe intercontinentali	-	-	-	4	2

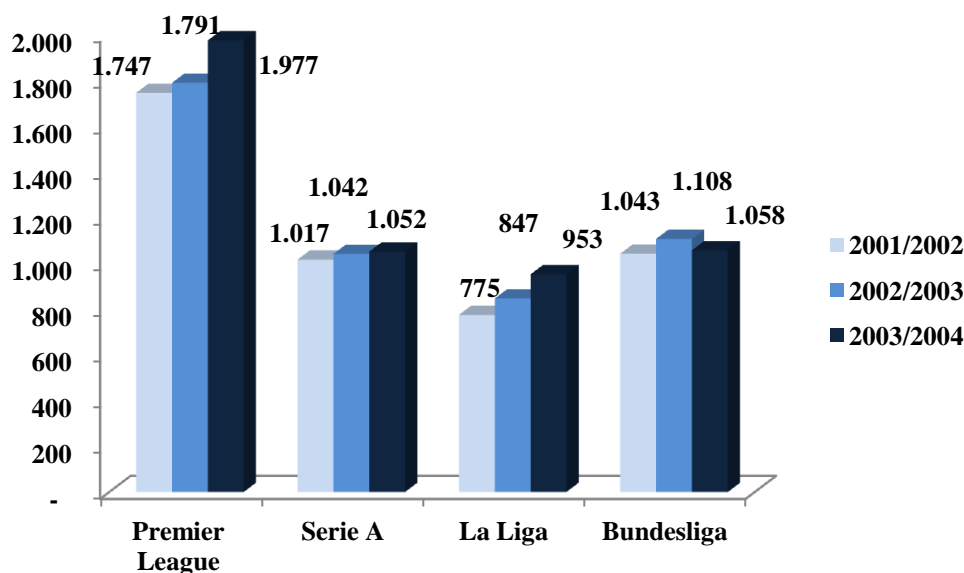
Il maggior numero di professionisti pagati profumatamente, come mostrato nella tabella, è presente nella Premier League inglese con una media di otto calciatori e ciò lo possiamo definire abbondantemente in tendenza con la premiership della lega inglese, relativamente ai ricavi conseguiti.

Nel campionato italiano si è passati da sette giocatori, nella stagione calcistica 2008/2009, all'unico giocatore dell'annata 2012/2013, mentre in quello tedesco i calciatori nella top 20 sono aumentati in linea con il miglioramento dei risultati economici ed in quello spagnolo, a parte il picco di nove giocatori nel 2010, sono sempre intorno ai cinque e tutti di proprietà della società madrilena o di quella catalana. Nelle ultime due stagioni, tra i calciatori più pagati presenti nella classifica redatta da *France Football*, vi sono anche professionisti militanti in altre leghe intercontinentali quale quella cinese, nel Guangzhou Evergrande, ed europee come quella russa e francese, rispettivamente nell'Anzhi e nel Paris Saint Germain, grazie all'avvento nel mondo del calcio di nuovi investitori quali gli sceicchi ed i magnati.

³⁸ *Rivista France Football 2009, 2010, 2011, 2012, 2013*

Analizzato nel dettaglio il divario economico degli ultimi anni, risulta importante sottolineare come la prospettiva che si è delineata sia assai diversa da quella che poteva presentarsi non più di dieci anni fa.

In merito a ciò è stato preso in esame il triennio, che va dal 2001/02 al 2003/04, per analizzare quelli che sono stati i risultati di ogni singola lega.



Nel contesto preso a riferimento possiamo notare come già dieci anni fa la Premier League conseguisse il più alto valore di ricavi tra le quattro leghe, con una crescita importante. Così come è possibile constatare come il sistema calcio italiano realizzasse introiti in linea con quello tedesco ed addirittura superiori a quello spagnolo.³⁹ Non a caso in quegli anni i club italiani, nelle competizioni internazionali, erano ancora altamente competitivi, con molti successi ed un elevato numero di piazzamenti di prestigio nei tornei a cui prendevano parte.

A differenza della situazione che si presenta oggi, le squadre partecipanti alla Serie A erano diciotto e nei tre esercizi il fatturato medio per club era rispettivamente di 57 mln di euro nel 2001/02 e di 58 mln nei due anni successivi.

Come mostrato nella tabella seguente, i ricavi medi delle società italiane, nonostante fossero ben lontani da quelli inglesi, erano superiori a quelli spagnoli ed in linea con

³⁹ *Deutsche Fußball Liga, Lega Calcio, Liga Nacional de Fútbol Profesional, Ligue de Football Professionnel, Deloitte*

quelli tedeschi. Prospettiva assai diversa da quella che si presenta in questi anni dove, come abbiamo già visto, vi è una divario molto importante.

	Club	Ricavi (Mln di €)		
		μ club 2001/02	μ club 2002/03	μ club 2003/04
Premier League	20	87	90	99
<i>Serie A</i>	18	57	58	58
La Liga	20	39	42	48
Bundesliga	18	58	62	59

Oltre alle analisi legate alla lega inglese, italiana, spagnola e tedesca, risulta estremamente interessante porre l'attenzione sui risultati economici dei club di queste, attraverso la classifica stilata dalla Deloitte sulle venti società europee con il fatturato più elevato.

Classifica 20 club europei ricavi 2012/2013⁴⁰

	Club		Matchday	%	Broadcasting	%	Commercial	%	Totale
1	Real Madrid	SPA	119,00	23	188,30	36	211,60	41	518,90
2	Barcellona	SPA	117,60	24	188,20	39	176,80	37	482,60
3	Bay. Monaco	GER	87,10	20	107,00	25	237,10	55	431,20
4	Manc. United	ING	127,30	30	118,60	28	177,90	42	423,80
5	PSG	FRA	53,20	13	90,90	23	254,70	64	398,80
6	Manc. City	ING	46,20	15	103,10	32	166,90	53	316,20
7	Chelsea	ING	82,50	27	123,00	41	97,90	32	303,40
8	Arsenal	ING	108,30	38	103,20	36	72,80	26	284,30
9	Juventus	ITA	38,00	14	166,00	61	68,40	25	272,40
10	Milan	ITA	26,40	10	140,90	53	96,20	37	263,50
11	Bor. Dortmund	GER	59,60	23	87,60	34	109,00	43	256,20
12	Liverpool	ING	52,10	22	74,50	31	114,00	47	240,60
13	Schalke 04	GER	42,50	21	62,90	32	92,80	47	198,20
14	Tottenham	ING	46,90	27	72,70	42	52,40	31	172,00
15	Inter	ITA	19,40	12	81,50	48	67,90	40	168,80
16	Galatasaray	TUR	35,40	23	51,90	33	69,70	44	157,00
17	Amburgo SV	GER	43,20	32	24,70	18	67,50	50	135,40
18	Fenerbahçe	TUR	27,70	22	43,00	34	55,70	44	126,40
19	AS Roma	ITA	20,10	16	66,00	53	38,30	31	124,40
20	At. Madrid	SPA	27,50	23	52,50	44	40,00	33	120,00
Totale ricavi			1.180,00		1.946,50		2.267,60		5.394,10

⁴⁰ Dati espressi in milioni di €

Sono proprio queste squadre che, attraverso i loro fatturati e le loro prestazioni in Europa, trainano la competitività del sistema calcio a cui fanno parte. Quindi i coefficienti UEFA sono condizionati soprattutto da questi club, senza però dimenticare le società meno ricche che partecipano alle competizioni europee ed accumulano, attraverso i propri risultati, punteggi importanti per la propria federazione.

Tra le venti squadre, presenti nella tabella della Football Money League a cura di Deloitte, vi sono solamente quattro italiane di cui due nella top ten, in nona e decima posizione, ed altre due, tra le restanti dieci, in quindicesima e diciannovesima posizione. Tra i primi dieci club che riescono a realizzare il fatturato più elevato troviamo: due squadre spagnole, Real Madrid e Barcellona, che, come accennato precedentemente, da sole fatturano intorno al 54% del totale dei ricavi della Liga spagnola; una squadra tedesca; una francese e ben quattro inglese a dimostrazione di quanto osservato prima circa i risultati economici della Premier League.

I primi club italiani sono la Juventus ed il Milan, che fatturano rispettivamente 272,40 e 263,50 milioni di euro, valori decisamente inferiori rispetto alle top five della classifica che godono di introiti che variano dai 518,90 ai 398,80 mln di euro. Oltre alla considerevole differenza in valore assoluto dei ricavi, altra diversità sostanziale è legata a come vengono conseguiti tali risultati. Le società italiane mostrano la totale dipendenza dalle fonti di entrata relative al broadcasting, con una bassa sensibilità rispetto alle entrate commerciali e dai ricavi da gara. Basti pensare che la Juventus, nonostante abbia uno stadio di proprietà e consegua il maggior risultato in Italia a proposito di ricavi da gare, ottenga solamente 38 milioni di euro a cospetto dei 119 mln del Real Madrid o dei 127 milioni di euro del Bayern Monaco.

Nel sistema calcio italiano, un problema che dovrà essere risolto al più presto sarà quello di sensibilizzare le società verso una maggiore attenzione alle attività che garantiscano maggiori introiti derivanti dall'area commerciale e dallo stadio, riducendo la forte subordinazione ai diritti radiotelevisivi.

Gli altri club, fatte alcune eccezioni quali il PSG ed il Manchester City dove le entrate sono soprattutto garantite dalle sponsorizzazioni delle società di appartenenza degli sceicchi che ne sono proprietari, presentano ricavi più o meno equamente distribuiti tra i matchday, il broadcasting ed il commercial.⁴¹

⁴¹ *Football Money League 2014, www.deloitte.com*

Sulla base dei dati reperiti dall'*Annual Review of Football Finance* e dalla *Football Money League 2014*, è stato possibile determinare il fatturato medio dei club appartenenti alle quattro leghe ed esclusi dalla top 20 nella stagione 2012/2013. I ricavi medi dei club inglese, italiani, spagnoli e tedeschi sono rispettivamente di 86, 53, 43 e 71 milioni di euro. Anche i club “minori” inglesi si assicurano, assieme a quelli tedeschi, un livello di ricavi superiori a quello delle altre due leghe, con le società italiane che riescono ad avere solamente un fatturato medio superiore di 10 milioni rispetto a quelle spagnole.

Una curiosità è legata al fatto che nella stagione 2013/2014 le società finaliste della più importante competizione europea, la Champions League, sono state il Real Madrid e l'Atletico Madrid, posizionate rispettivamente al primo ed al ventesimo posto nella classifica con un divario tra i ricavi di 398 mln di euro. Questo a dimostrazione che la forza economica aumenta le probabilità di ottenere dei successi sportivi, ma non vi è una relazione diretta ed inequivocabile.

Nella tabella seguente sono riportate informazioni relative al numero di squadre per nazione presenti nella top 20, al totale dei loro ricavi, all'incidenza percentuale di ogni nazione sul totale e la media dei ricavi per club di ogni nazione. Tutto ciò per comprendere meglio l'impatto e la forza che possono avere realmente i club italiani rispetto alle squadre delle altre nazioni.

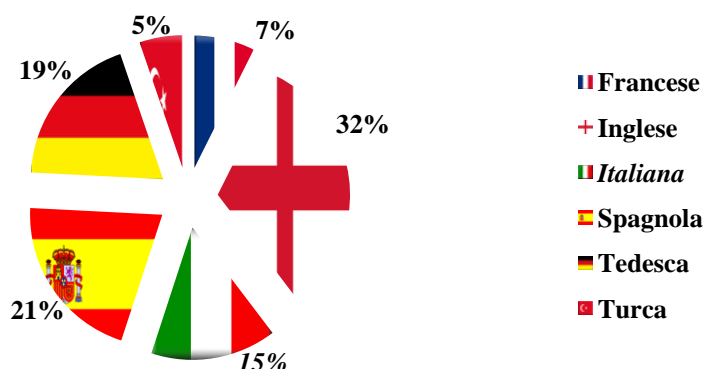
Federazione	N° club	Ricavi (Mln di €)	% sul totale	Incidenza media (Mln di €)
Francese	1	398,80	7%	398,80
Inglese	6	1.740,30	32%	290,05
Italiana	4	829,10	15%	207,28
Spagnola	3	1.121,50	21%	373,83
Tedesca	4	1.021,00	19%	255,25
Turca	2	283,40	5%	141,70
Totale	20	5.394,10	100%	269,71

Nonostante la presenza di quattro squadre italiane, la somma dei ricavi risulta decisamente inferiore rispetto a quella dei quattro club tedeschi e dei tre spagnoli, con un'incidenza sul totale del 15% a dispetto del 21% delle squadre militanti nella Liga e del 19% di quelle impegnate nella Bundesliga.

Ancora una volta i risultati migliori sono quelli conseguiti dal sistema inglese, avente sei club nella top 20, con un ricavo totale di 1.740.300.000 € ed un'incidenza del 32% sul totale.

Oltre alle squadre delle quattro leghe sono presenti anche due squadre turche, il Galatasaray ed il Fenerbahçe, ed una francese, il Paris Saint Germain.

Incidenza di ogni nazione sul totale dei ricavi 2012/2013



A conclusione di tutti i ragionamenti sviluppati, rispetto ai ricavi conseguiti dai più importanti club internazionali, può essere interessante analizzare quello che è stato il trend di queste società negli ultimi cinque anni, assieme alla loro posizione occupata nel ranking delle top 20.

Club		Ricavi (Mln di €)									
		08/09		09/10		10/11		11/12		12/13	
Real Madrid	SPA	401	1	439	1	480	1	513	1	519	1
Barcellona	SPA	366	2	398	2	451	2	483	1	483	2
Bay. Monaco	GER	290	4	323	4	321	4	368	4	431	3
Manc. United	ING	327	3	350	3	367	3	396	3	424	4
PSG	FRA	101	n/a	82	n/a	100	n/a	221	10	399	5
Manc. City	ING	102	20	153	11	170	12	286	7	316	6
Chelsea	ING	245	6	259	6	253	5	323	5	303	7
Arsenal	ING	263	5	274	5	251	6	290	6	284	8
Juventus	ITA	203	8	205	10	154	13	195	13	272	9
Milan	ITA	197	10	244	7	235	7	257	8	264	10
Bor. Dortmund	GER	106	19	107	n/a	143	16	197	12	256	11
Liverpool	ING	217	7	225	8	203	9	233	9	241	12
Schalke 04	GER	125	16	140	16	202	10	175	15	198	13
Tottenham	ING	133	15	146	12	181	11	178	14	172	14
Inter	ITA	197	9	225	9	211	8	201	11	169	15
Galatasaray	TUR	n.d.	n/a	n.d.	n/a	n.d.	n/a	130	19	157	16
Amburgo SV	GER	147	11	146	13	129	18	121	20	135	17
Fenerbahçe	TUR	n.d.	n/a	n.d.	n/a	n.d.	n/a	103	n/a	126	18
AS Roma	ITA	146	12	123	18	144	15	116	n/a	124	19
At. Madrid	SPA	105	18	125	17	100	n/a	108	n/a	120	20

Se ancora ce ne fosse bisogno, in questo grafico abbiamo un'ulteriore dimostrazione di quanto esposto fino a questo momento circa la crescita sempre più prepotente dei club internazionali rispetto a quelli italiani e l'aumento del gap economico tra questi.

Tra le prime quattro squadre della stagione 2012/2013, il Real Madrid in cinque anni ha aumentato il proprio fatturato di 118 mln, il Barcellona di 117, il Bayern Monaco di 141 ed il Manchester United di 97. Al contrario quelle italiane, hanno presentato ricavi fortemente altalenanti e condizionati dalla loro partecipazione o meno alle competizioni organizzate dalla UEFA, fornitrice di elevati introiti relativi ai diritti televisivi.

A partire dalla stagione calcistica 2011/2012, attraverso la realizzazione dello stadio di proprietà, la Juventus ha potuto beneficiare di maggiori entrate che, secondo quanto riportato dalla Football Money League 2014, potranno aumentare ulteriormente grazie alle opportunità di sviluppo future garantite dal nuovo impianto⁴².

2.3.3. Analisi dei costi

A conclusione della disamina sulla componente economica, dopo avere esaminato i ricavi conseguiti negli ultimi anni dalle più importanti leghe internazionali, risulta interessante porre l'attenzione sulla dimensione dei costi. Essi, in ambito aziendale, si distinguono in operativi e non. I primi, nell'ambito di una società di calcio, sono prevalentemente composti dagli stipendi per il personale tesserato, dai costi per servizi, per acquisizione di materiali, per godimento beni di terzi, ammortamenti e svalutazione dei calciatori, mentre quelli non operativi comprendono gli oneri finanziari netti, le tasse ed il saldo netto derivante dalla cessione di attività diverse dai calciatori.

Sulla base di questa distinzione andremo ad analizzare i costi che hanno caratterizzato le quattro principali leghe nella stagione calcistica 2012/2013, comparandoli successivamente con le due stagioni precedenti. Tutto ciò per cercare di capire quale è stato il trend, in termini di costi, nei diversi campionati.

Nella tabella seguente, per ogni lega, sono indicati i costi per gli stipendi, i costi netti da trasferimenti, che comprendono gli ammortamenti e le svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori al netto della differenza tra plusvalenze e minusvalenze derivanti dalla cessione dei giocatori, i restanti costi operativi, i costi netti non operativi ed alcune incidenze sul fatturato prodotto.

⁴² Football Money League 2014, www.deloitte.com

Costi delle quattro leghe nella stagione 2012/2013⁴³

	<u>Costi operativi</u>				<u>Costi non operativi</u>	Costi totale	% fatt.
	Stipendi per il personale	% fatt.	Costi netti trasf.	Altri costi operativi	Costi netti non operativi		
Premier League	1.915	65%	292	738	63	3.009	102%
<i>Serie A</i>	<i>1.183</i>	70%	- 50	661	120	1.915	114%
La Liga	1.132	61%	217	554	- 47	1.856	100%
Bundesliga	983	49%	57	789	84	1.913	95%

Il campionato inglese è quello che sostiene maggiori costi con ben 3.009 milioni di euro, precedendo in ordine quello italiano con 1.915 mln, quello tedesco con 1.913 mln e quello spagnolo con 1.856 mln di euro. La Serie A presenta la maggiore incidenza dei costi sia totali che del personale sui ricavi, rispettivamente del 114% e del 70%, mostrando una scarsa efficienza nella loro gestione rispetto a quanto avviene nelle altre federazioni. Parte delle maggiori spese del personale sono principalmente riconducibili, rispetto alle altre leghe, al maggior numero di giocatori tesserati. Per la precisione si tratta di 705 calciatori, circa 35 per società, contro i 569 della Bundesliga, i 662 della Premier League ed i 588 della Liga⁴⁴. Inoltre, parte del costo superiore del personale nei confronti della Liga spagnola è legata all'impossibilità di godere dei benefici della Legge Beckham⁴⁵, di cui le società iberiche usufruiscono ancora in alcuni contratti.

In Inghilterra i costi totali sono leggermente superiori ai ricavi, nel campionato spagnolo sono in linea con il fatturato raggiunto, mentre in quello tedesco vi è addirittura un'incidenza del 95%, con i ricavi che riescono a coprire i costi sostenuti durante l'esercizio.

Altro dato rilevante è rappresentato dal risultato negativo dei costi netti da trasferimento nel campionato italiano, e ciò grazie alla presenza di elevate plusvalenze da cessione di calciatori che hanno abbondantemente compensato le minusvalenze, gli ammortamenti e le svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori. Questo a dimostrazione di quanto le plusvalenze siano molto importanti in Italia per poter sopperire al gap economico, in termini di ricavi, con le altre leghe internazionali.

⁴³ Dati espressi in milioni di €.

⁴⁴ <http://www.transfermarkt.it>

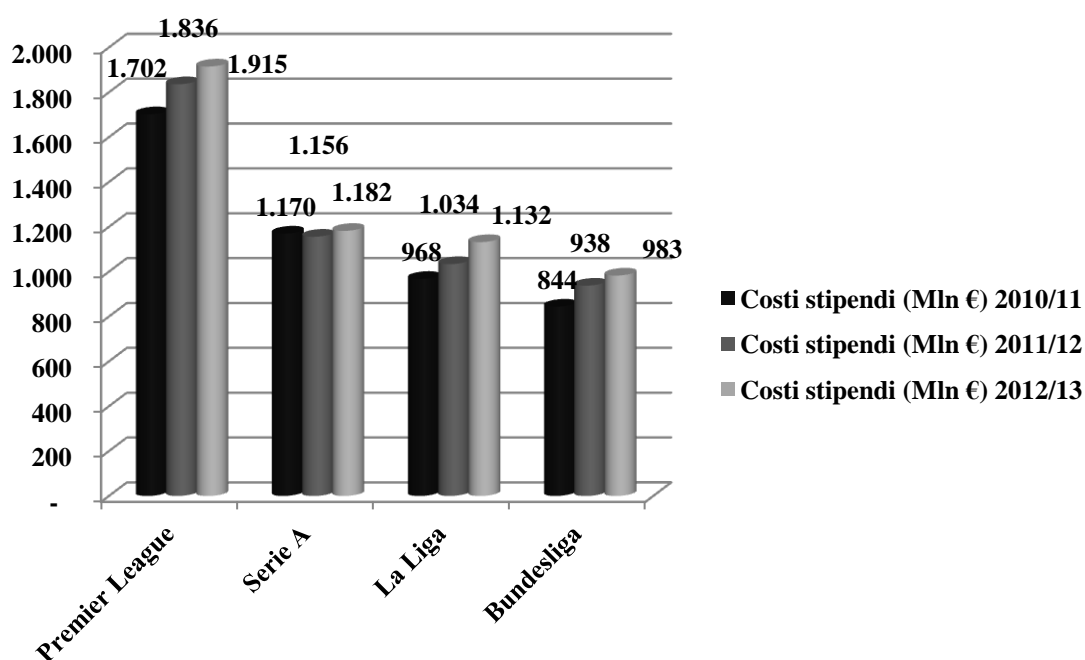
⁴⁵ Con la "Legge Beckham" i giocatori stranieri che sceglievano la qualifica di non residenti erano soggetti all'aliquota dei residenti per i guadagni da attività calcistica, con l'eccezione dei salari superiori a 600.000 euro sottoposti ad un'aliquota privilegiata del 24% per i primi cinque anni. Tale Legge venne abrogata dal governo Aznar nel gennaio 2010. http://www.rdes.it/RDES_3_12_Vecchione_Addesa.pdf

Oltre ad analizzare i costi della stagione calcistica 2012/2013, può risultare interessante focalizzarsi sul trend dei costi del personale e totali, sostenuti da ogni singola lega nell'ultimo triennio.

Nei due grafici successivi sono confrontati gli stipendi per il personale e il costo totale nelle quattro top league relativi alle annate 2010/2011, 2011/2012 e 2012/2013.

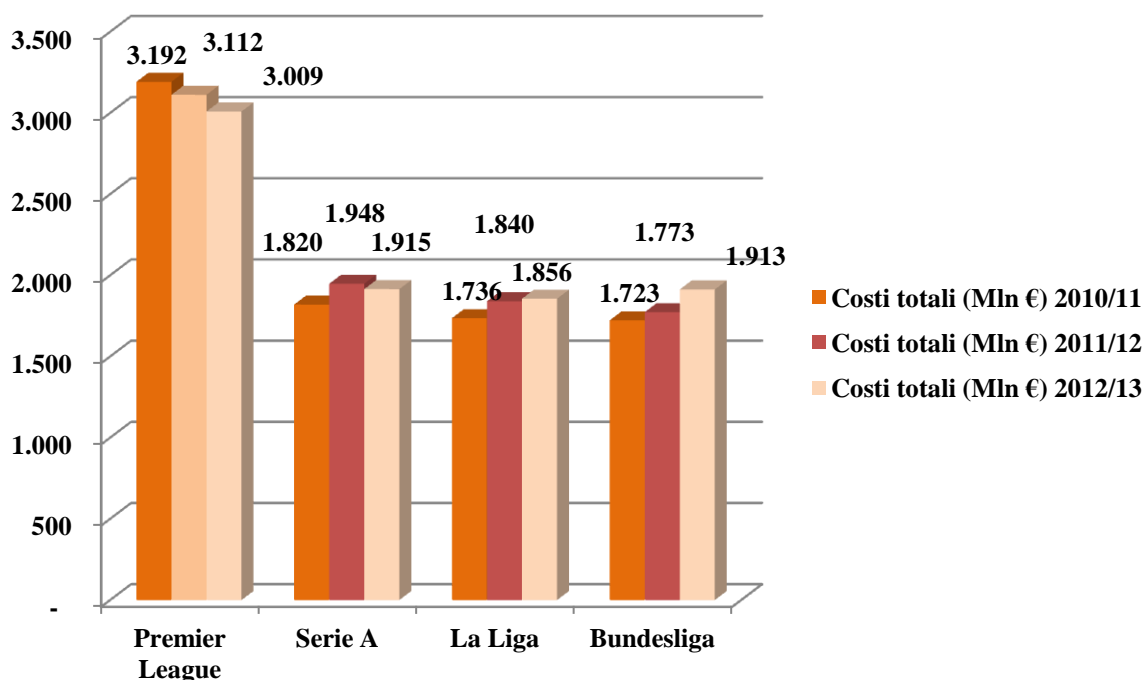
Il primo ci mostra come vi sia stato, seppur in misure diverse, un aumento dei salari e stipendi in tutte e quattro i campionati, in piena sintonia con l'incremento dei ricavi che si è presentato negli ultimi anni.

La Premier League, nell'ultimo triennio, ha avuto una crescita dei costi relativi al personale del 12,51%, passando da 1.702 a 1.915 mln di euro; la Serie A ha mantenuto lo stesso livello, con un leggero aumento dell'1%; mentre la Liga e la Bundesliga hanno aumentato i propri costi rispettivamente del 17% e 16%.



Per quanto riguarda i costi totali che sono stati sostenuti nel triennio, il campionato inglese ha migliorato la propria efficienza passando da un totale di 3.192 milioni di euro a 3.009 milioni, mentre quello italiano, spagnolo e tedesco hanno sostenuto maggiori costi, rispettivamente per 95, 120 e 190 milioni di euro⁴⁶.

⁴⁶ Report calcio 2014, AREL pwc e Centro Studi F.I.G.C.



In conclusione è possibile, sulla base dei dati forniti dalla Deloitte e dalla Federazione, determinare quelli che sono stati i risultati netti aggregati della stagione calcistica 2012/2013. Tale risultato, esposto nella tabella seguente, sarà dato dai ricavi meno i costi totali di ogni lega.

2012/2013	Premier League	Serie A	La Liga	Bundesliga
Risultato netto	(63) mln	(233) mln	3 mln	105 mln

Ancora una volta il peggior risultato viene raggiunto dalla Serie A con 233 milioni di euro di perdita, mentre la Premier la segue con 63 milioni. Al contrario, un risultato positivo, è stato raggiunto dalla Liga spagnola e dalla Bundesliga tedesca per un ammontare pari a 3 e 105 milioni di euro.

Alla luce di quanto analizzato, possiamo affermare che il sistema calcio italiano debba operarsi negli anni futuri nella realizzazione di valide attività connesse agli eventi sportivi, che consentano di incrementare il livello di ricavi per poter competere con le leghe internazionali. Questo anche perché la fonte dei diritti radiotelevisivi non garantisce né ricavi sufficienti a colmare il gap economico, né dà la certezza e la sicurezza che i media siano sempre disposti a sborsare cifre rilevanti, soprattutto nel caso in cui questo sistema continui a perdere competitività ed appeal.

Al fine di poter migliorare il risultato netto dovrà anche essere condotta l'operazione di contenimento dei costi, cercando di non eccedere nei ricavi conseguiti dalle società, attraverso una politica di efficienza aziendale.

Alcuni fattori che potrebbero migliorare le performance economiche del calcio italiano saranno esposti ed analizzati nel capitolo 4, dopo aver esaminato nel prossimo capitolo le poste più importanti dei bilanci delle quattro società vincitrici delle leghe considerate.

3. CASE-STUDY: STUDIO BILANCI DI QUATTRO TOP CLUB EUROPEI PER NAZIONE

Dopo aver esposto ed esaminato il divario competitivo, sia in termini sportivi che economico-finanziari, sarà interessante analizzare le più significative poste di bilancio dei club che si sono aggiudicati il campionato nazionale 2012/2013 nelle quattro federazioni considerate finora, ovvero la Juventus, il Manchester United, il Barcellona ed il Bayern Monaco.



3.1. Juventus F.C.

3.1.1. Informazioni generali

La Juventus F.C., società di calcio professionistico, nacque il 1 novembre 1897 a Torino da un gruppo di amici uniti dalla passione per il football.

Essi, studenti del Liceo Classico Massimo D'Azeglio, si ritrovarono presso una panchina in Corso Re Umberto e decisero di fondare una società sportiva chiamata "Gioventù", oggi la squadra più amata d'Italia ed una delle più blasonate al mondo.

A partire dall'anno di fondazione si susseguirono diversi presidenti tra cui Enrico Canfari, lo svizzero Alfredo Dick ed il poeta Corradino Corradini. Un cambiamento epocale, però, si ebbe nel 1923 quando il 24 luglio, l'Assemblea dei soci, elesse per acclamazione il nuovo presidente: il Dottor Edoardo Agnelli, figlio del fondatore della FIAT.

Dall'anno successivo il club cominciò a raggiungere importanti successi, creando un binomio vincente tra la Juventus e la famiglia Agnelli.

Ad oggi sono stati conquistati sul campo 32 Scudetti, di cui uno revocato ed uno non assegnato, 6 Supercoppe Italiane, 2 Supercoppe Europee, 1 Coppa Intertoto, 9 Coppe Italia, 2 UEFA Champions League, 3 Coppe UEFA, 1 Coppa delle Coppe e 2 Coppe Intercontinentali.

Nel 1947 Giovanni Agnelli, figlio di Edoardo, divenne presidente in seguito ad un tragico incidente aereo del padre, per poi lasciare solo due anni dopo il comando del club al fratello Umberto.

Ancora oggi la famiglia Agnelli è proprietaria della società torinese con alla guida Andrea Agnelli, figlio di Umberto, che ha continuato degnamente il percorso dei suoi predecessori, ottenendo ben tre campionati nazionali in quattro anni di carica.

Durante la storia bianconera, oltre ai numerosissimi successi nazionali ed internazionali, non è possibile dimenticare anche momenti meno brillanti quali la tragedia dell'Heysel nel 1985 e l'unica retrocessione del club in Serie B nel 2006.

Dopo quest'ultimo avvenimento, la rinascita del club è possibile collegarla alla stagione 2011/2012 quando, in concomitanza con la realizzazione del suo stadio di proprietà, è tornata sul tetto d'Italia vincendo il campionato nazionale.

Oggi la Juventus Football Club, come riportato nel bilancio della società, è un club la cui attività caratteristica consiste nella partecipazione alle competizioni calcistiche nazionali ed internazionali e nell'organizzazione delle partite.

Le sue principali fonti di ricavo derivano dalle attività di sfruttamento economico dell'evento sportivo, del brand Juventus e dell'immagine della Prima Squadra, tra cui le più rilevanti sono le attività di licenza dei diritti televisivi e media, le sponsorizzazioni e l'attività di cessione di spazi pubblicitari.⁴⁷

La mission del club è quella di *“dare ai propri sostenitori le più ampie soddisfazioni sportive. La società ha, inoltre, le finalità di creare valore per i suoi Azionisti e di mantenere e sviluppare un rapporto di fiducia con tutti i suoi stakeholders”*.⁴⁸

Il club cerca di soddisfare i propri sostenitori seguendo regole ben precise, formalizzate in un codice etico al quale dipendenti, collaboratori e consulenti si devono ispirare. I principi fondamentali, che questo documento fornisce, sono legati alla volontà di promuovere l'etica sportiva e conciliare la dimensione professionistica ed economica del calcio con la sua valenza etica e sociale.

Per quanto riguarda la creazione di valore per i propri azionisti, la Juventus cerca di massimizzare il valore del proprio marchio, realizzare progetti per diversificare le attività da realizzare e definire un'organizzazione sportiva eccellente.

Infine come scopo finale vi è quello di creare un rapporto di fiducia con i propri stakeholders.

⁴⁷ Storia Juventus, *Relazione finanziaria annuale 2013 Juventus*, www.juventus.com

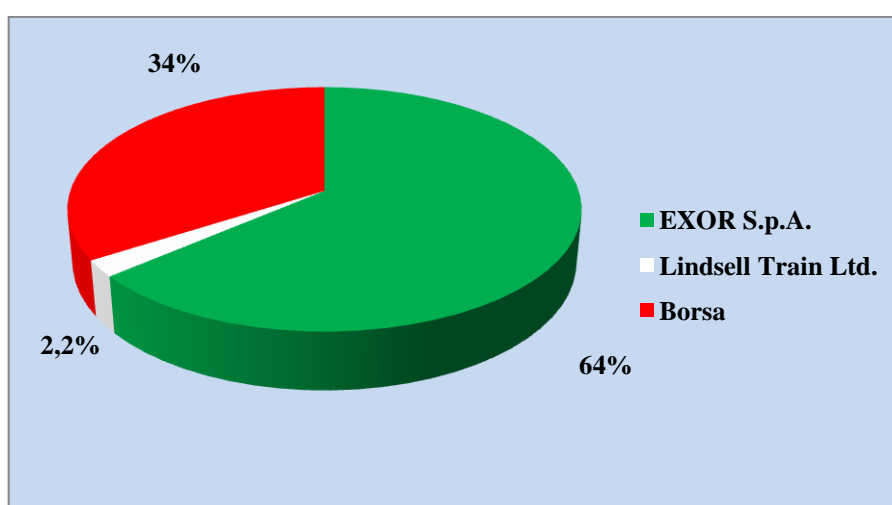
⁴⁸ Mission Juventus, www.juventus.com

Oggi la Juventus è controllata da EXOR S.p.A. che ne detiene il 63,8% del capitale. Essa è una delle principali società di investimento europee ed è controllata dalla Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a.z..

La parte restante del capitale sociale della società è detenuta per il 2,2% da Lindsell Train Ltd., fondo di investimento londinese, e per il 34% è flottante in Borsa.

Il Capitale sociale è pari a € 8.182.133,28 ed è suddiviso in 1.007.766.660 azioni senza indicazione del relativo valore nominale.

Al 30 giugno 2013 l'azionariato della Juventus Football Club S.p.A. risultava essere il seguente⁴⁹:



Dopo aver introdotto la storia, la mission e la composizione azionaria del club piemontese, andremo ad analizzare il bilancio d'esercizio della stagione 2012/2013, cercando di cogliere quelle che sono state le dinamiche più rilevanti, sia dal punto di vista patrimoniale-finanziario che economico-reddituale.

⁴⁹ *Investor Relations, Azionisti, www.juventus.com,*

3.1.2. Esposizione e considerazioni bilancio 2012/2013

La situazione patrimoniale-finanziaria al 30 giugno 2013 si presenta così:

Importi in unità di €	30/06/2013	30/06/2012		30/06/2013	30/06/2012
Attività non correnti			Patrimonio netto		
Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, netti	119.221.616	118.094.687	Capitale sociale	8.182.133	8.182.133
Altre attività immateriali	30.489.942	30.258.034	Riserva da sovrapprezzo azioni	57.112.892	105.840.013
Imm.ni imm.li in corsi e acconti	15.000	10.000	Riserva da cash flow hedge	- 631.060	- 759.013
Terreni e fabbricati	124.904.194	127.023.632	Riserva da utili/(perdite)	- 122.301	-
Altre attività materiali	32.977.171	37.841.039	Perdita dell'esercizio	- 15.910.649	- 48.654.550
Imm.ni mat.li in corso e acconti	1.770.797	569.821	Totale patrimonio netto	48.631.015	64.608.583
Altre att. finanziarie non correnti	4.100.000	4.100.000			
Imposte differite attive	4.930.023	4.232.742	Passività non correnti		
Cred. Vs società calcistiche per campagne trasferimenti	21.581.261	11.663.758	Fondi per benefici ai dipendenti	4.277.156	2.043.989
Altre attività non correnti	3.002.729	19.948.093	Prestiti ed altri debiti finanziari	59.635.588	66.041.639
Totale attività non correnti	342.992.733	353.741.806	Passività finanziarie non correnti	631.060	759.013
			Debiti vs società calcistiche per campagne trasferimenti	29.305.031	29.281.315
Attività correnti			Imposte differite passive	5.279.346	5.437.911
Crediti commerciali	12.642.843	25.469.586	Altre passività non correnti	55.625	1.014.592
Crediti non fin. vs parti corr.te	598.265	409.955	Totale passività non correnti	99.183.806	104.578.459
Cred. Vs società calcistiche per campagne trasferimenti	42.201.638	29.170.545			
Altre attività correnti	19.428.918	4.012.633	Passività correnti		
Disponibilità liquide	1.777.036	653.650	Fondi per rischi ed oneri	425.000	5.753.265
Totale attività correnti	76.648.700	59.716.369	Prestiti ed altri debiti finanziari	105.854.262	65.650.478
			Passività finanziarie correnti	15.853	12.500
Anticipi a fornitori			Debiti commerciali	15.080.582	16.938.746
Anticipi non correnti	12.547.976	12.690.566	Debiti non finanziari verso parti correlate	1.045.451	913.946
Anticipi correnti	11.176.691	1.631.606	Debiti vs società calcistiche per campagne trasferimenti	69.140.628	63.624.814
Totale anticipi a fornitori	23.724.667	14.322.172	Altre passività correnti	45.780.050	40.989.152
			Totale passività correnti	237.341.826	193.882.901
			Anticipi da clienti		
			Anticipi non correnti	40.757.740	44.662.005
			Anticipi correnti	17.451.713	20.048.399
			Totale anticipi da clienti	58.209.453	64.710.404
TOTALE ATTIVO	443.366.100	427.780.347	TOTALE PASSIVO	443.366.100	427.780.347

La riclassificazione dello stato patrimoniale da parte della Juventus F.C. segue, come metodo di rappresentazione delle attività e passività, la distinzione “corrente/non corrente”. Inoltre viene dato risalto agli anticipi, ricevuti da clienti e versati ai fornitori, rispetto al periodo economico di competenza.

Per correnti si intendono attività liquidabili e passività esigibili entro l’esercizio, mentre non correnti oltre i 12 mesi.

Il club torinese, nell’annata calcistica 2012/2013, presenta un attivo di 443.366.100 €, composto per 23.724.667 € da anticipi a fornitori, di cui 11.176.691 € correnti e 12.547.976 non correnti, per 76.648.700 € da attività correnti e per 342.992.733 € da attività non correnti. Per quanto concerne il passivo, il patrimonio netto è di 48.631.015 €, le passività non correnti ammontano a 99.183.806 €, quelle correnti a 237.341.826 € e gli anticipi da clienti a 58.209.453 €.

Rispetto alla stagione precedente l’attivo ha presentato un aumento di € 15.585.753.

Tra le voci più rilevanti, presenti nella sezione dell’attivo, troviamo i diritti pluriennali netti alle prestazioni dei calciatori, dati dal costo storico a cui sono stati acquistati i calciatori meno il fondo ammortamento ed eventuali fondi svalutazione.

Nel caso specifico, dalla stagione 2011/2012 a quella 2012/2013, questi sono aumentati per 1.126.929 € passando da un valore di 118.094.687 € a 119.221.616 €. Tale incremento è il risultato di investimenti per 68.248.000 €, disinvestimenti netti per 15.707.000 €, ammortamenti per 48.188.000 € e svalutazioni per 3.226.000 €.

In merito a questa voce è importante sottolineare, ancora una volta, come non rispecchi il valore di mercato di un calciatore, bensì quello che è il suo costo di acquisto, comprensivo degli eventuali oneri accessori ed attualizzato per tener conto di pagamenti dilazionati in più esercizi. Quindi se un professionista viene ingaggiato a parametro zero, ossia senza sborsare un euro nelle tasche della società a cui esso era legato prima della scadenza del contratto, le possibilità sono che il suo valore non sia individuabile nello stato patrimoniale poiché è di zero euro oppure sia pari ai soli oneri accessori eventualmente attualizzati.

La tabella seguente contiene, in maniera sintetica, i movimenti intervenuti nella voce nel corso dell'esercizio:

Importi in migliaia di €	<i>Professionisti</i>	<i>Calcianti in compartecipazione passiva⁵⁰</i>	<i>Calcianti in compartecipazione attiva</i>	<i>Giovani</i>	<i>Totale</i>
Costo storico iniziale	251.308	7.587	1.057	492	260.444
Fondo ammortamento	- 134.771	- 2.087	-	- 168	- 137.026
Fondo svalutazione	- 5.323	-	-	-	- 5.323
Saldi al 30/06/2012	111.214	5.500	1.057	324	118.095
Investimenti	35.612	31.424	-	1.212	68.248
Disinvestimenti (lordi)	- 31.554	- 2.393	- 736	- 49	- 34.732
Utilizzo del f.do amm.to	14.793	479	-	27	15.299
Utilizzo del f.do sval.ne	3.726	-	-	-	3.726
Disinvestimenti (netti)	- 13.035	- 1.914	- 736	- 22	- 15.707
Ammortamenti	- 41.439	- 6.431	-	- 318	- 48.188
Svalutazioni	- 3.226	-	-	-	- 3.226
Riclassifiche	3.338	- 3.477	169	- 30	-
Saldi al 30/06/2013	92.464	25.102	490	1.166	119.222

Altra attività rilevante e poco sfruttata dai club italiani, vista l'assenza degli stadi di proprietà, è quella dei "Terreni e fabbricati". Non è certo questo il caso della Juventus che, grazie anche allo Juventus Stadium, è riuscita a portare nella stagione presa in esame un valore di 124.904.194 €.

Questa voce comprende attività che si riferiscono al Centro Sportivo di Vinovo, dove si allenano la prima squadra e le giovanili, allo Juventus Stadium ed allo Juventus Museum entrati in funzione rispettivamente l'8 settembre 2011 ed il 16 maggio 2012.

La diminuzione di tale voce per 2.119.438 € è il risultato algebrico dato dall'aumento del valore dei fabbricati, dovuto per 317.000 € a investimenti e per 311.000 € alla riclassificazione di "Immobilizzazioni in corso e acconti", e da ammortamenti per 2.748.000 €.

Anche in questo caso, attraverso la tabella, possiamo individuare quelli che sono stati i movimenti circa i terreni ed i fabbricati durante l'anno.

⁵⁰ I calciatori in compartecipazione passiva sono per il 50% di proprietà del club e vengono utilizzati durante la stagione dallo stesso, mentre quelli in compartecipazione attiva sono sempre di proprietà per il 50% ma non vengono utilizzati e quindi non sono corrisposte retribuzioni e sostenuti costi di ammortamento.

Importi in migliaia di €	Terreni	Fabbricati		Totale
	<i>Centro Sportivo di Vinovo</i>	<i>Centro Sportivo di Vinovo</i>	<i>Juventus Stadium e Museum</i>	
Costo storico iniziale	5.000	19.957	106.685	131.642
Fondo ammortamento iniziale	-	2.866	1.752	4.618
Saldo al 30/06/2012	5.000	17.091	104.933	127.024
Investimenti	-	2	315	317
Riclassifica "Imm.ni mat. in corso ed acconti"	-	277	34	311
Ammortamenti	-	607	2.141	2.748
Saldo al 30/06/2013	5.000	16.763	103.141	124.904
Costo storico finale	5.000	20.236	107.034	132.270
Fondo ammortamento finale	-	3.473	3.893	7.366
Saldo al 30/06/2013	5.000	16.763	103.141	124.904

Senza ombra di dubbio la presenza di uno stadio di proprietà consente al club di avere una maggiore solidità e stabilità patrimoniale, oltre a garantirne maggiori ricavi.

Le immobilizzazioni materiali comprendono anche “Altre attività materiali” per € 32.977.171 e “Immobilizzazioni materiali in corsi ed acconti” per € 1.770.797, che assieme ai “Terreni e fabbricati” ammontano a € 159.652.162.

Per quanto riguarda la sezione relativa al passivo, possiamo notare come vi sia una diminuzione del patrimonio netto per quasi 16 milioni di euro. Al 30 giugno 2013 il capitale sociale, interamente sottoscritto e versato, ammonta a € 8.182.133 ed è costituito da n. 1.007.766.660 azioni ordinarie senza valore nominale.

Il calo del patrimonio avviene per effetto della perdita dell’esercizio di € 15.910.649, al netto della movimentazione delle riserve da cash flow hedge per € 127.953, da utili/perdite attuariali per € - 122.301 ed altre variazioni minori per € - 73.000.

Infine nell’area del passivo meritano attenzione i prestiti e gli altri debiti finanziari, rappresentati principalmente da mutui concessi dall’Istituto per il Credito Sportivo per la costruzione dello Juventus Stadium, dai debiti verso società di factoring per anticipazioni su contratti e crediti commerciali e dai debiti relativi all’operazione di leasing finanziario per l’acquisizione del Centro sportivo di Vinovo.

Anche in questo caso vi è una distinzione tra la quota che dovrà essere corrisposta entro ed oltre l'esercizio.⁵¹

Nella tabella seguente sono esposti i prestiti ed i debiti finanziari del club in maniera più dettagliata.

Scadenza al 30 giugno									
Importi in migliaia di €	Quote correnti		Quota non corrente						Totale
	a revoca	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Oltre	
Istituto per il Credito Sportivo	-	4.248	4.437	4.633	4.838	5.053	5.277	23.550	52.036
Banche	50.112	-	-	-	-	-	-	-	50.112
Società di factoring	49.286	-	-	-	-	-	-	-	49.286
Società di leasing	-	2.208	2.229	2.302	7.317	-	-	-	14.056
Prestiti ed altri debiti finanziari	99.398	6.456	6.666	6.935	12.155	5.053	5.277	23.550	
	105.854		59.636						165.490

Essa fornisce indicazione circa le varie scadenze, correnti e non, dei prossimi anni al 30 giugno. Le scadenze a revoca e al 30 giugno 2014 ammontano a 105.854 migliaia di euro, mentre quelle non correnti aventi scadenza nei cinque anni successivi ed oltre sono pari a 59.636 migliaia di euro. Tali debiti sono aumentati di € 33,8 mln rispetto alla stagione precedente.

Dopo aver esposto la fotografia patrimoniale-finanziaria della Juventus al 30 giugno 2013, risulta necessario approfondire i flussi reddituali prodotti dalla stessa nel medesimo esercizio amministrativo.

⁵¹ *Situazione patrimoniale-finanziaria e note illustrative, Relazione finanziaria annuale 2013, www.juventus.com*

Il conto economico relativo alla stagione 2012/2013 si presenta così:

Importi in €	30/06/2013	% sui ricavi	30/06/2012	% sui ricavi	Variazioni
Ricavi da gare	38.051.069	13,4%	31.824.261	14,9%	6.226.808
Diritti radiotelevisivi e proventi media	163.477.670	57,6%	90.581.926	42,4%	72.895.744
Ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità	52.598.893	18,5%	53.452.409	25,0%	- 853.516
Proventi da gestione diritti calciatori	11.397.065	4,0%	18.433.501	8,6%	- 7.036.436
Altri ricavi	18.276.776	6,4%	19.494.134	9,1%	- 1.217.358
Totale ricavi	283.801.473	100%	213.786.231	100,0%	70.015.242
Acquisti di materiali, forniture ed altri approvvigionamenti	- 2.933.770	1,0%	- 2.588.125	1,2%	- 345.645
Servizi esterni	- 45.079.682	15,9%	- 41.162.241	19,3%	- 3.917.441
Personale tesserato	- 149.010.399	52,5%	- 137.131.802	64,1%	- 11.878.597
Altro personale	- 14.452.797	5,1%	- 12.959.489	6,1%	- 1.493.308
Oneri da gestione diritti calciatori	- 5.579.779	2,0%	- 6.297.027	2,9%	717.248
Altri oneri	- 10.033.850	3,5%	- 6.179.816	2,9%	- 3.854.034
EBITDA	56.711.196		7.467.731		49.243.465
Amm.ti e sval.ni diritti calciatori	- 51.414.589	18,2%	- 52.304.836	24,5%	890.247
Amm.ti altre attività materiali e immateriali	- 8.291.739	2,9%	- 6.794.484	3,2%	- 1.497.255
Acc.ti e altre svalutazioni/(ripristini di valore)	- 810.874	3,0%	10.443.216	4,9%	- 11.254.090
Totale costi operativi	- 287.607.479	101,3%	- 254.974.604	119,3%	- 32.632.875
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	- 3.806.006		- 41.188.373		37.382.367
Proventi finanziari	2.364.266		1.380.876		983.390
Oneri finanziari	- 9.473.258		- 6.111.132		- 3.362.126
RISULTATO ANTE - IMPOSTE	- 10.914.998		- 45.918.629		35.003.631
Imposte correnti	- 5.924.068		- 3.788.628		- 2.135.440
Imposte differite e anticipate	928.417		1.052.707		- 124.290
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	- 15.910.649		- 48.654.550		32.743.901

I ricavi realizzati hanno subito un incremento in termini assoluti di € 70.015.242 pari ad una crescita del 32,75%, passando da € 213.786.231 a € 283.801.473.

Tale risultato è dovuto agli aumenti dei ricavi da gare per 6.227 migliaia di euro e dei diritti radiotelevisivi e proventi dai media per € 72.895.744, parzialmente compensati dalla diminuzione dei ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità per 853.516 €, dei proventi da gestione dei diritti di calciatori per € 7.036.436 e da altri ricavi per 1.217.358 €.

A questo punto è interessante capire da cosa sono composte queste voci e quali sono le attività che consentono ai club di realizzare questi introiti.

I ricavi da gare sono aumentati per effetto dei ricavi da biglietteria, derivanti dalle partite della UEFA Champions League non disputate l'anno precedente dal club, e dei maggiori proventi da abbonamenti e da servizi aggiuntivi durante le gare. Tale incremento è stato contenuto e compensato dall'assenza della cerimonia di apertura del nuovo stadio, da minori gare di Coppa Italia e da minori ricavi per le gare casalinghe di Campionato.

Altra fonte di fatturato fondamentale, soprattutto per i club italiani che sfruttano poco le altre attività, è quella dei diritti radiotelevisivi comprendente i proventi da competizioni UEFA e da cessione dei diritti ai media.

L'incremento di circa 73 milioni di euro è dovuto a un aumento di 65,3 milioni dei primi e di 7,58 milioni di euro dei secondi.

Questo ci fa capire come la partecipazione o meno a una competizione internazionale possa incidere sul fatturato per ben 70 milioni di euro e ciò, non potendo far affidamento su altri considerevoli ricavi, condiziona molto l'operatività della società.

Come terza voce del valore della produzione troviamo i ricavi da sponsorizzazioni e pubblicità, comprendenti i ricavi derivanti da royalties, dai diritti d'immagine dei calciatori, dagli sponsor e dalla pubblicità.

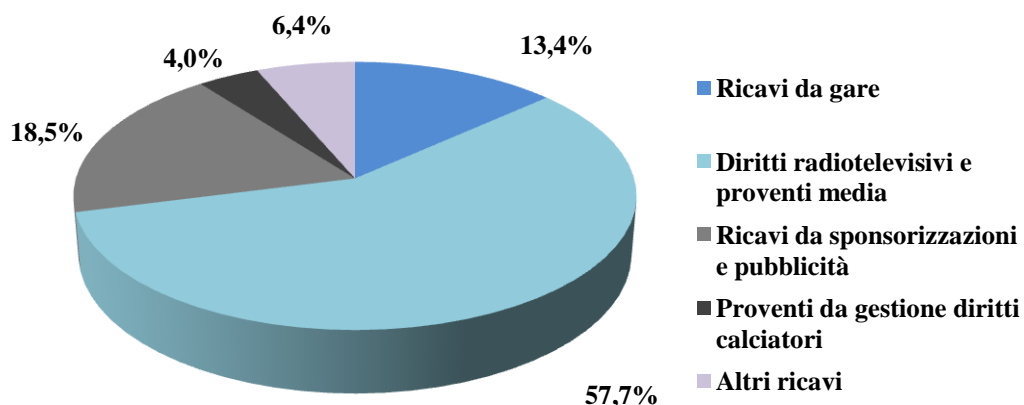
Dopodiché vi sono i proventi da gestione dei diritti di calciatori, quali plusvalenze per cessione a vario titolo, ricavi per cessione temporanea dei diritti ed altri introiti, derivanti da operazioni effettuate nel corso della campagna trasferimenti.

I ricavi provenienti da contributi della Lega Nazionale Professionisti Serie A, della FIGC/UEFA per convocazioni in Nazionale e da attività connesse all'evento sportivo, quali ad esempio il tour dello stadio e le visite al museo, sono inseriti nella voce altri ricavi.

Per ultimare il ragionamento sui ricavi realizzati, possiamo notare come i ricavi da diritti TV rappresentino il 57,6% del totale e siano in ordine seguiti da quelli da sponsor e pubblicità per il 18,5%, da gare per il 13,4%, da proventi da gestione dei diritti di calciatori per il 6,4% e da altri ricavi per il 4%.

Nella dinamica relativa ai ricavi, esaminata nel capitolo 2, i proventi derivanti dalle plusvalenze erano esclusi e gli altri ricavi venivano ripartiti tra i ricavi da gare, da broadcasting e da merchandising, a seconda della destinazione più consona.

Composizione ricavi 2012/2013



Il totale dei costi operativi al 30/06/2013 ammonta a € 287.607.479, con un incremento di € 32.632.875 rispetto alla stagione precedente, dove l'importo era di € 254.974.604.

La voce più rilevante ed avente una maggiore incidenza sui ricavi è senza dubbio quella del personale tesserato, ossia retribuzioni, premi, contributi, trattamento di fine rapporto e quant'altro corrisposti a calciatori, allenatori e ad altro personale tecnico. Tali costi sono di € 149.010.399, il 52,5% del fatturato, con un incremento di € 11.878.597 rispetto al 2012.

Più della metà dei ricavi conseguiti viene destinata alla copertura dei costi legati alla componente tecnica della società.

Grazie ad un aumento dei ricavi superiore rispetto a quello dei costi per il personale tesserato, l'incidenza di questi sui primi è diminuita dell'11,6%.

Altri costi legati al personale sono quelli destinati ai dirigenti, ai quadri, agli impiegati e agli operatori, con un importo di € 14.452.797.

Sempre relativamente ai costi, tra quelli non monetari, assumono un'elevata importanza gli ammortamenti e le svalutazioni dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori.

Essi vengono calcolati sulla base di un piano di ammortamento definito tenendo in considerazione il valore da ammortizzare, la vita utile del bene che, nel caso preso in esame, corrisponde alla durata del contratto stipulato con il calciatore e l'aliquota di ammortamento.

Al 30 giugno 2013, come mostrato nella tabella seguente, gli ammortamenti dei diritti dei calciatori ammontano a 48.188 migliaia di euro e le svalutazioni a 3.226.

Globalmente misurano € 51.414.589, con un decremento di quasi 1 milione di euro rispetto alla stagione precedente. Anche l'incidenza sui ricavi è diminuita, passando dal 24,5% del 2012 al 18,2% del 2013, grazie sia al mantenimento del livello degli ammortamenti e delle svalutazioni che all'incremento del fatturato.

Nello specifico gli ammortamenti sono aumentati per circa 1.268 migliaia di euro, mentre il costo relativo alle svalutazioni è diminuito di 2.159 migliaia.

Inoltre, nella tabella seguente, viene evidenziata quale è la quota di ammortamento imputabile ai calciatori professionisti, ai calciatori professionisti in compartecipazione passiva ed ai giovani di cui è proprietaria la società.

I calciatori di cui il club è proprietario per il 50%, ma che sono utilizzati dalla società che ne detiene il restante 50%, non sono soggetti ad ammortamento.

Importi in migliaia di €	2012/2013	2011/2012	Variatione
Ammortamenti:	48.188	46.920	1.268
Calciatori professionisti	41.439	45.111	
Calciatori professionisti in compartecipazione passiva	6.431	1.709	
Giovani	318	100	
Svalutazioni:	3.226	5.385	- 2.159
Totale	51.414	52.305	- 891

Dopo aver esaminato le poste più importanti e rilevanti dei ricavi e dei costi operativi, è possibile notare come, grazie ad aumento dei primi superiore a quello dei secondi, nella stagione 2012/2013 il risultato operativo sia migliorato di circa 37,3 milioni di euro.

Nonostante ciò l'EBIT (reddito operativo) risulta ancora essere negativo per € 3.806.006, con l'obiettivo del club di portarlo ad un valore positivo già dall'anno successivo.

Anche il reddito netto d'esercizio, conseguito al 30 giugno 2013, ha mostrato un miglioramento per € 32.743.901, rispetto a quello della stagione 2011/2012.⁵²

⁵² Conto economico e note illustrative, Relazione finanziaria annuale 2013, www.juventus.com



3.2. Manchester United F.C.

3.2.1. Informazioni generali

Il Manchester United F.C., società professionistica inglese, nacque nel 1878 sotto il nome di Newton Heath L&YR F.C. ed era una squadra di calcio composta da giocatori del dopolavoro del deposito ferroviario della Lancashire e Yorkshire Railway.

Il 26 aprile 1902, in seguito all'intervento del direttore generale della Manchester Breweries per evitare il tracollo economico-finanziario del club, cambiò nome in Manchester United.

Prese vita la società calcistica più titolata d'Inghilterra ed un punto di riferimento su cui si ispirano tutti i club europei, soprattutto per la forza del suo brand, il quale le garantisce un'importantissima fonte di ricavo.

Gli anni '50 e la fine degli anni '60 furono pieni di successi per la società inglese, ma il cambio epocale si ebbe nel 1986, quando alla guida del team si insediò l'allenatore scozzese Alex Ferguson.

Egli, in attività fino alla stagione 2012/2013, incorporava sia la guida tecnica della squadra che la figura del dirigente sportivo, preposto alla fase di calciomercato e a quella di mantenimento degli equilibri economico-finanziari del club. Una figura sinora mai vista nel campionato italiano.

Questa svolta portò numerosissimi trofei al club, che ad oggi può vantare 55 titoli nazionali tra cui 20 Campionati inglesi, 11 Coppe d'Inghilterra, 4 Coppe di Lega Inglese, 20 Charity/Community Shield e 7 successi internazionali fra cui 1 Coppa Intercontinentale, 1 Coppa del mondo per club, 3 UEFA Champions League, 1 Supercoppa UEFA ed 1 Coppa delle Coppe.⁵³

La mission del Manchester, come riportato dal proprio sito ufficiale, è quella di essere il miglior club di calcio al mondo sia dentro che fuori dal campo.

Il club ritiene che il successo non debba essere misurato unicamente in termini di trofei conquistati sul manto verde, bensì anche dall'impatto positivo che si riesce ad esercitare sulla comunità.

⁵³ Storia, www.manutd.com

Chi opera all'interno della società è impegnato ad affrontare tematiche sociali ed ambientali ad ogni livello, regionale, nazionale ed internazionale, portando in alto il marchio del Manchester.⁵⁴

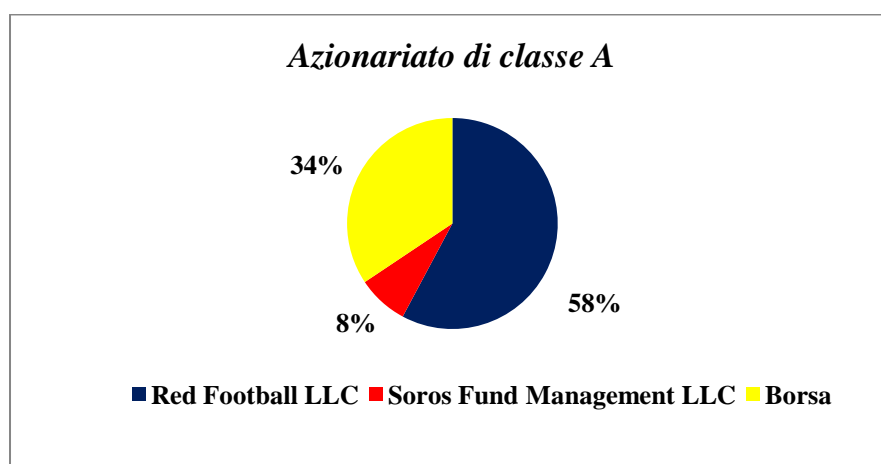
Infine, tra le informazioni societarie, è possibile notare come si tratti di una Public Limited Company controllata dalla famiglia dell'uomo d'affari americano Malcom Glazer, attivo attraverso la società di investimento First Allied Corporation in diversi settori industriali.

Dall'agosto 2012 le azioni Manchester United PLC, di classe A, sono quotate al New York Stock Exchange ed a seguito di tale quotazione la famiglia Glazer, attraverso la società Red Football LLC, ne detiene il 57,8% dei titoli mentre il 7,82% sono di proprietà della società Soros Fund Management LLC ed il restante 34,38% del mercato borsistico.

Oltre ad azioni di classe A, concedenti ai proprietari un solo diritto di voto, vi sono anche quelle di classe B, non quotate, tutte di proprietà della famiglia Glazer e che attribuiscono dieci diritti di voto.

Globalmente la famiglia americana possiede circa il 98,7% dei diritti di voto dell'assemblea, detenendo il controllo assoluto del club.⁵⁵

Di seguito è rappresentata, tramite un diagramma a torta, la suddivisione delle azioni di categoria A del Manchester United PLC.



⁵⁴ *Mission*, www.manutd.com

⁵⁵ <http://www.calcioefinanza.it/manchester-united-fc-informazioni-societarie>

3.2.2. Esposizione e considerazioni bilancio 2012/2013

Il club inglese al 30 giugno 2013 presenta la seguente situazione patrimoniale-finanziaria:

Importi in migliaia di £	30/06/2013	30/06/2012		30/06/2013	30/06/2012
	£	£		£	£
ASSETS			EQUITY AND LIABILITIES		
Non current assets			Equity		
Property, plant and equipment	252.808	247.866	Share capital	52	50
Investment property	14.080	14.197	Share premium	68.822	25
Goodwill	421.453	421.453	Merger reserve	249.030	249.030
Players' registration	119.947	112.399	Hedging reserve	231	666
Trade and other receivables	1.583	3.000	Retained earnings/(deficit)	129.825	- 12.671
Deferred tax asset	145.128	-	Equity attributable to owners of the parent	447.960	237.100
Total non current assets	954.999	798.915	Non-controlling interest	-	- 2.003
			Total equity	447.960	235.097
Current assets					
Derivative financial instruments	260	967	Non current liabilities		
Trade and other receivables	68.619	74.163	Derivative financial instruments	1.337	1.685
Current tax receivables	-	2.500	Trade and other payables	18.413	22.305
Cash and cash equivalents	94.433	70.603	Borrowings	377.474	421.247
Totale current assets	163.312	148.233	Deferred revenue	17.082	9.375
			Provisions	988	1.378
			Deferred tax liabilities	17.168	26.678
			Total non current liabilities	432.462	482.668
			Current liabilities		
			Derivative financial instruments	29	-
			Current tax liabilities	900	1.128
			Trade and other payables	78.451	83.664
			Borrowings	11.759	15.628
			Deferred revenue	146.278	128.535
			Provisions	472	428
			Total current liabilities	237.889	229.383
TOTAL ASSETS	1.118.311	947.148	TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	1.118.311	947.148

Anche lo stato patrimoniale del club inglese viene rappresentato distinguendo le attività e le passività in correnti e non correnti.

Nell'esercizio amministrativo 2012/2013 l'attivo ed il passivo ammontano a £ 1.118.311.000, con un incremento di £ 171.163.000 rispetto alle 947.148 migliaia di sterline dell'annata precedente.

Al 30 giugno 2013, il club inglese, presentava un attivo composto per 954.999 migliaia di sterline da attività non correnti e per le restanti 163.312 migliaia da assets correnti. Per quanto riguarda il passivo, l'equity ammonta a 447.960 migliaia di sterline, mentre le passività a 670.351 migliaia di cui 432.462 non correnti e 237.889 correnti.

All'interno dei non current assets, tra le voci più rilevanti è possibile notare "Property, plants and equipment", "Goodwill" e "Players' registration".

La prima, corrispondente ai nostri immobili, impianti e macchinari, è aumentata di circa 5.000.000 £ con un valore al 30 giugno 2013 di 252.808 migliaia.

Tale incremento, per l'esattezza di 4.942 migliaia di sterline, è legato ad investimenti di 12.594.000 £, disinvestimenti netti per 2.000 £ ed ammortamenti d'esercizio per 7.650.000 £.

Nella tabella seguente sono espresse, in maniera sintetica, le operazioni avvenute durante l'esercizio:

Importi in migliaia di £	Freehold property	Plants and machinery	Fixtures and fittings	Total
Net book amount				
At 30/06/2012	234.275	4.641	8.950	247.866
Cost				
At 01/07/2012	264.505	35.845	25.544	325.894
Additions	5.552	2.604	4.438	12.594
Disposals	-	- 2.272	- 620	- 2.892
At 30/06/2013	270.057	36.177	29.362	335.596
Accumulated depreciation				
At 01/07/2012	30.230	31.204	16.594	78.028
Charge for the year	3.326	1.814	2.510	7.650
Disposals	-	- 2.270	- 620	- 2.890
At 30/06/2013	33.556	30.748	18.484	82.788
Net book amount				
At 30/06/2013	236.501	5.429	10.878	252.808

La sezione “Freehold property” comprende principalmente l’Old Trafford Stadium and l’Aon Training Complex, ovvero lo stadio di proprietà del club ed il complesso sportivo dove si allena la prima squadra ed il settore giovanile.

Ulteriore voce, che rappresenta il 44,13% delle attività non correnti, è quella relativa all’avviamento (Goodwill) con un ammontare pari a 421.453 migliaia di sterline.

Infine troviamo “Players’ registration”, ovvero i “Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori”, con un importo di 119.947 migliaia di £ al 30 giugno 2013. La crescita è di circa di 7,5 milioni di £ rispetto alla stagione 2011/2012, nella quale totalizzavano 112.399.000 £. Ovviamente si tratta di valori dati dal costo storico al netto dei fondi ammortamento e svalutazione maturati nei vari esercizi in cui sono stati utilizzati i beni materiali, nel caso dello stadio, ed immateriali come le prestazioni dei giocatori.

Così come per “Property, plants and equipment”, anche per “Players’ registration” andremo ad individuare le principali movimentazioni avvenute durante l’esercizio amministrativo.

Importi in migliaia di £	Players
Net book amount	
At 30/06/2012	112.399
Cost	
At 01/07/2012	306.817
Additions	51.175
Disposals	- 40.247
At 30/06/2013	317.745
Accumulated amortization	
At 01/07/2012	194.418
Charge for the year	41.714
Disposals	- 38.334
At 30/06/2013	197.798
Net book amount	
At 30/06/2013	119.947

In questo caso l’incremento di 7.548 migliaia di £ è dovuto ad investimenti per 51.175 migliaia di £, a disinvestimenti lordi per 40.247, di cui 1.913 netti, e ad ammortamenti pari a 41.714 migliaia di £.

Inoltre la relazione finanziaria annuale 2013 fornita dal Manchester United, tramite il proprio sito ufficiale, informa come il saldo al 30 giugno 2013 dovrebbe essere

ammortizzato completamente entro la stagione 2017/2018 e precisamente di 44.100.000 £ nell'annata 2013/2014.

Ovviamente in tale previsione non sono considerati eventuali investimenti e disinvestimenti successivi al 30 giugno 2013, che farebbero aumentare e diminuire le quote di ammortamento negli esercizi successivi.

Nella sezione del passivo, le voci che meritano una maggiore attenzione sono il "Patrimonio netto" o "Equity", i "Debiti finanziari" o "Borrowings" ed i "Risconti passivi" o "Deferred revenue".

L'ammontare dell'Equity è aumentato di 212.863 migliaia di sterline, passando da 235.097.000 £ a 447.960.000 £. Tale incremento è legato principalmente all'utile di 146.250 migliaia di £, conseguito durante l'esercizio, e all'emissione di azioni per £ 70.256 migliaia. Questa crescita del patrimonio è stata compensata da spese legate all'aumento di capitale e all'acquisizione del restante 33,3% del capitale azionario della MUTV Limited.

I debiti finanziari ammontano a 389.233 migliaia di £, di cui 377.474 con scadenza oltre l'esercizio successivo e 11.759 entro i prossimi 12 mesi. Essi sono diminuiti di circa 47,6 milioni di £ e al 30 giugno 2012 totalizzavano 436.875 migliaia di sterline.

Nella tabella seguente sono indicati i debiti finanziari della società, suddivisi in "Secured term loan", "Senior secured notes", "Secured bank loan" e "Other borrowings", il loro ammontare e la loro esigibilità corrente o meno.

Importi in migliaia di £			
Non current	30/06/2013	30/06/2012	Variazione
Secured term loan	199.889	-	199.889
Senior secured notes	171.497	410.585	- 239.088
Secured bank loan	6.088	6.469	- 381
Other borrowings	-	4.193	- 4.193
	377.474	421.247	- 43.773
Current			
Secured term loan	5.125	-	5.125
Senior secured notes	381	359	22
Secured bank loan	-	250	- 250
Other borrowings	6.253	15.019	- 8.766
	11.759	15.628	- 3.869

Infine in merito alla situazione patrimoniale del Manchester United è possibile fare due ulteriori considerazioni. La prima riguarda la voce “Deferred revenue” con un ammontare di 163.360 migliaia di sterline, di cui 17.082 non correnti e 146.278 correnti. Essa tiene conto degli incassi commerciali, da matchday e da broadcasting ricevuti in anticipo rispetto al periodo di competenza economica. Tali ricavi saranno rilevati sulla base degli accordi stipulati con gli sponsor ed i media e in relazione alla manifestazione dell’evento sportivo per quanto riguarda gli abbonamenti delle gare interne del club.

La seconda annotazione riguarda i crediti ed i debiti verso società professionistiche relativi alla campagna trasferimenti, rispettivamente inseriti all’interno delle voci “Trade and other receivables” e “Trade and other payables”.

I “Crediti commerciali ed altri” comprendono crediti verso altri club per 7.913.000 £, di cui 1.583.000 £ oltre l’esercizio successivo. Vi è stato un aumento di circa 1 milione di sterline rispetto alla stagione 2011/2012 dove l’importo era di 6.879.000 £, di cui 3.000.000 £ non correnti.

Al 30 giugno 2013, i “Debiti commerciali ed altri” sono composti da debiti verso altri club per l’acquisizione delle prestazioni di calciatori per £ 33.637.000, di cui 7.667.000 £ esigibili oltre l’esercizio successivo. Rispetto l’anno precedente, dove ammontavano a £ 28.877.000 di cui £ 6.230.000 esigibili oltre i 12 mesi, questi sono cresciuti per £ 4.760.000⁵⁶.

Dopo aver presentato a linee generali quella che è la fotografia patrimoniale-finanziaria del club anglosassone, adesso andremo ad analizzarne la situazione economica.

⁵⁶ *Situazione patrimoniale-finanziaria e note illustrative, Relazione finanziaria annuale 2013, www.manutd.com*

Il conto economico del Manchester United, relativo alla stagione 2012/2013, è il seguente:

Migliaia di £	30/06/2013	% sui ricavi	30/06/2012	% sui ricavi	Variazione
Commercial revenue	152.441	42,0%	117.611	36,7%	34.830
Broadcasting revenue	101.625	28,0%	103.991	32,5%	- 2.366
Matchday revenue	109.123	30,0%	98.718	30,8%	10.405
Revenue	363.189	100,0%	320.320	100,00%	42.869
Employee benefit expenses	- 180.523	49,7%	- 161.688	50,5%	- 18.835
Amortization of players' registrations	- 41.714	11,5%	- 38.262	11,9%	- 3.452
Depreciation	- 7.769	2,1%	- 7.478	2,3%	- 291
Other operating expenses	- 74.114	20,4%	- 66.983	20,9%	- 7.131
Operating expenses before exceptional items	- 304.120		- 274.411		- 29.709
Operating expenses exceptional items	- 6.217	1,7%	- 10.728	3,4%	4.511
Total operating expenses	- 310.337	85,4%	- 285.139	89%	- 25.198
Operating profit before profit on disposal of players' registrations	52.852		35.181		17.671
Profit on disposal of players' registrations	9.162		9.691		- 529
OPERATING PROFIT (EBIT)	62.014		44.872		17.142
Finance costs	- 72.082		- 50.315		- 21.767
Finance income	1.275		779		496
Net finance costs	- 70.807		- 49.536		- 21.271
(LOSS)/PROFIT ON ORDINARY ACTIVITIES BEFORE TAX	- 8.793		- 4.664		- 4.129
Tax credit	155.212		27.977		127.235
PROFIT FOR THE YEAR	146.419		23.313		123.106

Il fatturato del club, senza considerare i proventi legati alle cessioni dei calciatori, ammonta a £ 363.189.000 rispetto alle 320.320.000 £ della stagione 2011/2012.

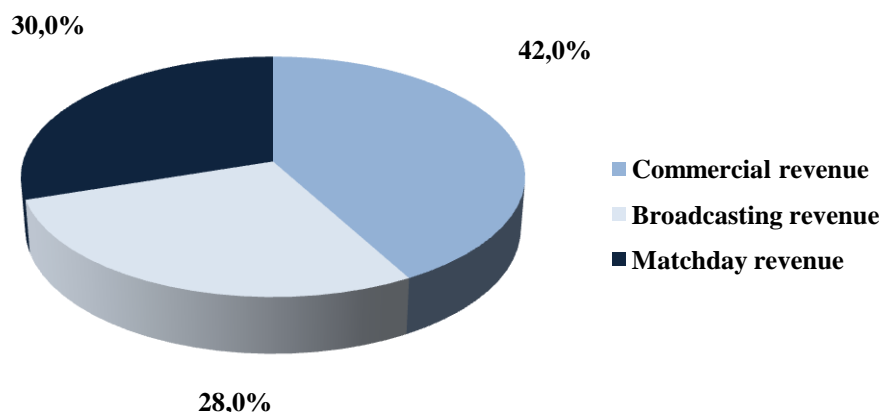
Tale crescita di 42.869 migliaia di sterline, il 13,38% della stagione precedente, deriva da un aumento degli introiti commerciali e da stadio parzialmente compensato da quelli radiotelevisivi.

Le entrate commerciali, pari a 152.441.000 £, derivano da sponsorizzazioni per circa 90,9 mln di £, da vendite al dettaglio, merchandising, abbigliamento per 38,6 mln di £ e da new media & mobile per 23 mln di £. Queste tre fonti di ricavo hanno generato, rispetto all'esercizio precedente, maggiori risultati per £ 27,8 mln, £ 4,8 mln e £ 2,3 mln.

Le entrate derivanti dal broadcasting, pari a £ 101.625.000, sono diminuite di £ 2,3 mln rispetto ai 103,9 mln di £ della stagione 2011/2012, mentre quelle derivanti dai

matchday, corrispondenti a £ 109.123.000, sono aumentate di 10.405.000 £ nei confronti delle 98.718.000 £ dell'annata precedente.

L'incremento dei ricavi da stadio è avvenuto grazie alla disputa di cinque partite di coppa nazionale in più rispetto all'anno precedente ed al fatto che il club ha dovuto ospitare alcune partite dei giochi olimpici disputati nell'estate del 2012.



Come dimostrato dal grafico, vi è una distribuzione abbastanza omogenea dei ricavi. Essi, nella stagione 2012/2013, sono composti per il 30% da matchday revenue, per il 42% da commercial revenue e per il restante 28% da broadcasting revenue.

I proventi derivanti dalle cessioni dei calciatori non vengono considerati all'interno del fatturato, bensì dopo i costi operativi. Questo a dimostrazione che, nonostante si tratti sempre di ricavi operativi, il club non li valuta come entrate su cui basare la propria attività gestionale. Essi ammontano a £ 9.162.000, più o meno in linea con il risultato dell'esercizio precedente.

Se il fatturato considerasse le plusvalenze, conseguite nel 2012/2013 e nel 2011/2012, ammonterebbe rispettivamente a £ 372.351.000 e £ 330.011.000. Oltre a questo, anche la distribuzione dei ricavi cambierebbe nel seguente modo:

	<i>Commercial revenue</i>	<i>Broadcasting revenue</i>	<i>Matchday revenue</i>	<i>Profit on disposal of players' registrations</i>	<i>Total</i>
2011/2012	35,64%	31,51%	29,91%	2,94%	100,00%
2012/2013	40,94%	27,29%	29,31%	2,46%	100,00%

I costi operativi sono aumentati di circa 25 milioni di sterline rispetto alla stagione precedente, passando da 285.139.000 £ a 310.337.000 £. La configurazione del conto economico del club inglese divide tali costi tra quelli che sono ordinari e quelli che sono legati ad eventi straordinari. Nella stagione 2012/2013 i primi ammontano a £ 304.120.000, mentre i secondi a £ 6.217.000.

Le voci più rilevanti, che caratterizzano i costi operativi ordinari, sono senza dubbio quelle relative al costo del personale (“Employee benefit expenses”) e agli ammortamenti dei calciatori (“Amortization of players' registrations”).

I costi legati al personale ammontano a £ 180.523.000, di cui £ 158.030.000 salari e stipendi comprensivi di bonus, £ 1.390.000 pagamenti basi su azioni, £ 19.305.000 costi di sicurezza sociale e £ 1.798.000 contributi pensionistici. Rispetto alla stagione 2011/2012 vi è stato un aumento di 19 milioni di £, l’incidenza sui ricavi è del 49,7% e risulta importante sottolineare come essi comprendano sia gli emolumenti del personale tesserato che di quello non tesserato.

L’ammortamento dei diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori è di 41.714.000 £, l’11,5% del fatturato, e misura un incremento di circa £ 3,5 milioni rispetto l’annata precedente, nella quale ammontavano a £ 38.262.000.

Il risultato operativo viene determinato prendendo in considerazione anche gli altri costi operativi ordinari e quelli straordinari. Nella stagione 2012/2013 i primi ammontano a £ 74.114.000 ed i secondi a £ 6.217.000, mentre nella precedente sono rispettivamente di £ 66.983.000 e £ 10.278.000.

Dopo aver illustrato le più importanti poste del conto economico, possiamo notare i risultati raggiunti dal club sia a livello operativo, tramite l’EBIT, che a livello complessivo, con il risultato netto d’esercizio. Il primo passa da un risultato positivo di circa 44,9 mln di £ a 62 mln, con una crescita del 39,28%. Il club, quindi, attraverso i propri introiti riesce abbondantemente a coprire i costi legati all’attività caratteristica aziendale, in particolar modo i salari dei calciatori e l’ammortamento del loro costo storico. Il secondo nella stagione 2012/2013 presenta un utile d’esercizio pari a £ 146.419.000, rispetto a quello di £ 23.313.000 dell’esercizio precedente. In entrambi i casi sono state le imposte differite attive, rispettivamente di £ 155,2 mln e £ 27,9 mln, che hanno consentito di raggiungere tali risultati. Infatti nelle due stagioni il reddito

operativo positivo era stato annullato da oneri finanziari netti superiori che hanno condotto a risultati al lordo d'imposta negativi⁵⁷.

Si tratta di un risultato molto significativo che consente al club di incrementare il proprio patrimonio, riducendo la necessità di effettuare eventuali aumenti di capitale.



3.3. F.C. Barcelona

3.3.1. Informazioni generali

Il F.C. Barcelona venne fondato il 29 novembre 1899 da Hans Gamper ed altri undici praticanti di quello che allora era uno sport semiconosciuto, chiamato “foot-ball”.

Negli anni il club catalano è diventato un simbolo nel quale vi è una forte identificazione non solo sportiva, ma anche sociale, culturale ed ha sviluppato una connotazione polisportiva coinvolgendo a livello professionistico anche basket, pallamano e hockey, oltre a varie altre discipline sportive a livello dilettantistico.

Dal periodo di fondazione alla costruzione dello stadio de Les Corts (1899-1922), il club ebbe come obiettivo quello di distinguersi da tutte altre società di Barcellona, cercando di divenire un punto di riferimento per la città.

La fase che consacrò il passaggio dallo stadio Les Corts al Camp Nou (1922-1957) non ebbe poche difficoltà per la società spagnola. Da una parte vi fu l'esponente crescita del club che superò la soglia dei 10.000 membri e decise di aprirsi al calcio professionistico, dall'altra le notevoli difficoltà politiche legate alla guerra civile e alle conseguenze postbelliche. Attraverso la costruzione del nuovo stadio vi fu un'opera di recupero, sia sociale che sportivo, da parte della società.

In passato il rapporto con il contesto di riferimento era fortemente legato in funzione dei principi di libertà e democrazia, mentre in questi ultimi anni si è concentrato sullo sviluppo socio-economico e politico della Catalogna e dei paesi più arretrati. L'organo indipendente preposto alla realizzazione di iniziative benefiche è la “Fundació Barcelona”, a cui il club versa annualmente una quota di circa due milioni di euro.

Accanto a questa continua dedizione verso il proprio territorio, i propri abitanti e le proprie tradizioni, la società catalana si è contraddistinta negli anni per aver conseguito numerosi successi, sia in campo nazionale che internazionale. Sicuramente il decennio

⁵⁷ *Conto economico e note illustrative, Relazione finanziaria annuale 2013, www.manutd.com*

2000 - 2010 può essere definito il più proficuo, con grandissimi risultati sportivi e la nascita di un nuovo stile di gioco, denominato “tiki-taka”, che ha incantato il mondo intero.

Ad oggi, il Barcelona ha conquistato ben 65 trofei nazionali tra cui 22 Campionati spagnoli, 26 Coppe di Spagna, 2 Coppe della Liga, 11 Supercoppe di Spagna, 4 Coppe Eva Duarte e 14 trofei internazionali di cui i più prestigiosi sono: 4 Champions League e 2 Mondiali per club.

Il raggiungimento degli obiettivi legati a queste due sfere appena analizzate, ovvero quella sociale e sportiva, consente al club di realizzare la propria mission.

Lo slogan della società, “mès que un club”, è una proposta nella quale alla spettacolarità di un calcio offensivo e pieno di successi si deve cercare di integrare una maggiore vicinanza alla gente, provando ad entrare in contatto con le persone attraverso lo sport⁵⁸.

A differenza di tutte le altre società spagnole, aventi la forma giuridica della “Sociedad Anonima Deportiva” (una sorta di società sportiva per azioni), il F.C. Barcelona insieme al Real Madrid, l’Athletic Bilbao ed Osasuna è gestita direttamente dai soci, attraverso una forma di azionariato popolare. Le quote sottoscritte da questi formano il capitale sociale del club, esse vengono versate annualmente ed il loro importo varia a seconda dell’età dell’associato. Da 0 a 5 anni la quota è di 34 euro, 68 euro da 6 a 14 anni e 137 euro da 14 anni in su. La carica di socio può essere persa per decisione volontaria, in caso di morte o per motivi di carattere disciplinare.

Data l’impossibilità di riunire più di 175.000 associati, l’Assemblea generale è l’organo che ha il compito di rappresentare i soci. I componenti dell’Assemblea sono i membri del Comitato Direttivo, della Commissione Disciplinare, della Commissione Economica, gli ex-presidenti del Club e soggetti la cui selezione avviene mediante un meccanismo nella quale viene sorteggiato l’1,5% dei soci complessivi più 850 tra coloro presenti nel precedente anno fiscale, lo 0,6% tra i soci con maggiore anzianità ed un numero pari a 25 membri tra coloro che si sono distinti per particolari meriti.

Ulteriori organi di governo sono il Comitato direttivo, avente il compito di amministrare le attività del club ed il Presidente, suo rappresentante nei rapporti con i terzi.

Quest’ultimo viene eletto a suffragio universale da tutti i soci, rimane in carica per 4 anni e può essere rinominato fino a due mandati consecutivi.

⁵⁸ *Storia, www.fcbarcelona.com*

Infine è possibile notare come il club catalano fornisca ai suoi soci una serie di benefici durante l'anno, tra cui l'acquisizione di biglietti a prezzi più convenienti, sconti in negozi convenzionati e la possibilità di acquisire tickets in prelazione⁵⁹.

3.3.2. Esposizione e considerazioni bilancio 2012/2013

La tabella seguente presenta la situazione patrimoniale-finanziaria del Futbol Club Barcelona in data 30 giugno 2013⁶⁰.

	30/06/13	30/06/12		30/06/13	30/06/12
ACTIVIO NO CORRIENTE:			PATRIMONIO NETO:		
Inmovilizado intangible	182.502	147.513	FONDOS PROPIOS	9.591	- 22.897
<i>Inmovilizado intangible deportivo</i>			Fondo social	- 20.758	- 69.539
Derechos de adquisicion de jugadores	179.337	143.492	Otras reservas	- 2.139	- 2.139
<i>Inmovilizado intangible no deportivo</i>			Resultado del ejercicio	32.488	48.781
Aplicaciones informáticas	2.975	3.528	SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	2.836	2.928
Inmovilizado en curso y anticipos	190	493	Subvenciones, donaciones y legados recibidos	2.836	2.928
Inmovilizado material	130.916	131.107	Total patrimonio neto	12.427	- 19.969
Estadios y pabellones deportivos	85.167	87.320			
Otros terrenos y construcciones	32.853	31.065	PASIVO NO CORRIENTE:		
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	10.960	11.046	Provisiones a largo plazo	16.186	20.630
Inmovilizado en curso y anticipos	1.936	1.676	Otras provisiones	16.186	20.630
Inversiones inmobiliarias	5.856	6.387	Deudas a largo plazo	63.224	116.863
Terrenos	5.856	6.387	Deudas con entidades de crédito	51.510	83.086
Inversiones financieras a largo plazo	13.396	35.008	Acreedores por arrendamiento financiero	232	434
Créditos a entidades deportivas	90	21.827	Deudas con Entidades Deportivas	8.184	30.040
Otros créditos	12.372	12.116	Personal deportivo	2.708	2.565
Otros activos financieros	934	1.065	Otros pasivos financieros	590	738
Activos por impuesto diferido	24.715	29.681	Pasivos por impuesto diferido	945	976
Total activo no corriente	357.385	349.696	Periodificaciones a largo plazo	13.000	16.000
			Total pasivo no corriente	93.355	154.469
ACTIVIO CORRIENTE:					
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	73.718	63.285	PASIVO CORRIENTE:		
Entidades Deportivas, deudores	24.076	14.964	Provisiones a corto plazo	6.165	2.165
Deudores varios	49.361	45.641	Deudas a corto plazo	52.650	53.577
Personal deportivo	40	8	Deudas con entidades de crédito	52.205	53.049
Personal no deportivo	30	72	Acreedores por arrendamiento financiero	201	189

⁵⁹ Azionariato popolare Barcelona, www.infoazionariatopopolarecalcio.it

⁶⁰ Importi in migliaia di euro

Activos por impuesto corriente	-	2.600	Derivados	239	334
Otros créditos con las Administraciones Publicas	211	-	Otros pasivos financieros	5	5
Inversiones financieras a corto plazo	611	521	Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	235.149	177.772
Otros créditos	611	521	Proveedores	78.243	44.719
Periodificaciones a corto plazo	547	931	Acreedores varios	11.242	11.565
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	70.924	36.844	Deudas con Entidades Deportivas	37.982	15.472
Tesorería	924	3.844	Personal deportivo	48.366	56.105
Otros activos líquidos equivalentes	70.000	33.000	Personal no deportivo	3.142	2.541
Total activo corriente	145.800	101.581	Otras deudas con las Administraciones Publicas	56.174	47.370
			Periodificaciones a corto plazo	103.439	83.263
			Totala pasivo corriente	397.403	316.777
TOTAL ACTIVO	503.185	451.277	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	503.185	451.277

La prima peculiarità, relativa al bilancio della società catalana, è legata al fatto che esso tiene in considerazione tutte le attività svolte dal club. Come già accennato precedentemente, il F.C. Barcelona è una polisportiva con squadre che praticano diverse tipologie di sport, dal calcio alla pallamano passando per il basket e l'hockey. Si tratta quindi di un bilancio complessivo con all'interno alcune sezioni che, dove possibile, consentono di imputare, le attività e le passività dello stato patrimoniale ed i ricavi e i costi del conto economico, alle attività sportive competenti.

Al 30 giugno 2013 l'attivo del club è di € 503.185 migliaia con un incremento dell'11,5% rispetto alla stagione precedente, dove ammontava a € 451.277.000.

Esso è composto per € 357.385 migliaia da attività non correnti, di cui € 182.502.000 immobilizzazioni immateriali, € 130.916.000 immobilizzazioni materiali, € 5.856.000 investimenti immobiliari ed i restanti € 38.111.000 investimenti finanziari ed imposte differite, e per € 145.800.000 da attività correnti di cui € 73.718.000 crediti commerciali ed altri crediti, € 611.000 investimenti finanziari a breve, € 70.924.000 cassa e suoi equivalenti ed anticipi per 547.000 €.

La sezione del passivo comprende il patrimonio netto per € 12.427.000, le passività non correnti per € 93.355.000 e quelle correnti per € 397.403.000, con quest'ultime composte prevalentemente da debiti commerciali e da anticipi ricevuti.

All'interno della voce "Inmovilizado intangible" sono presenti i diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori, con un aumento di circa 36 milioni di euro dalla stagione 2012 a quella 2013. Si è passati infatti da € 143.492.000 ad € 179.337.000.

Tale incremento è dovuto a investimenti per € 101.051.000, disinvestimenti lordi per € 15.425.000, di cui già ammortizzati per 15.117.000 e svalutati per € 5.871.000, ed ammortamenti e svalutazioni d'esercizio pari ad € 70.769.000.

Nella tabella seguente sono espresse, in maniera sintetica, le movimentazioni avvenute durante l'esercizio con riferimento alle diverse sezioni sportive.

Importo in migliaia di €	Saldos a 30/06/2012	Entradas y Dotaciones	Salidas, Bajas o Reducciones	Trasposos	Saldos a 30/06/2013
Coste					
Futbol	271.430	98.155	- 14.820	10.040	364.805
Baloncesto	5.943	2.104	-	300	8.347
Balonmano	2.973	390	- 605	100	2.858
Hockey	1.348	112	-	-	1.460
Anticipos	10.440	290	-	- 10.440	290
Total coste	292.134	101.051	- 15.425	-	377.760
Amortización acumulada					
Futbol	- 133.795	- 57.838	14.585	-	- 177.048
Baloncesto	- 3.858	- 1.329	-	-	- 5.187
Balonmano	- 2.338	- 317	532	-	- 2.123
Hockey	- 1.156	- 98	-	-	- 1.254
Total amortización acumulada	- 141.147	- 59.582	15.117	-	- 185.612
Deterioro: Futbol	- 7.495	- 11.187	5.871	-	-
Total deterioro	- 7.495	- 11.187	5.871	-	- 12.811
Total neto	143.492	30.282	5.563	-	179.337

È possibile notare come il futbol, attraverso un valore netto di € 174.946.000, riesca a fornire il maggiore contributo alla voce "Derechos de adquisicion de jugadores". Tra le restanti sezioni il basket concorre per € 3.160.000, la pallamano per € 735.000 e l'hockey per € 206.000. Anche gli investimenti, realizzati durante l'esercizio, vedono come assoluta protagonista l'attività calcistica con una spesa pari a 98 milioni di euro.

Un'altra voce estremamente significativa, soprattutto per i club dotati di uno stadio di proprietà e di centri sportivi, è quella relativa alle immobilizzazioni materiali. Questa comprende le seguenti sottovoci: "Estadios y pabellones" per € 85.167.000, "Otros terrenos y construcciones" per € 32.853.000, "Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material" per € 10.960 e "Inmovilizado en curso y anticipos" per € 1.936.000.

Nel complesso le attività non correnti materiali sono in linea all'anno precedente, con un decremento di circa 191.000 €. Esse sono passate da un valore di € 131.107.000, al 30 giugno 2012, ad uno di € 130.916.000 l'anno seguente.

Gli investimenti più significativi avvenuti nell'esercizio 2012/2013, come riportato tra le note della relazione finanziaria del club catalano, riguardano le opere di miglioramento del Palau Blaugrana⁶¹, i nuovi campi del centro sportivo di San Joan Despì, l'ampliamento della palestra della prima squadra e la nuova area sociale.

La tabella presente, fornirà alcune indicazioni circa le principali movimentazioni avvenute durante l'esercizio in merito alle immobilizzazioni materiali. In questo caso, a differenza di quanto visto precedentemente, vi sarà una visione complessiva e non una suddivisione per sezioni.

Importo in migliaia di €	Saldos a 30/06/2012	Entradas y Dotaciones	Salidas, Bajas o Reducciones	Traspasos	Saldos a 30/06/2013
Coste					
Estadios y pabellones	151.672	3.475	- 2.758	2.081	154.470
Otros terrenos y construcciones	40.491	3.034	- 1.029	158	42.654
Instalaciones técnicas y otro					
Inmovilizado material	29.432	1.692	- 27	222	31.319
Inmovilizado en curso	1.676	2.725	- 4	- 2.461	1.936
Total coste	223.271	10.926	- 3.818	-	230.379
Amortizacion:					
Estadios y pabellones	- 64.352	- 6.483	1.532	-	- 69.303
Otros terrenos y construcciones	- 9.426	- 774	399	-	- 9.801
Instalaciones técnicas y otro					
Inmovilizado material	- 18.386	- 1.999	26	-	- 20.359
Total amortizacion acumulada	- 92.164	- 9.256	1.957	-	- 99.463
Total neto	131.107	1.670	- 1.861	-	130.916

Le ultime note sull'attivo riguardano i crediti nei confronti di altre società sportive, la cui parte non corrente è passata da € 21.827.000 a € 90.000 e quella corrente da € 14.964.000 a € 24.076.000, e la cassa ed i suoi equivalenti aumentati di circa 34 milioni di euro.

Nella sezione del passivo, è possibile notare come il patrimonio netto sia passato da un risultato negativo di - 19.969.000 € ad uno positivo di 12.427.000 e che tale miglioramento possa essere ricondotto all'utile d'esercizio di 32.488 migliaia di euro. Inoltre, il risultato positivo dell'esercizio amministrativo precedente, di € 48.781 migliaia, è stato usato al fine di aumentare il "Fondo social".

⁶¹ Struttura sportiva di Barcellona che funge da sede delle partite ufficiali delle sezioni di pallacanestro, pallamano, hockey su pista e calcio a 5 del Futbol Club Barcelona.

Il patrimonio netto, per una parte decisamente meno considerevole, è composto da sovvenzioni fornite da enti pubblici e privati al club e che nei due esercizi corrispondono a circa 3 milioni di euro.

Dopo aver esposto i dati relativi al patrimonio del club, tra le passività più significative troviamo: “Deudas con entidades de crédito”, “Deudas con Entidades Deportivas” e “Periodificaciones”.

La prima voce corrispondente ai debiti verso istituti di credito ammonta a € 103.715.000, di cui € 51.510.000 non correnti ed € 52.650.000 correnti. Rispetto ai 136.135.000 € della stagione 2011/2012 sono diminuiti di circa 32,4 milioni di euro.

Infine troviamo i debiti verso società sportive, i quali totalizzano € 46.166.000, e le entrate che hanno avuto già manifestazione finanziaria ma non ancora la competenza economica, che rientrano nella voce “Periodificaciones”. Queste ultime al 30 giugno 2013 corrispondono a € 116.439.000, rispetto ai 99.236.000 € dell’annata precedente, e sono maggiormente distribuite nelle quote correnti. Tali entrate derivano da contratti stipulati per la sponsorizzazione del materiale sportivo, per la trasmissione televisiva di annate passate, da contratti commerciali ed abbonamenti dei soci⁶².

Terminata la descrizione delle poste più importanti e significative del club catalano, da un punto di vista patrimoniale-finanziario, adesso andremo ad analizzare i flussi reddituali conseguiti durante la stagione 2012/2013.

⁶² *Stato patrimoniale e note illustrative, Memoria Anual del F.C. Barcelona 2012/2013, www.fcbarcelona.es*

Al 30 giugno 2013 il conto economico del F.C. Barcelona si presenta così:

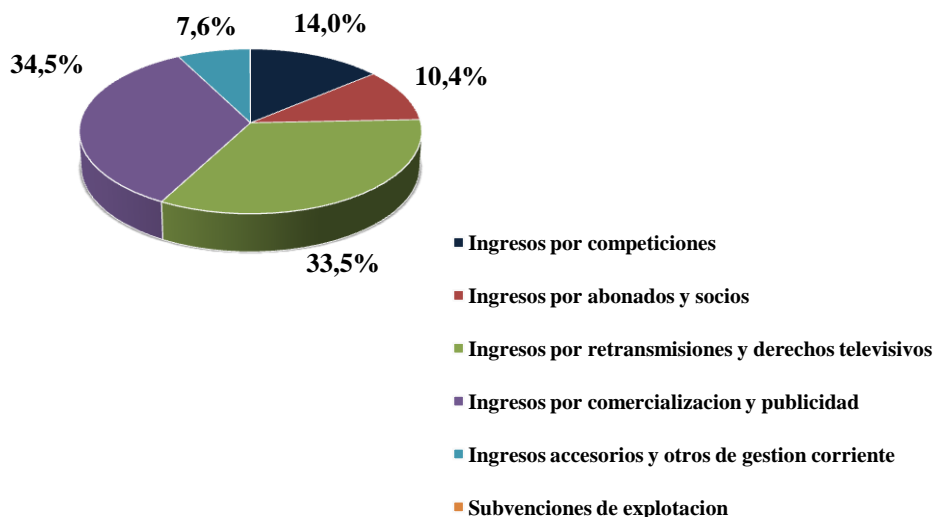
Importi in migliaia di €	30/06/2013	% sui ricavi	30/06/2012	% sui ricavi	Variazione
Total ingresos	482.588	100,0%	482.999	100%	- 411
Ingresos por competiciones	67.411	14,0%	66.249	13,7%	1.162
Ingresos por abonados y socios	50.176	10,4%	50.097	10,4%	79
Ingresos por retransmisiones y derechos televisivos	161.669	33,5%	160.472	33,2%	1.197
Ingresos por comercializacion y publicidad	166.474	34,5%	162.361	33,6%	4.113
Ingresos accesorios y otros de gestion corriente	36.610	7,6%	43.688	9,1%	- 7.078
Subvenciones de explotacion	248	0%	132	0%	116
Aprovisionamientos	- 5.619	1,1%	- 5.573	1,2%	- 46
Consumos de material deportivo	- 3.079	0,6%	- 2.849	0,6%	- 230
Otros aprovisionamientos	- 2.540	0,5%	- 2.724	0,6%	184
Gastos de personal	- 237.817	49,3%	- 233.312	48,3%	- 4.505
Sueldos y salarios del personal deportivo	- 203.678	42,2%	- 199.381	41,3%	- 4.297
Sueldos y salarios del personal no deportivo	- 25.631	5,3%	- 25.631	5,3%	-
Cargas sociales	- 8.508	1,8%	- 8.300	1,7%	- 208
Otros gastos de explotacion	- 111.113	23,0%	- 112.312	23,2%	1.199
Servicios exteriores	- 84.878	17,6%	- 77.276	16,0%	- 7.602
Tributos	- 2.432	0,5%	- 2.424	50,0%	- 8
Perdidas, deterioro y varacion de provisiones por operaciones comerciales	- 1.212	0,3%	- 749	0,2%	- 463
Desplazamientos	- 6.948	1,4%	- 7.439	1,5%	491
Gastos por adquisicion de jugadores	- 884	0,2%	- 3.417	0,7%	2.533
Otros gastos de gestion corriente	- 14.759	3,0%	- 21.007	4,3%	6.248
Amortizacion del inmovilizado	- 70.496	14,6%	- 72.031	14,9%	1.535
Amortizacion de los derechos de adquisicion de jugadores	- 59.582	12,3%	- 61.298	12,7%	1.716
Otras amortizacion	- 10.914	2,3%	- 10.733	2,2%	- 181
Imputacion de subvenciones de inmovilizado no financiero y otros	123	0%	123	0%	-
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	- 7.397	1,5%	- 5.080	1,1%	- 2.317
Deterioro y perdidas	- 5.847	1,2%	- 5.738	1,2%	- 109
Resultados por enajenaciones y otros	- 1.550	0,3%	658	0,1%	- 2.208
Otros	- 2.311	0,5%	- 1.087	0,2%	- 1.224
RESULTADO DE EXPLOTACION (EBIT)	47.958		53.727		- 5.769
Ingresos financieros	1.888		1.992		- 104
Gastos financieros	- 6.222		- 6.894		672
Variacion del valor razonable de instrumentos financieros	96		- 178		274
Diferencias de cambio	- 8		134		- 142
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	- 173		-		- 173
RESULTADO FINANCIERO	- 4.419		- 4.946		527
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	43.539		48.781		- 5.242
Impuestos	- 11.051		-		- 11.051
RESULTADO DEL EJERCICIO	32.488		48.781		- 16.293

I ricavi del club catalano si sono ridotti di € 411.000, passando da € 483 mln a € 482,6 mln, una cifra estremamente contenuta al punto che potremmo considerarli in linea tra i due anni.

La prima voce facente parte del fatturato è quella relativa ai ricavi da competizioni. Essa ammonta a € 67.411.000 ed è composta per € 65.527.000 da entrate del futbol e la parte restante da introiti delle altre sezioni sportive. Dopodiché, tra le altre fonti di entrata, vi sono quelle relative alle sottoscrizioni annue dei soci per € 19.644 migliaia, agli abbonamenti per € 30.532 migliaia, ai diritti televisivi per € 161.669 migliaia e agli sponsor e pubblicità per € 166.474 migliaia. La parte residuale è relativa ai ricavi per la visita dello stadio o del museo del club ed alle sovvenzioni ricevute, per un ammontare pari ad € 36,8 milioni.

È interessante sottolineare come tutte le voci elencate mantengano, a distanza di un anno, più o meno gli stessi risultati. Ciò è un elemento di grande affidabilità per il club, poiché potrà fare affidamento su un blocco di ricavi consolidato e non instabile.

Al 30 giugno 2013 la distribuzione dei ricavi è la seguente:



I ricavi direttamente imputabili alla sezione del futbol (Primer equipo e futbol base) ammontano a € 405.943, circa l'84,12% del fatturato complessivo. La parte restante è imputabile, invece, alle altre sezioni della polisportiva.

I proventi appena descritti possono essere classificati in entrate derivanti da broadcasting, dall'area commerciale, da matchday e da altre fonti, dove quest'ultima categoria considera le entrate residuali del club⁶³.

Importi in migliaia di €	Broadcasting	%	Commercial	%	Matchday	%	Altri	%	Totale
2011/2012	172.744	36%	186.900	39%	116.346	24%	7.009	1%	482.999
2012/2013	185.315	38%	176.800	37%	117.587	24%	2.886	1%	482.588

I costi operativi della stagione 2012/2013 ammontano a € 434.630.000, mentre quelli dell'annata precedente erano di € 429.272.000. Vi è stato quindi un aumento di circa 5,4 milioni di euro. All'interno di essi, le incidenze più significative sono quelle relative al costo del personale ed agli ammortamenti dell'attivo immobilizzato. Il primo, cresciuto di € 4,5 mln rispetto al 2012, ammonta a € 237.817.000 di cui € 203.678.000 corrisposti al personale sportivo, € 25.631.000 a quello non sportivo ed € 8.508.000 relativi agli oneri sociali. Gli ammortamenti, invece, sono di € 70,5 milioni di cui 59,6 imputabili ai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori ("Derechos de adquisicion de jugadores") e 10,9 alle altre immobilizzazioni materiali ed immateriali.

Complessivamente il costo per gli stipendi incide per quasi il 50% sui ricavi, mentre gli ammortamenti dei giocatori per il 12%. Inoltre, grazie alle note illustrative fornite dalla società blaugrana, è possibile notare come nell'ambito della sezione calcio, il costo sostenuto per le retribuzioni e per gli ammortamenti sia rispettivamente di € 182.459.000 ed € 59.137.000.

Considerati i restanti costi operativi, il reddito operativo del club è di € 47.958.000, un risultato molto significativo nonostante sia diminuito di € 5.769 migliaia rispetto al 2012. Il calcio ha contribuito a tale raggiungimento per ben 80,9 milioni di euro, mentre gli altri sport hanno prodotto dei risultati negativi che hanno abbassato l'EBIT. Questo perché quasi tutte le fonte di ricavo sono associate all'ambito calcistico, con le altre sezioni sportive che usufruiscono di tali entrate per svolgere la propria attività, producendo dei risultati di gestione negativi.

Infine il risultato d'esercizio è stato positivo per € 32,5 milioni ed anche in questo caso il maggior apporto è stato fornito dall'area calcistica, con un utile di € 80 mln⁶⁴.

⁶³ Riclassificazione realizzata grazie alle ulteriori informazioni ottenute dalle note illustrative presenti nella relazione fornita dal club e dai dati presenti nella Football Money League 2013 e 2014 della Deloitte.



3.4. F.C. Bayern München

3.4.1. Informazioni generali

Il Fußball-Club Bayern München, è una società polisportiva tedesca con sede a Monaco di Baviera, fondata nel 1900 da alcuni membri del MTV 1879 München.

Senza ombra di dubbio, tra le varie sezioni sportive che compongono la società, una delle più trionfanti e gloriosa è quella del calcio, militante nella Bundesliga.

La società bavarese lungo la propria storia ha vissuto momenti di massima esaltazione, quali i primi successi in campo nazionale negli anni '20, le tre coppe dei campioni (attuale Champions League) consecutive a metà anni '70 ed i numerosi trionfi negli anni 2000, culminati con il “triple”⁶⁵ del 2013. Affiancati a questi vi sono stati anche attimi più difficoltosi, tra cui il periodo della dittatura di Hitler, che provocò una spaccatura nel club, in quanto il presidente e l'allenatore erano ebrei e per questo furono deportati e situazioni di crisi finanziarie che attanagliarono il club all'inizio degli anni '80.

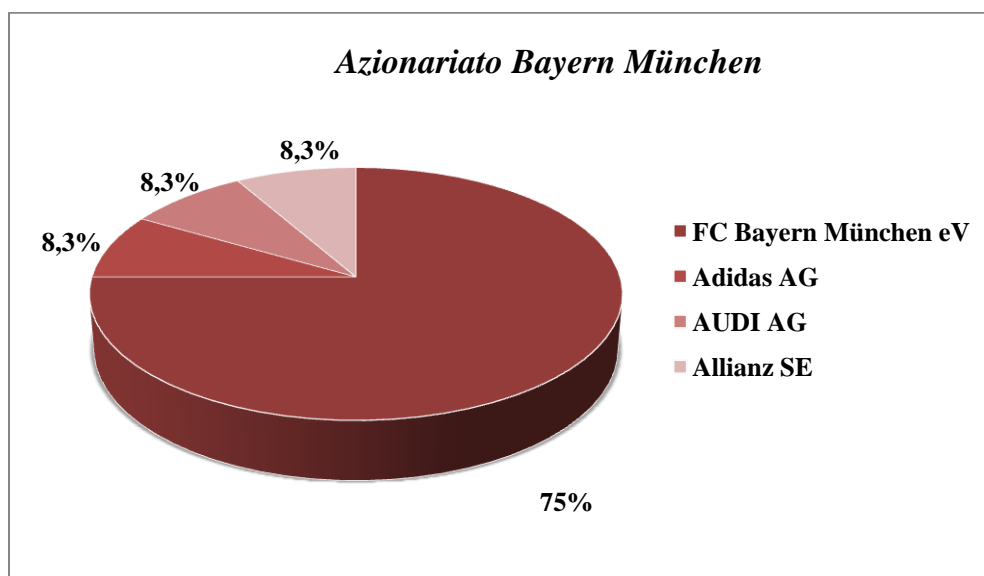
Il Bayern München gode di un palmares di tutto rispetto, con ben 51 trofei nazionali tra cui 24 Campionati tedeschi, 17 Coppe di Germania, 4 Supercoppe di Germania e 6 Coppe di Lega tedesca. Oltre a questi trionfi tra proprie mura, ha ottenuto anche undici successi in competizioni internazionali, di cui cinque in Champions League, uno in Coppa delle Coppe, in Coppa UEFA, in Supercoppa UEFA e tre in Coppa Intercontinentale.

Da un punto di vista dell'azionariato, la squadra di calcio del Bayern München fa capo alla società “FC Bayern München AG”, che è una S.p.A. controllata per il 75% da un'associazione registrata (“Eingetragener Verein”) denominata “FC Bayern München eV” ed avente più di 225.000 membri-tifosi. Il restante 25% del capitale se lo dividono, in quote uguali fra di loro, l'Adidas AG, l'AUDI AG e l'Allianz SE. Quest'ultima per entrare in possesso di tale quota ha versato nelle casse del club circa 110 milioni di euro finanziando, in grande parte, l'estinzione delle obbligazioni rilevanti per la costruzione del nuovo stadio.

⁶⁴ *Conto economico e note illustrative, Memoria Anual del F.C. Barcelona 2012/2013, www.fcbarcelona.es*

⁶⁵ Termine per indicare la vittoria dei tre trofei Campionato, Coppa nazionale e Champions League in un'unica stagione.

L'Allianz Arena, stadio dove il club disputa le proprie partite casalinghe, è di proprietà della società "Allianz Arena München Stadion GmbH". Essa si occupa della gestione di tale impianto ed ha il compito di darlo in locazione a chi deve organizzare e realizzare eventi sportivi e non. Oltre a quanto detto, è anche importante sottolineare come sia controllata totalmente dal "FC Bayern München AG" e quindi è possibile evidenziare come nello sostanza dei fatti lo stadio sia di proprietà del club bavarese. Questo dopo che l'altra squadra di Monaco, il TSV Monaco 1860, si accordò con "FC Bayern München AG" e "Allianz Arena München Stadion GmbH" per alleviare il suo obbligo di acquisire il 50% di quest'ultima dal Bayern, che poi ne è rimasto l'unico azionista⁶⁶. Di seguito viene rappresentata la suddivisione del capitale azionario del Bayern München:



Il grafico mostra come vi sia una sorta di azionariato popolare con delle varianti rispetto a quello che abbiamo analizzato per il F.C. Barcelona. Nel caso specifico il club non è tutto di proprietà dei soci-tifosi, bensì lo è per il 75% con la parte rimanente posseduta da tre società aventi rispettivamente l'8,3%.

In conclusione è interessante notare come in Germania vi sia una legge che impedisce ad un azionista unico di avere il 50%+1 delle azioni di un club⁶⁷.

⁶⁶ <http://tifosobilanciato.it/2012/12/07/il-bilancio-di-uno-stadio-allianz-arena-munchen-stadion>

⁶⁷ www.fcbayern.de

Dopo aver esposto le caratteristiche più significative del club bavarese, andremo ad esaminare, attraverso il bilancio consolidato del gruppo di cui “FC Bayern München AG” è la società capo, i suoi aspetti prettamente economico-patrimoniali.

3.4.2. Esposizione e considerazioni bilancio 2012/2013

Al 30 giugno 2013 la situazione patrimoniale-finanziaria del gruppo si presenta così:

Importi in unità di €	30/06/13	30/06/12		30/06/13	30/06/12
ATTIVITÀ NON CORRENTI	375.239.120	354.496.978	PATRIMONIO NETTO	257.238.185	248.717.176
Immobilizzazioni immateriali	102.974.742	72.013.643	Capitale sociale	27.500.000	27.500.000
Concessioni, diritti industriali e licenze	1.343.034	325.461	Riserve	173.092.548	173.092.547
Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	101.631.708	71.688.182	Utile portato a nuovo	42.623.393	37.068.432
Immobilizzazioni materiali	262.889.378	273.108.335	Utile d'esercizio	14.022.244	11.056.197
Terreni e fabbricati	245.277.916	254.473.728	FONDI ACCANTONAMENTO	23.315.290	16.262.975
Impianti e attrezzature	8.087.436	9.099.160	Per trattamento di quiescenza e obblighi simili	3.219.749	1.936.760
Altre immobilizzazioni materiali	8.445.083	9.449.497	Per imposte, anche differite	11.854.870	7.840.608
Anticipi ed imm.ni in corso	1.078.943	85.950	Altri fondi	8.240.671	6.485.607
Immobilizzazioni finanziarie	9.375.000	9.375.000	DEBITI	209.770.777	174.927.106
Partecipazioni in società collegate	25.000	25.000	Debiti verso banche	113.932.000	118.440.500
Titoli	9.350.000	9.350.000	Anticipi da clienti	5.230.598	200.000
			Debiti commerciali	54.333.913	33.952.982
ATTIVITÀ CORRENTI	154.307.148	148.568.847	Debiti verso società partecipate	446.280	-
Rimanenze	11.829.846	8.313.789	Altri debiti	35.827.986	22.333.624
Materie prime e altre forniture	18.977	25.431	RISCONTI PASSIVI	45.033.192	69.259.428
Merci	11.810.869	8.288.358			
Crediti ed altre attività	28.404.095	25.818.352			
Crediti commerciali	20.360.236	22.123.200			
Crediti verso partecipate	-	284.386			
Altre attività	8.043.860	3.410.766			
Cassa e depositi bancari	114.073.207	114.436.706			
RISCONTI ATTIVI	3.274.554	3.366.600			
ALTRE ATTIVITÀ	2.536.622	2.761.260			
TOTALE ATTIVO	535.357.444	509.193.685	TOTALE PASSIVO	535.357.444	509.166.685

Come è possibile notare vi è stata una crescita dell'attivo di € 26.163.759, passando da € 509.193.685 ad € 535.357.444. Nell'esercizio amministrativo 2012/2013, esso è

composto per € 375.239.120 da attività non correnti, per € 154.307.148 da attività correnti, per € 3.274.554 da risconti attivi e per la parte restante di € 2.536.622 da altre attività.

Il totale del passivo, invece, è suddiviso tra patrimonio netto per € 257.238.185, fondi accantonamento per € 23.315.290, debiti per € 209.770.777 e risconti passivi per € 45.033.192.

Tra le voci più rilevanti presenti all'interno dell'attivo troviamo, come sempre, i "Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori" e le immobilizzazioni materiali, comprensive dello stadio di proprietà del club.

In merito ai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori il club, durante l'esercizio, ha effettuato investimenti lordi per € 82.550.209 e disinvestimenti lordi per € 11.900.000, di cui 11,5 milioni già ammortizzati. Nel corso dell'esercizio tale voce, considerando anche la quota di ammortamento annua, ha subito un incremento di circa € 30 mln, passando da € 71.688.182 ad € 101.631.708.

La tabella seguente fornirà informazioni, in maniera sintetica, a proposito delle movimentazioni avvenute durante la stagione 2012/2013.

Valore netto contabile 30/06/2012	71.688.182
Costo storico	
30/06/2012	188.708.960
Investimenti	82.550.209
Disinvestimenti	- 11.900.000
30/06/2013	259.359.169
Fondo ammortamento	
30/06/2012	117.020.778
Fondo ammortamento beni dismessi	- 11.499.999
Quota ammortamento annua	52.206.682
30/06/2013	157.727.461
Valore netto contabile 30/06/2013	101.631.708

Le immobilizzazioni materiali, comprendenti lo stadio di proprietà "Allianz Arena" all'interno della voce "Terreni e fabbricati", sono diminuite di € 10.218.957 rispetto ai 273.108.335 € dell'anno precedente. Tale decremento è legato in primo luogo ad investimenti lordi per € 4,9 mln, a disinvestimenti netti per € 498 migliaia e ad ammortamenti per € 14,7 mln.

Anche per quanto riguarda queste attività saranno presentate le principali movimentazioni avvenute durante l'esercizio.

Valore netto contabile 30/06/2012	273.108.335
Costo storico	
30/06/2012	403.089.290
Investimenti	4.991.738
Trasferimento a imm.ni immateriali	- 26.920
Disinvestimenti	- 2.185.966
30/06/2013	405.868.141
Fondo ammortamento	
30/06/2012	129.980.955
Fondo ammortamento beni dismessi	- 1.687.431
Quota ammortamento annua	14.685.239
30/06/2013	142.978.763
Valore netto contabile 30/06/2013	262.889.378

La maggiore incidenza all'interno di questa classe è relativa alla voce "Terreni e fabbricati" con un ammontare di € 245.277.916, il 93% del totale. Al 30 giugno 2013 questa presenta un costo storico pari ad € 331.639.750 di cui già ammortizzato per € 86.361.834.

Il valore residuo delle immobilizzazioni materiali iscritte a bilancio, è invece imputabile alle voci "Impianti e attrezzature" per € 8.087.436, ad "Altre immobilizzazioni materiali" per € 8.445.083 e ad "Anticipi ed immobilizzazioni in corso" per € 1.078.943.

Per quanto riguarda il passivo, questo presenta una crescita del patrimonio netto da € 248.717.176 ad € 257.238.185. L'incremento di 8,5 milioni di euro deriva da un aumento di € 14 mln, dovuto al risultato netto positivo conseguito durante l'esercizio, compensato per € 5,5 mln dalla distribuzione di parte dell'utile realizzato nell'annata 2011/2012.

Altre due voci che meritano di essere citate sono quelle relative ai debiti verso le banche, aventi un importo che è variato da € 118.440.500 ad € 113.932.000, ed ai

risconti passivi riguardanti entrate finanziarie ottenute prima della loro competenza economica, passati da € 69.259.428 ad € 45.033.192⁶⁸.

Dopo avere esaminato le poste più significative dello stato patrimoniale, andiamo ad analizzare la situazione economica del club al 30 giugno 2013.

Importi in unità di €	30/06/2013	% sui ricavi	30/06/2012	% sui ricavi	Variazione
Ricavi	422.621.067		354.649.828		67.971.239
Altri proventi di gestione	10.141.481		18.717.328		- 8.575.847
Totale ricavi	432.762.548	100,0%	373.367.156	100,0%	59.395.392
Acquisti di materiali, forniture ed altri approvvigionamenti	- 34.201.246	7,9%	- 23.929.209	6,4%	- 10.272.036
Costi per servizi	- 1.507.912	0,3%	- 1.446.450	30,0%	- 61.462
Costi del personale	- 204.391.544	47,2%	- 167.096.913	44,7%	- 37.294.631
Salari e stipendi	- 197.903.360	45,7%	- 157.978.451	42,3%	- 39.924.909
Contributi previdenziali, spese assistenza e pensioni	- 6.488.184	1,5%	- 9.118.462	2,4%	2.630.278
Ammortamenti	- 67.417.250	15,6%	- 57.173.922	15,3%	- 10.243.328
Altri costi operativi	- 97.083.779	22,4%	- 94.853.728	25,4%	- 2.230.051
Totale costi operativi	- 404.601.731	93,5%	- 344.500.223	92,3%	- 60.101.509
Risultato operativo (EBIT)	28.160.817		28.866.933		- 706.116
Risultato gestione finanziaria	- 5.627.860		- 10.166.025		4.538.165
Risultato prima delle imposte	22.532.957		18.700.908		3.832.049
Imposte sul reddito	- 8.110.224		- 6.436.287		- 1.673.937
Altre imposte	- 400.489		- 1.208.424		807.935
Risultato netto d'esercizio	14.022.244		11.056.197		2.966.047

Dallo schema del conto economico è possibile notare come vi sia stato un incremento dei ricavi pari a € 59,4 mln, con una crescita del 16%. Infatti si è passati da € 373.367.156, realizzati nella stagione 2011/12, ad € 432.762.548 conseguiti in quella 2012/2013.

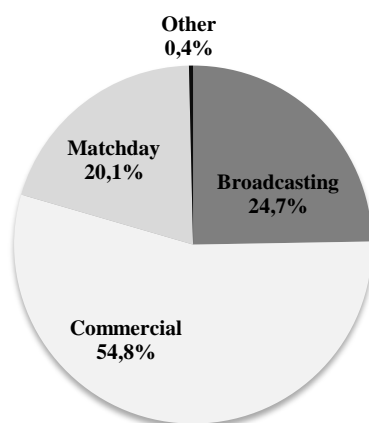
I soli dati presenti nelle note illustrative fornite dal club non hanno reso possibile la divisione dei ricavi, rendendo necessaria un'integrazione con l'informativa fornita dalla Deloitte e dalla UEFA. Grazie a ciò, è stato possibile ripartire i proventi realizzati al 30 giugno 2013 nelle seguenti quattro categorie: "matchday", "commercial", "broadcasting" ed "other".

La prima comprende i ricavi derivanti dalle partite del club, sia a livello nazionale che internazionale, ed ammonta ad € 87,1 milioni.

⁶⁸ Stato patrimoniale e note illustrative, bilancio consolidato FC BAYERN MUNCHEN AG Group 2012/2013

Gli introiti derivanti dall'area commerciale sono di € 237,1 mln e provengono da sponsorizzazioni, proventi da merchandising, pubblicità ed attività legate allo stadio, quali il tour del museo, la visita dell'impianto da gioco e la concessione dello stesso a terzi per eventi sportivi ed extra.

Infine, i ricavi residui sono ripartiti tra il broadcasting, riferitosi ai diritti televisivi nazionali della Bundesliga ed internazionali della UEFA, per € 107 mln e le plusvalenze, classificate sotto la voce "other", per € 1,6 mln⁶⁹.



Il grafico mostra come il club bavarese abbia il suo punto di forza nell'area commerciale, con un apporto decisamente inferiore da parte dei ricavi da gare, vista la politica dei tifosi-soci di tenere bassi i prezzi dei biglietti, e del broadcasting, con diritti televisivi nazionali che non superano i 44 milioni di euro.

I costi operativi hanno presentato un aumento assoluto di € 60.101.509, passando da € 344,5 mln ad € 404,6 mln, e relativo del 17,4%. All'interno di essi, presentano un'incidenza molto significativa sui ricavi i costi del personale e gli ammortamenti.

I primi ammontano a € 204,3 milioni, il 47,2% del fatturato, e sono aumentati di € 37.294.631 rispetto al 2012, mentre i secondi sono di € 67.417.250, il 15,6% dei ricavi. Inoltre, quest'ultimi comprendono una quota di ammortamento relativa ai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori pari ad € 52,2 milioni. Il 77% del totale degli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali ed immateriali ed il 12% del fatturato.

L'incremento leggermente superiore dei costi operativi, rispetto a quello dei ricavi, ha avuto come conseguenza una contenuta decrescita del reddito operativo, passato da €

⁶⁹ *Conto economico e note illustrative, bilancio consolidato FC BAYERN MUNCHEN AG Group 2012/2011, Football Money League 2014, www.uefa.com*

28,8 mln ad € 28,1 mln. Un risultato comunque molto soddisfacente, vista la capacità della società bavarese di autogestire la propria attività caratteristica attraverso i ricavi ordinari conseguiti.

In conclusione possiamo notare come anche il reddito netto d'esercizio abbia presentato un risultato positivo, migliorando di quasi € 3 milioni quello dell'esercizio 2011/2012⁷⁰.

3.5. Comparazione interspaziale e confronto dei risultati

L'esposizione e l'analisi delle poste più significative dei quattro club ci consente di effettuare una comparazione interspaziale dell'esercizio amministrativo 2012/2013, evidenziando quelle che sono le differenze in termini patrimoniali e soprattutto economici.

Uno schema riassuntivo di quello che abbiamo fino a questo momento trattato è il seguente⁷¹:



Importi in migliaia di €		%		%		%		%
Posizione ranking	20		5		1		2	
STATO PATRIMONIALE								
Costo storico	293.960		371.253		377.760		259.359	
Fondo ammortamento e svalutazione	174.738		231.107		198.423		157.727	
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	119.222	27%	140.146	11%	179.337	36%	101.632	19%
Immobilizzazioni materiali	159.652	36%	311.832	24%	130.916	26%	262.889	49%
TOTALE ATTIVO	443.366		1.306.635		503.185		535.357	
P. Netto	48.631	11%	523.396	40%	12.427	2%	257.238	48%
TOTALE PASSIVO	443.366		1.306.635		503.185		535.357	
CONTO ECONOMICO								
Ricavi	283.801		435.055		482.588		432.763	
Ammortamenti calciatori	48.188	17%	48.739	11%	59.582	12%	52.207	12%
Spese personale	163.463	58%	210.923	48%	237.817	49%	204.392	47%
Totale costi operativi	287.607	101%	362.598	83%	434.630	90%	404.602	93%
Reddito operativo	- 3.806		72.457		47.958		28.161	
Reddito netto	- 15.911		171.076		32.488		14.022	
Posizione finanziaria netta	160.260		345.737		20.051		- 9.070	
ROI		-1%		6%		10%		5%

⁷⁰ Conto economico e note illustrative, bilancio consolidato FC BAYERN MUNCHEN AG Group 2012/2013

⁷¹ I valori relativi al Manchester United sono stati trasformati da sterlina britannica ad euro utilizzando il tasso di cambio £/€ al 30 giugno 2013, pari a 1,1684. <http://it.exchange-rates.org/HistoricalRates/E/GBP/30-06-2013>

La società con l'attivo più elevato è quella inglese principalmente per effetto dell'avviamento che ammonta ad € 492 mln, mentre le altre si allineano tra i 400 ed i 550 milioni di euro. Le voci che presentano una maggiore incidenza rispetto al totale dell'attivo sono quelle relative alle immobilizzazioni materiali, poiché tutti i club possiedono stadi di proprietà e centri sportivi, e ai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, aventi un valore di bilancio che spazia dai 100 milioni del Bayern Monaco ai 179 milioni del Barcellona.

Rispetto alle prime possiamo notare come nel 2008/2009, annata in cui i lavori per il nuovo stadio di proprietà non erano ancora cominciati, per la Juventus ammontassero a malapena a 31,3 milioni di euro circa il 20% di quelle attuali.

Oggi questi impianti di cui le società sono proprietarie garantiscono, oltre ad un'importante struttura patrimoniale, una significativa fonte di ricavo grazie ai tour per i tifosi, all'affitto per eventi sportivi ed extra, ad eventuali sponsor che finanziano il club per attribuirgli il proprio nome, come nel caso della società Allianz con lo stadio del Bayern Monaco, ed alle entrate dei tifosi per le partite casalinghe. Tutte entrate "pulite", nel senso che non dovranno essere in parte versate nelle casse dei comuni, spesso proprietari degli stadi.

Per quanto riguarda le prestazioni dei calciatori iscritte a bilancio, queste vedono una maggiore incidenza per il Bayern Monaco con il 49%, ed a seguire per la Juventus, il Barcellona ed il Manchester United con il 36%, 26% e 24%.

Il costo sostenuto per realizzare le rose, comprendente anche quei giocatori la cui forma di acquisizione è stata in compartecipazione, è stato di € 294 mln per il club italiano, di € 371 mln per quello inglese e rispettivamente di € 378 mln ed € 259 mln per lo spagnolo ed il tedesco. Ovviamente tale valore diminuisce nel corso degli anni e ciò che è iscritto a bilancio è al netto delle quote di ammortamento accumulate nelle diverse stagioni e delle eventuali svalutazioni maturate nel tempo.

Tali investimenti pluriennali possono essere realizzati grazie alle risorse finanziarie reperite dalla dismissione di altre immobilizzazioni immateriali, in gergo calcistico si parla di cessione dei giocatori ad altri club, dagli aumenti di capitale degli azionisti, dal capitale di terzi o dall'autofinanziamento, grazie agli utili conseguiti negli anni passati.

La principale difficoltà per un club italiano, come vedremo successivamente nell'analisi economica, non è tanto legata all'acquisizione delle prestazioni del calciatore bensì alla

capacità di produrre ricavi in grado di coprire i costi per il mantenimento di tale giocatore all'interno della rosa.

Per quanto riguarda la sezione del passivo, è possibile notare come per il club italiano e spagnolo vi sia una forte presenza di passività correnti e non, mentre la società bavarese e quella inglese presentano un'incidenza del patrimonio netto sull'attivo, rispettivamente, del 48% e 40%. Comunque in tutti e quattro i casi siamo in presenza di società sottocapitalizzate, ossia finanziate per più del 50% da capitale di terzi.

Grazie all'utile conseguito durante l'esercizio, il Barcellona è riuscito a rendere positivo il valore del patrimonio netto rispetto a quello della stagione precedente.

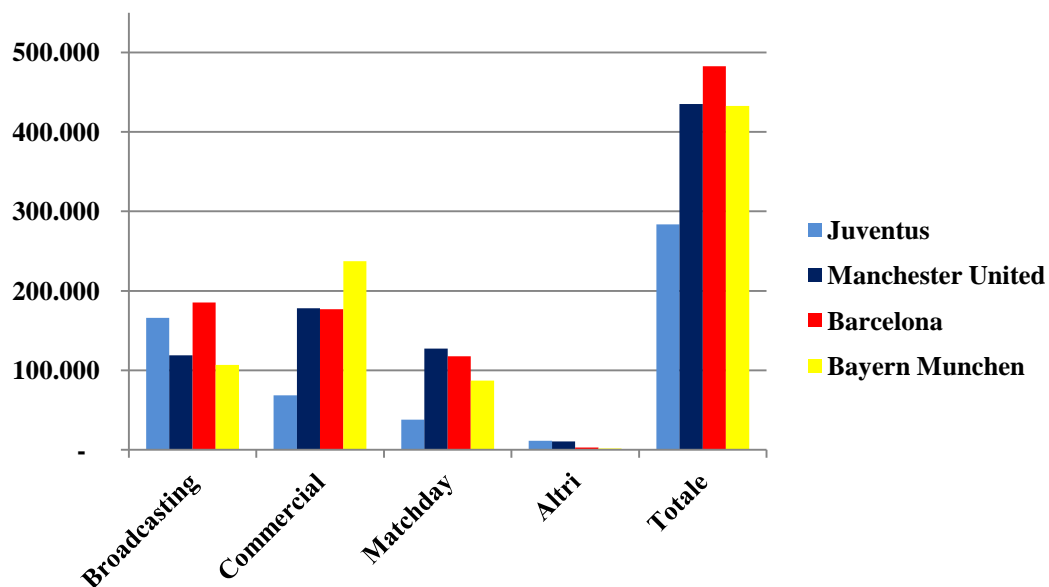
Infine, analizzando la posizione finanziaria netta dei vari club, possiamo osservare come solamente quello bavarese presenti un saldo negativo, pari ad € 9.070.000, tra fonti ed investimenti finanziari. Le altre tre società hanno un'esposizione netta nei confronti dei terzi finanziatori che spazia dai 20 milioni di euro del Barcellona, passando ai 160 della Juventus e giungendo ai 345 del Manchester United.

Da un punto di vista economico possiamo notare l'assoluta difficoltà della Juventus nel competere con i fatturati degli altri tre club internazionali, che superano abbondantemente il muro dei 400 milioni a dispetto dei 283 milioni della società italiana. La ripartizione di questi in entrate da gare, commerciali, da diritti tv e da altre fonti, dove queste ultime comprendono gli introiti derivanti dalla gestione dei calciatori, ci mostra come il club piemontese sia fortemente legato ai diritti radiotelevisivi.

Importi in migliaia di €	Broadcasting	%	Commercial	%	Matchday	%	Altri	%	Totale
Juventus	165.952	58,47%	68.401	24,10%	38.051	13,41%	11.397	4,02%	283.801
Manchester United	118.739	27,30%	178.112	40,94%	127.449	29,30%	10.705	2,46%	435.005
Barcelona	185.315	38,40%	176.800	36,64%	117.587	24,37%	2.886	0,59%	482.588
Bayern Munchen	106.963	24,72%	237.100	54,79%	87.100	20,13%	1.600	0,36%	432.763

Gli altri tre club, invece, possono godere di elevate entrate commerciali e di ricavi da stadio superiori grazie anche ad una capacità maggiore dei rispettivi impianti. Interessante è notare come, nonostante nella stagione esaminata la Juventus (giunta ai quarti di finali di Champions League) abbia ricevuto dalla UEFA diritti televisivi per € 65,3 mln contro i 55 milioni di euro del Bayern Monaco (vincitore del torneo), il fatturato tra questi due club presenti una gap di € 148 milioni.

Inoltre, tenendo conto sia della partecipazione alla Champions League, che dello stadio di proprietà, è possibile notare come rispetto alla stagione 2010/2011, dove questi mancavano, il fatturato per il club bianconero sia aumentato di addirittura € 112 milioni. L'evidente difficoltà che può avere una società italiana, in questo caso la detentrici del campionato nazionale, nel competere con i top club europei è legata alla problematicità nel conseguire elevati ricavi che consentano di assicurare importanti stipendi ai migliori giocatori. La significativa dipendenza dalle entrate relative al broadcasting non dà delle certezze, in quanto esse sono fortemente legate ai risultati sportivi del club ed inoltre non vi è assoluta garanzia che le piattaforme televisive siano disposte per sempre a fornire elevate cifre. Quindi le società italiane devono cercare di lavorare su quei fattori che garantiscano entrate certe ed elevate, soprattutto nell'area commerciale punto di forza di Barcellona, Bayern Monaco e Manchester United.



Attualmente per poter aumentare i propri ricavi i club italiani sono costretti alla cessione dei pezzi da novanta della rosa al fine di realizzare importanti plusvalenze. Questo modo di operare difficilmente consente di costruire squadre competitive a livello internazionale, poiché non si riesce a dare continuità alla squadra e soprattutto vengono ceduti i migliori giocatori viste le difficoltà nel garantirgli stipendi pari alle offerte degli altri club europei.

Le contenute entrate d'esercizio riflettono anche sui costi operativi sostenuti dalla società italiana, assai più moderati rispetto a quelli delle altre tre. Nonostante questo,

essa non è riuscita a coprirli totalmente con un risultato operativo negativo per € 3,8 milioni contro quelli positivi di Manchester United per € 72 mln, Barcellona per € 48 mln e Bayern Monaco per € 28 milioni.

All'interno di questi i costi del personale e gli ammortamenti sono stati inferiori in valore assoluto, ma in termini relativi hanno presentato una maggiore incidenza sui ricavi totali rispetto alle altre società.

Il ROI della Juventus si presenta negativo per l'1%, mentre per la società inglese ammonta al 6%, per quella spagnola al 10% e per quella tedesca al 5%.

L'indice di redditività del capitale investito ci fornisce un'indicazione sull'efficienza economica dell'azienda, ossia esprime quanto rende il capitale investito nella stessa. Esso è oggetto di analisi soprattutto per verificare se l'azienda crea o distrugge valore, oltre a permettere eventuali considerazioni riguardanti la leva finanziaria.

Infine, anche il risultato d'esercizio è stato negativo per € 15 milioni contro i risultati positivi degli altri club in particolar modo di quello inglese che, grazie alle imposte differite attive, ha ottenuto un utile di circa € 171 milioni.

Questa differenza importantissima nei risultati economici tra il top club italiano e le tre società vincitrici del titolo nazionale in Inghilterra, Spagna e Germania, ci fa capire il momento di assoluta difficoltà che sta attraversando il calcio italiano.

Oltre ad un'analisi accurata di quelli che sono i risultati economici delle quattro società, può essere interessante anche analizzare quello che è stata la movimentazione della cassa.

Di seguito è presente la variazione di cash flow avvenuta nell'esercizio 2012/2013 con il flusso di cassa generato dalle attività operative, da quelle di investimento e di finanziamento.

Rendiconto finanziario 2012/2013				
Importi in migliaia di €	Juventus	Manchester United	Barcelona	Bayern Munchen
Cash flow al 01/07/2013	- 58.781	82.493	36.844	114.437
Cash flow generato/(assorbito) dall'attività operativa	48.154	66.857	155.402	98.086
Cash flow generato/(assorbito) dall'attività di investimento	- 74.484	- 57.073	- 91.191	- 88.441
Cash flow generato/(assorbito) dall'attività di finanziamento	- 12.509	18.777	- 30.131	- 10.009
Cash flow generato/(assorbito) nell'esercizio	- 38.839	28.562	34.080	- 364
Guadagno/(Perdita) da cambio	-	- 719	-	-
Cash flow al 30/06/2013	- 97.620	110.336	70.924	114.073

Anche questo schema ci mostra le difficoltà del club italiano, rispetto agli altri, nel produrre flussi di cassa operativi che consentano di coprire quelli assorbiti da nuovi investimenti, soprattutto relativi a calciatori, e dal rimborso di finanziamenti.

Mentre il Manchester United, il Barcellona ed il Bayern Monaco riescono attraverso il flusso monetario generato dall'attività corrente a coprire le attività di investimento e quelle finanziarie, la Juventus è costretta ad aumentare lo scoperto bancario per € 38.893.000⁷².

Ancora una volta risulta importante sottolineare come sia fondamentale, da un punto di vista economico-finanziario, l'individuazione di determinanti che conducano all'incremento dei ricavi.

Tutto ciò esposto fino ad ora si riversa sul campo di gioco, dove squadre meno attrezzate economicamente avranno maggiori problemi nel costruire formazioni competitive che possano giocarsela con qualsiasi club.

Al fine di concludere questa disamina, può risultare interessante osservare i risultati raggiunti dalle quattro società, in campo nazionale e soprattutto internazionale, nell'orizzonte temporale 2008/2009 – 2012/2013.

	2008/2009		2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013		Totale	
	Naz	Internaz	Naz	Internaz	Naz	Internaz	Naz	Internaz	Naz	Internaz	Naz	Internaz
Juventus	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	3	0
Manchester United	3	1	1	0	2	0	1	0	1	0	8	1
Barcelona	2	1	2	2	2	1	2	2	1	0	9	6
Bayern Munchen	0	0	2	0	1	0	0	0	3	1	6	1

Questi, a conferma di quanto detto fino a questo momento, sono stati fortemente condizionati da quelli economico-finanziari, in particolar modo dai livelli di fatturato prodotti e dalla disponibilità di risorse finanziarie per rinforzare le formazioni.

La Juventus, negli anni presi in esame, ha avuto difficoltà a competere in Europa ottenendo come miglior piazzamento un quarto di finale di Champions League nel 2012/2013. Tutto questo senza dimenticare come parte di queste difficoltà siano da attribuire alla retrocessione in serie B nella stagione 2006.

⁷² Dati tratti dal rendiconto finanziario presente nei bilanci di Juventus, Manchester United, Barcelona e Bayern Munchen

Il club inglese nonostante sia riuscito a conquistare sola la Coppa del Mondo per club nel 2009, è giunto per ben due volte in finale nella massima competizione europea; mentre quello tedesco ha conquistato una volta il titolo di campione d'Europa, disputando ben tre finali.

I migliori risultati sportivi sono stati raggiunti, senza ombra di dubbio, dalla società catalana con ben sei trofei internazionali, di cui due Champions League.

4. LEVE SU CUI AGIRE PER MIGLIORARE LA PERFORMANCE DEL SISTEMA CALCIO ITALIANO

L'ultimo capitolo, che andremo ad affrontare, prenderà in esame alcune delle leve su cui il sistema calcio dovrebbe agire al fine di incrementare i propri ricavi. Esse fornirebbero a società, di prima e seconda fascia, maggiori risorse a disposizione per costruire formazioni più competitive. Inoltre, permetterebbero alle prime di misurarsi alla pari a livello europeo ed alle seconde di rendere il campionato nazionale italiano più combattuto ed allenante per i top club.

Tra i fattori che sono stati individuati possiamo elencare un'analisi approfondita del marketing e del merchandising dei club, lo stadio di proprietà, una maggiore sicurezza negli impianti che accolgono i tifosi, un'attenta gestione dei vivai e leggi su un'equa ripartizione dei diritti televisivi, che al contempo fornisca i giusti compensi alle migliori società.

4.1. Marketing nelle società di calcio

In generale per marketing si intende l'insieme delle attività programmate, organizzate, coordinate e controllate, che partono dall'analisi del mercato e si svolgono in forma integrata per raggiungere gli obiettivi aziendali mediante la soddisfazione del cliente. Risulta quindi molto importante che vi sia una forte integrazione all'interno e tra le funzioni aziendali e che venga raggiunta la customer satisfaction, al fine di porre in essere la strategia deliberata ed adottata⁷³.

Nel caso specifico lo sport del calcio viene considerato come un prodotto-servizio, ed esso racchiude una molteplicità di servizi di grande interesse forniti al pubblico. Con questi non ci riferiamo unicamente all'evento domenicale, che riunisce milioni di appassionati negli stadi italiani e davanti alle televisioni, ma a servizi accessori che fanno vivere la società e l'evento sportivo, a tutto tondo, per tutta la settimana.

Attraverso le tecniche di marketing ogni federazione, lega, o più nello specifico club, dovrebbe cercare di aumentare il valore di mercato dei servizi proposti, fidelizzare i propri clienti ed attirare nuovi acquirenti.

Gli attori principali che svolgono e subiscono azioni di marketing, interagendo reciprocamente tra di loro, possono essere classificati in: produttori, distributori, sponsor e clienti finali. I primi sono coloro che realizzano il prodotto calcio, i secondi

⁷³ S.Chelubini – G. Eminente, *Il nuovo marketing in Italia*, Franco Angeli, Milano 1997.

sono rappresentati dai mass media che divulgano tale spettacolo dietro un compenso ai club, poi troviamo gli sponsor ed infine i consumatori finali, ossia i tifosi e gli appassionati.

Nel caso specifico, ci interessano le attività che possono essere messe in pratica da ogni società con l'intento di valorizzare al meglio il proprio prodotto ed incrementare i ricavi per colmare il gap, tanto discusso, con i top club europei.

Tali iniziative devono avere la finalità di fidelizzare ed avvicinare i propri tifosi, non solo grazie successi sportivi che generano entusiasmo, ma attraverso azioni che li facciano sentire parte integrante del mondo della propria società.

Oltre a queste, ogni produttore (società) dovrebbe anche mettere in pratica valide operazioni di marketing con i distributori, per promuovere al meglio il prodotto in vendita, e con gli sponsor, al fine di spuntare il contratto più proficuo possibile⁷⁴.

Da qualche anno la Juventus F.C., per aumentare i propri ricavi tramite la vicinanza dei propri sostenitori, ha messo in pratica alcune iniziative con l'obiettivo di fornire ai propri utenti un maggiore comfort durante i match e migliori servizi, cercando di trarre effetti positivi da un punto di vista economico.

Infine, per avvicinare ulteriormente gli appassionati, uno strumento molto utilizzato negli ultimi anni è stato quello relativo ai social network e ai mezzi di comunicazione digitali. Tramite questi un club riesce ad interagire in maniera ottimale con i propri sostenitori, fornendo informazioni aggiornate sulla squadra, facendo entrare in contatto i fan, anche più distanti nel mondo, con i propri beniamini e creando quella sensazione di vicinanza che solo il mondo virtuale può dare.

Sempre nell'ultima stagione la Juventus ha ottenuto risultati strabilianti in questo campo. I dati, presenti all'interno della relazione finanziaria annuale 2013, indicano come il club sabauda abbia raggiunto la bellezza di 7.600.000 fan della pagina di Facebook, 820.000 followers di Twitter, oltre 56 milioni di visualizzazioni sul canale di Youtube e 135.000 seguaci di Instagram⁷⁵.

Ovviamente questa maggiore attenzione e sensibilità nei confronti dei propri sostenitori, se inizialmente poteva sembrare superflua, in realtà ha condotto questi verso una maggiore fidelizzazione e di conseguenza ad essere disponibili nello spendere le proprie risorse per la squadra del cuore. Essi, attraverso la loro spesa, hanno permesso e

⁷⁴ Marketing nelle società sportive, Nicolliello Mario, *Stato dell'arte e prospettive dell'azienda calcio in Italia: un approccio economico aziendale*, Fondazione Artemio Franchi

⁷⁵ Informazioni tratte dalla *Relazione finanziaria annuale 2013*, www.juventus.com

consentiranno sempre di più nel futuro, di incrementare ad esempio i ricavi da gare, grazie ad una maggiore partecipazione agli eventi sportivi, o commerciali acquistando i prodotti del club o partecipando attivamente alle iniziative messe in atto dallo stesso.

Nonostante questo siamo ancora lontani dagli elevati risultati raggiunti in ambito commerciale dalle altre società internazionali, ma sicuramente il cammino intrapreso dal club bianconero è quello corretto e soprattutto deve essere da esempio per le altre squadre italiane.

Dopo aver analizzato questo primo fattore “leva” che una società deve prendere seriamente in analisi per migliorare il proprio fatturato, un altro elemento da considerare, tanto importante quanto sottovalutato nel sistema calcio italiano, è quello relativo al merchandising ed alle attività commerciali.

4.2. Merchandising ed altre attività commerciali

Il merchandising può essere considerato, a tutti gli effetti, un ramo del marketing e consiste nella commercializzazione di prodotti con il nome o il marchio della società. Essi possono essere legati al mondo del calcio, come nel caso di sciarpe, magliette e bandiere, o ad oggetti utilizzati nella vita di tutti i giorni quali bicchieri, cover per smartphone, occhiali e quant’altro.

Dato che si va ad usufruire del brand per vendere un articolo, risulta estremamente importante lavorare su questo, cercando di aumentare il suo valore e la sua notorietà, al fine di integrarlo con prodotti unici che creano una doppia soddisfazione per il tifoso. La prima in quanto avrà a disposizione un prodotto differenziato rispetto ad altri, mentre la seconda poiché con tale acquisto si identificherà con i colori della propria squadra del cuore.

Risulta quindi molto importante, per incrementare questa fonte di entrata, sfruttare il legame con i tifosi, soprattutto se consideriamo la fortissima passione che coinvolge il calcio nel nostro Paese.

Uno studio recente, da parte di Brand France Football, ha permesso di stilare una classifica con le 50 società aventi il maggior valore del marchio al mondo.

Tra le cinque società, aventi il valore del brand più elevato, troviamo il Bayern Monaco con € 659 milioni, il Real Madrid con € 549 mln, il Manchester United con € 543 mln, il Barcellona con € 457 mln ed il Manchester City con € 375 mln. Per trovare la prima società italiana dobbiamo giungere al tredicesimo posto, dove risiede la Juventus con

181 milioni di euro. Questo traguardo, migliorato moltissimo negli ultimi anni, è stato raggiunto grazie al ritorno ai successi sportivi ed alle politiche commerciali significative che hanno consentito al club di recuperare la propria reputazione italiana ed internazionale.⁷⁶

L'elemento fondamentale per sfruttare il merchandising è legato all'esistenza di un diritto, il marchio, che sia depositato e registrato. Questo consente al club di sfruttare i diritti di commercializzazione, direttamente o tramite licenziatari, e soprattutto di tutelarsi di fronte a fenomeni di contraffazione.

Il merchandising prevede una programmazione accurata e dettagliata, che vada ad effettuare correttamente analisi di mercato al fine di soddisfare continuamente la domanda. Vi sono due tipologie d'impiego: la prima considera lo sfruttamento diretto del brand, come avviene per la maggioranza delle società inglesi, mentre la seconda prevede uno sfruttamento indiretto, cosa che avviene in quasi tutte le società di calcio italiane.

Lo sfruttamento diretto, il cui esempio classico è quello del Manchester United, prevede la commercializzazione dei prodotti da parte del club tramite i propri punti vendita o attraverso internet. Il club inglese associa il proprio marchio affianco ad ogni prodotto fornito ai propri tifosi. Un esempio è quello del catering, durante le partite, dove viene servita la "Manchester United Coca Cola". In Italia, invece, le società affidano a società terze, licenziatarie, a cui viene licenziato l'utilizzo del marchio in cambio di royalties riconosciute sulla base delle vendite effettuate. Oltre allo sfruttamento di questo, un club deve essere in grado di utilizzare al meglio tutte le attività commerciali a sua disposizione per poter aumentare il proprio livello di fatturato.

Di seguito saranno presentati il caso del Manchester United, dove si indicheranno i risultati economici legati alla sfera commerciale e le iniziative del club per conseguirli, ed i risultati raggiunti dalle società italiane con le relative problematiche riguardanti lo sfruttamento del merchandising e dell'area commerciale.

Il Manchester United viene indicato come il modello di riferimento nell'ambito calcistico internazionale circa le modalità gestionali ed economico-finanziarie.

Sotto la guida di Sir Alex Ferguson, il club anglosassone è riuscito a portare i ricavi a livelli altissimi ed equamente distribuiti tra le entrate da matchday, da broadcasting e commerciali. Al 30 giugno 2013, ben il 42% del fatturato derivava da queste ultime.

⁷⁶ *Brand France Football 2014*

In relazione al merchandising, la società ha deciso di penetrare in mercati nuovi ed emergenti per la vendita del materiale della squadra. Molta attenzione è stata posta all'area geografica del Nord America e dell'Estremo Oriente.

Altre attività per lo sviluppo degli introiti commerciali, che il club ha promosso negli anni, sono state le seguenti:

- promozioni e pubbliche relazioni;
- catering, con un miglioramento del servizio offerto agli spettatori presenti durante l'evento sportivo;
- ampliamento dell'Old Trafford da 55 mila a 76 mila posti;
- lancio di un canale tematico legato alla squadra.⁷⁷

Tutte queste iniziative portate avanti dal club, hanno permesso di raggiungere nelle ultime due stagioni ricavi commerciali per € 145.867 mln ed € 178.112 mln.

Infine, in data luglio 2014, il Manchester United ha firmato con Adidas un contratto di sponsorizzazione da 750 milioni di sterline, oltre 941 milioni di euro per dieci anni, valido a partire dalla stagione 2015/16. Stesso contratto è stato stipulato dalla Juventus, che però riceverà € 136 milioni per sei anni. Questo a conferma della minor forza contrattuale delle società italiane nella negoziazione con gli sponsor, soprattutto a causa della differenza di valore tra i brand delle due squadre.

In Italia i risultati commerciali e legati al merchandising sono molto scadenti, poiché le società e lo Stato non sono mai intervenuti in maniera decisiva per risolvere i problemi presenti e per presentare valide politiche per lo sfruttamento del potenziale a disposizione.

Il giornalista ed autore del libro *“Stato dell'arte e prospettive dell'azienda calcio in Italia: un approccio economico aziendale”*, Mario Nicolliello, individua tra le principali cause che rendono difficoltoso il raggiungimento di importanti risultati economici in questo settore:

- l'elevata dimensione dei mercati contraffatti, con la possibilità di acquisire gadget della squadra a prezzi decisamente inferiore rispetto a quelli richiesti nei punti vendita;

⁷⁷ Esperienza del Manchester United, Nicolliello Mario, *Stato dell'arte e prospettive dell'azienda calcio in Italia: un approccio economico aziendale*, Fondazione Artemio Franchi

- la scarsa tendenza per i ragazzi italiani di vestirsi con articoli della propria squadra, a differenza di quanto avviene in Inghilterra dove non hanno problemi ad indossare maglie e tute;
- la difficoltà delle società calcistiche nell'attuare valide politiche orientate al marketing⁷⁸.

In relazione ai tre punti evidenziati, nel primo caso risulta necessario che lo Stato intervenga drasticamente, attraverso legge ferree, per tutelare le società da tali soprusi; nel secondo i club dovrebbero adottare tecniche di sensibilizzazione per avvicinare il tifoso, mentre nell'ultimo sarebbe opportuno individuare validi manager che consentano di sviluppare al meglio le potenzialità offerte dall'ambito commerciale.

I risultati presenti nella seguente tabella mostrano come, nella Lega di Serie A, i ricavi da attività commerciale abbiano un'incidenza bassissima rispetto a quelli totali. Nelle ultime cinque stagioni non hanno mai superato il 16% ed al loro interno sono composti per più della metà da entrate relative a sponsor⁷⁹.

È interessante notare come, nella stagione 2012/2013, il Manchester United ricavi dall'ambito commerciale € 178 mln, circa il 52% dei 341 mln di euro conseguiti globalmente dalla massima serie italiana.

Importi in migliaia di €	2008/2009	%	2009/2010	%	2010/2011	%	2011/2012	%	2012/2013	%
Ricavi commerciali	262.772	14%	310.375	15%	318.435	16%	343.913	16%	340.973	15%
Sponsor	226.343	86%	215.861	70%	190.909	60%	219.138	64%	207.286	61%
Altre attività	36.429	14%	94.514	30%	127.526	40%	124.775	36%	133.687	39%

La Juventus per incrementare il proprio fatturato, sfruttando attività commerciali, ha realizzato le seguenti iniziative:

- “Accendi una stella”, tramite la vendita di stelle poste all'interno del nuovo stadio, in cui è inciso il nome dei tifosi acquirenti;
- la “Tessera Membership”, fornitrice di molti servizi del club tra cui la possibilità di acquisire le partite in prelazione, beneficiare di sconti sui prodotti Juventus e ricevere gadget della squadra;
- la “Tessera Membership” gratis per gli abbonati;
- l'utilizzo dello stadio per attività no matchday;

⁷⁸ Il merchandising nei club italiani, Nicolliello Mario, *Stato dell'arte e prospettive dell'azienda calcio in Italia: un approccio economico aziendale*, Fondazione Artemio Franchi

⁷⁹ Il profilo economico-finanziario della serie A, *Report calcio 2014*, AREL pwc

- la possibilità di vedere i propri campioni da vicino, durante l'evento domenicale, con selezione dei partecipanti attraverso l'estrazione tra i possessori della Membership;
- il tour dello Juventus Museum, dove è possibile ammirare la storia ed i trofei della società piemontese, e dello Juventus Stadium.

Queste iniziative hanno consentito al club campione d'Italia di conseguire, nella stagione 2012/2013, ricavi per circa 8 milioni di euro.

In aggiunta a queste, dall'annata calcistica 2013/2014, è stato introdotto un nuovo progetto denominato "Legends Club", che consente ai tifosi di assistere alle partite casalinghe del club da una posizione privilegiata e di usufruire di una serie di servizi esclusivi: menù completo con servizio al tavolo, servizio bar nell'intervallo, Account Manager dedicato per soddisfare al meglio ogni richiesta ed area parcheggio riservata⁸⁰.

In conclusione, possiamo sottolineare come un miglioramento di questo fattore possa essere realizzato cercando di apprendere e riproporre quanto di buono fatto da club esteri, come il Manchester United, ed apponendo i giusti correttivi ai problemi che circondano il nostro sistema. Certamente ogni società deve lavorare intensamente per aumentare il valore del proprio brand, al fine di poter avere una maggiore forza contrattuale nello stipulare accordi più remunerativi con i maggiori sponsor ed un impatto positivo sul merchandising vendendo un maggior numero di prodotti sportivi, e non, anche nei paesi più distanti.

4.3. Stadio ed altre strutture di proprietà

Un altro fattore determinante per incrementare i ricavi, sia da gare che da attività commerciali connesse, è la costruzione di impianti di proprietà dei club.

In Italia, dopo aver considerato per molti anni tale opportunità solamente in via teorica, la Juventus F.C. è stata la prima società a realizzare uno stadio di proprietà. Gli altri club, invece, stanno presentando progetti su progetti, anche se sono ancora abbastanza distanti dalla loro realizzazione.

Nel nostro Paese la maggior parte delle strutture sono di proprietà dei Comuni, a cui i club devono corrispondere dei compensi per poter realizzare l'evento sportivo.

I vantaggi che può garantire uno stadio di proprietà sono sia di natura patrimoniale, che economica. I primi riguardano l'asset patrimoniale del club, fornendo maggiori garanzie

⁸⁰ Informazioni tratte dalla *Relazione finanziaria annuale 2013*, www.juventus.com

rispetto ai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, mentre i secondi fanno riferimento ad un aumento dei ricavi, sia da gare che commerciali, ed alla diminuzione dei costi operativi legati all'affitto dell'impianto da gioco⁸¹.

Grazie ad una struttura nuova, gestita direttamente dal club, il tifoso-appassionato si sente più sicuro ed invogliato nell'andare a vedere un match allo stadio, incrementando così i ricavi da gare della società.

Inoltre, lo sfruttamento di iniziative quali i giri esplorativi dello stadio o la costruzione al suo interno di cinema, ristoranti, negozi, affidati in gestione a terzi, consentono al tifoso di vivere la struttura durante l'intera settimana e non unicamente nei novanta minuti della partita. Questo con effetti significativamente positivi sulle entrate commerciali, oltre ad eventuali proventi da sponsor che attribuiscono il loro nome allo stadio.

Se da un lato la realizzazione di questi impianti comporta una serie di benefici, da un altro presenta una serie di problematiche da risolvere. Queste possono essere di natura:

- ❖ strutturale, con una burocrazia estremamente pervasiva che impedisce all'impianto di essere pronto prima di qualche anno. Basti pensare allo Juventus Stadium, che tra la data di progettazione e quella di realizzazione ha visto passare ben dieci anni;
- ❖ finanziaria, legate alle modalità, ai tempi ed ai costi di finanziamento per tale investimento. In merito a questo, devono essere curati tutti i minimi dettagli cercando di capire in che misura si avranno dei ritorni dai ricavi da stadio e se questi consentiranno di coprire, ed in quanto tempo, l'investimento sostenuto;
- ❖ socio-culturale, soprattutto in merito alla concezione ed alla cultura dello stadio in Italia. Esso deve essere concepito come un luogo di ritrovo e socializzazione, anziché di scontro tra diverse bande di ultras. Questo per garantire maggiore serenità alla gran parte delle persone che vanno allo stadio per assistere unicamente allo spettacolo fornito.

Al fine di risolvere questi tre problemi elencati, deve esservi una cooperazione ed un'unione di intenti tra i club e lo Stato.

Ricollegandoci ai benefici economici ottenuti da questo tipo di investimento, come già accennato più volte, una società di calcio andrà ad incrementare i propri ricavi da stadio,

⁸¹ Stadio di proprietà, Nicolliello Mario, *Stato dell'arte e prospettive dell'azienda calcio in Italia: un approccio economico aziendale*, Fondazione Artemio Franchi

intendendo con essi sia quei proventi legati alle partite che quelli collegati a tutte le attività connesse. Oltre a questi poi, possono essere conseguiti ricavi aggiuntivi grazie alla costruzione di impianti, quali centri commerciali e musei adiacenti o interni allo stadio, creando un vero e proprio mondo della società.

In Italia abbiamo detto che il primo club a costruire uno stadio di proprietà è stata la Juventus F.C., con un investimento di circa € 150 milioni. Esso, inaugurato l'8 settembre 2011, contiene 41.000 posti ed è la prima struttura calcistica italiana priva di barriere architettoniche.

Come riportato dalla Società, all'interno della sua relazione finanziaria annuale, lo "Juventus Stadium" è aperto sette giorni su sette, ha ricevuto oltre 100.000 visite e nella stagione 2012/2013 ha ospitato oltre 70 eventi extra-sportivi.

Affianco a questo, nel maggio 2012 è stato inaugurato lo "Juventus Museum" adiacente allo stadio, dove nel corso dell'annata 2012/2013 è rimasto aperto circa 318 giorni, con più di 163.000 visitatori.

Se consideriamo gli abbonamenti degli ultimi due anni alle partite stagionali della Juventus quando ancora giocava allo "Stadio Delle Alpi", sulle cui ceneri è stato costruito lo "Juventus Stadium", possiamo notare come ammontassero a 17.212 e 23.073 spettatori contro i 24.500 ed i 27.400 delle stagioni 2011/2012 e 2012/2013.

Nella stagione 2012/2013 rispetto a quella 2005/06, ultima in cui il vecchio stadio era ancora funzionante, i ricavi da gare sono aumentati di circa € 20 milioni, passando da € 17,5 mln ad € 38 milioni. Tale incremento è dovuto principalmente ad una maggiore saturazione della capacità produttiva dell'impianto, pari al 93% nell'ultima annata, con molte partite che hanno presentato il sold-out dei biglietti. Una cifra considerevole se si considera che il vecchio stadio del club era difficilissimo da riempire, a causa della scarsa visibilità del campo e dell'elevata capacità.

Inoltre da un punto di vista patrimoniale, grazie al nuovo stadio, al centro sportivo di Vinovo e al museo del club, si è passati da un valore nullo dei terreni e fabbricati, nel 2005/06, ad uno pari a € 124,9 milioni nel 2012/2013.

La nuova sfida del club piemontese è quella relativa al progetto "Continassa", area contigua allo "Juventus Stadium" dove, grazie ad un'iniziativa di riqualificazione, verrà

trasferita la sede sociale ed il centro di allenamento della prima squadra con nuove iniziative commerciali⁸².

La Società, attraverso l'insieme di questi progetti sotto il nome "Mondo Juve", vuole realizzare una location nella quale il tifoso possa vivere la propria squadra del cuore 365 giorni l'anno ed attraverso ciò incrementare il proprio fatturato a disposizione.

La strada dello stadio e delle strutture connesse non deve essere un fenomeno isolato per un singolo club, ma l'intero sistema calcio italiano deve operare al fine di realizzare strutture sicure per i tifosi e redditizie per le società. Questo, oltre a riavvicinare i tifosi ad impianti maggiormente invitanti e ad essere fortemente di supporto per la squadra in campo grazie alla vicinanza dei supporters, consente alle società di avere notevoli risvolti positivi sia da un punto di vista patrimoniale che economico.

Dopo aver esaminato le strutture di proprietà dei club, un ulteriore aspetto da considerare è quello legato alla sicurezza negli stadi. Se è vero che impianti all'avanguardia inducono le persone a comportamenti più civili e danno loro una maggiore sicurezza all'interno degli stadi, è altrettanto vero che per riavvicinare le famiglie, e più in generale gli appassionati a questo mondo, è necessario risolvere al più presto il problema della violenza che da troppo tempo ormai attanaglia il nostro calcio.

4.4. Sicurezza negli stadi

La maggiore sicurezza negli stadi è sicuramente uno di quei fattori "leva" che consente di riavvicinare le persone ai campi da gioco, e di conseguenza alle società di incrementare i propri introiti.

I gravi ed incresciosi atti vandalici che negli ultimi anni hanno coinvolto il calcio italiano, uniti alla presenza di stadi sempre più obsoleti, hanno ridotto sensibilmente il numero degli spettatori.

Al fine di combattere la violenza negli stadi e rendere l'evento domenicale più sereno, durante gli anni le autorità politiche hanno introdotto una serie di normative. Queste, nonostante abbiano ridotto il numero degli incidenti, non sono riuscite a riaccostare le persone agli stadi bensì le hanno allontanate.

⁸² Informazioni relative allo Juventus Stadium, allo Juventus Museum ed al progetto "Continassa" tratta dalla *Relazione finanziaria annuale 2013*, www.juventus.com

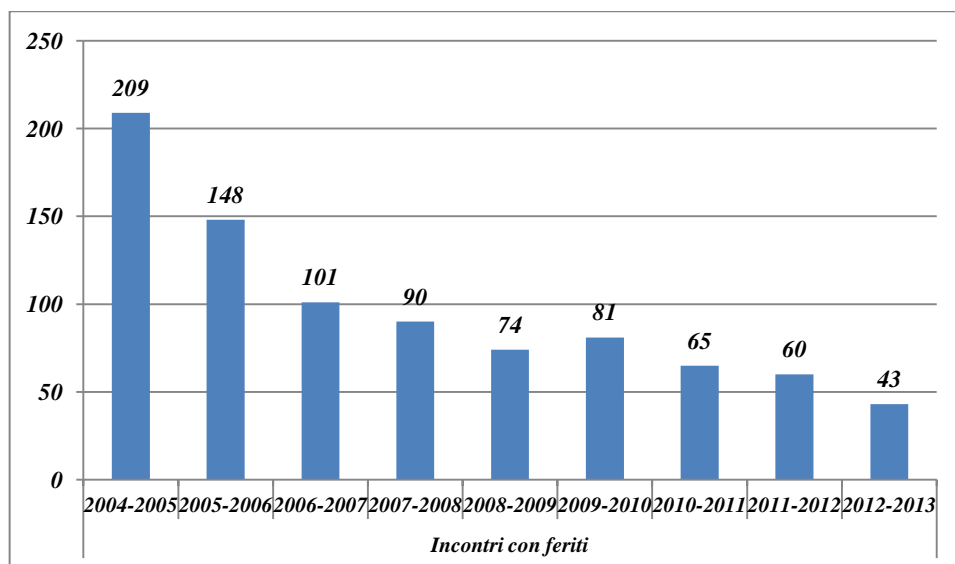
Tra i principali provvedimenti troviamo:

- “*L. 401/89 DASPO*”, ossia il divieto di accedere alle manifestazioni sportive per i soggetti violenti;
- “*Legge Pisanu 2005*”, che prevede il Daspo anche per le manifestazioni all'estero, l'utilizzo degli steward, dei biglietti nominali e della videosorveglianza all'interno dello stadio;
- “*Legge Amato 2007*”, che vietava l'introduzione negli stadi di fumogeni e striscioni violenti, l'inasprimento del Daspo fino a 5 anni e dei controlli;
- “*Tessera del tifoso*”, con i tifosi della società ospite che possono acquisire i biglietti della propria squadra solamente se in possesso di questa tessera.

Tutto ciò da una parte ha ridotto il numero scontri violenti negli stadi, ma dall'altra ha allontanato ancora di più gli spettatori dalle strutture sportive soprattutto a causa delle enormi difficoltà a cui sono sottoposti per vedere una semplice partita⁸³.

Le persone, che vanno allo stadio unicamente per assistere ad uno spettacolo, troppo spesso si sentono sotto accusa dati gli elevati controlli a cui sono sottoposte.

Le tabelle seguenti ci mostrano come, dalla stagione 2004/2005 a quella 2012/2013, da una parte vi siano stati minori incidenti con feriti, ma dall'altra nell'ultimo anno vi sia una differenza abissale tra gli spettatori della Serie A e quelli della Premier League, Bundesliga e Liga spagnola.



⁸³ www.osservatoriosport.interno.gov.it

Come già detto se tali provvedimenti hanno ridotto il numero di feriti durante i match stagionali, sempre elevati visto che in un paese civile dovrebbero essere pari a zero, allo stesso tempo hanno allontanato gli appassionati dai campi di gioco viste le numerose manovre per l'acquisizione di un semplice biglietto.

	2012/2013			2011/2012	2010/2011
	Affluenza totale	Numero di partite	Affluenza media	Affluenza media	Affluenza media
GER	13.042.961	306	42.624	45.116	42.665
ING	13.649.923	380	35.921	34.600	35.294
SPA	10.730.155	380	28.237	28.796	28.221
ITA	8.584.596	380	22.591	22.005	23.541

84

Una differenza considerevole dal punto di vista delle presenze allo stadio non può che avere effetti negativi sul fatturato, con minori ricavi da stadio derivanti sia dalla biglietteria che dalle vendite commerciali connesse.

Il fenomeno della violenza negli stadi attanagliò, in maniera ancor più accesa, il sistema calcio anglosassone durante gli anni '80 e '90. Le tifoserie inglesi amavano sfidarsi dentro e fuori gli stadi, per far primeggiare la propria "firm" all'interno del territorio nazionale e non solo. Il culmine venne raggiunto con la strage dell'Heysel, il 29 maggio 1985, poco prima dell'inizio della finale di Coppa dei Campioni tra la Juventus ed il Liverpool dove morirono 39 persone, di cui 32 italiane, e ne rimasero ferite oltre 600.

A partire dalla metà degli anni Ottanta vennero poste in atto una serie di leggi ferree con la finalità di riportare le persone allo stadio, garantendo loro sicurezza e tranquillità all'interno dell'impianto.

Alcuni di questi provvedimenti furono:

- *"Sporting Event Act"* (1985), che vieta l'introduzione degli alcolici negli stadi;
- *"Public Order Act"* (1986), che indica come reato il solo comportamento "allarmante", anche se non violenti;
- *"Football Offences Act"* (1991), che dà la possibilità di arrestare e processare per direttissima i tifosi;
- *"Football Disorder Act"* (2002), che concede la possibilità di sequestrare il passaporto di un sospetto prima di una partita che si disputa all'estero.

⁸⁴ Report calcio 2014, AREL pwc e Centro Studi F.I.G.C.

Oltre a queste, altre iniziative che hanno riavvicinato i sostenitori allo stadio, eliminando le “mele marce”, sono state il cambiamento della cultura dei tifosi dopo che tutte le squadre inglesi, a seguito della tragedia dell’Heysel, non parteciparono per cinque anni alle competizioni internazionali, il divieto per le società di intrattenere rapporti con i propri sostenitori ed il sistema “Crimistoppers”, dove attraverso un numero verde era possibile segnalare fenomeni di violenza con denunce rigorosamente anonime⁸⁵.

Senza ombra di dubbio tutti questi provvedimenti hanno riscosso un maggior successo rispetto ai nostri, in quanto sono riusciti ad abbinare l’eliminazione della violenza ad un riavvicinamento degli spettatori agli stadi, con un risvolto economico molto significativo per i club.

4.5. Diritti radiotelevisivi

In Italia, a partire dalla stagione 2010/2011, la Legge Melandri-Gentiloni ha introdotto la contrattazione collettiva dei diritti radiotelevisivi ponendo fine al periodo della contrattazione su base individuale nella quale ogni club negoziava autonomamente con le diverse piattaforme.

Questo per cercare di rendere più equilibrato e competitivo il campionato, garantendo una equa distribuzione dei proventi da diritti radiotelevisivi tra le varie società.

La Legge attribuisce alla Lega di Serie A, quale organizzatrice del torneo, il compito di definire valide regole di ripartizione delle risorse economiche, al fine di realizzare una migliore e più equilibrata distribuzione dei ricavi da diritti televisivi.

La suddivisione delle risorse economiche, al netto del 10% destinato al settore giovanile e dilettantistico e dello 0,5% rivolto all’Autorità garante per le comunicazioni ed un’altra quota parte alle squadre di Serie B, prevede che:

- il 40% sia diviso in parti uguali;
- il 30% in base al bacino d’utenza, con il 25% in relazione ai sostenitori ed il 5% ai cittadini residenti nel Comune in cui gioca la squadra;
- il restante 30% tenga conto dei risultati sportivi del club, per la precisione il 5% consideri i risultati della stagione passata, il 15% quelli del quinquennio precedente ed il 10% quelli ottenuti dalla stagione calcistica 1946/1947.

⁸⁵ Iniziative inglesi per reprimere il fenomeno della violenza tratte da Nicolliello Mario, *Stato dell’arte e prospettive dell’azienda calcio in Italia: un approccio economico aziendale*, Fondazione Artemio Franchi

Nell'annata 2012/2013 le società di Serie A si sono ripartite, al netto della somma destinata alle giovanili ed ai dilettanti, € 865,41 mln così distribuiti⁸⁶:

Club	Parti uguali	Sostenitori	Cittadini	Ultima stagione	Ultimi 5 anni	Storici	Totale
Juventus	17,31	51,19	3,11	4,12	11,13	8,24	95,10
Milan	17,31	35,04	4,28	3,71	11,74	7,83	79,91
Inter	17,31	35,98	4,28	2,47	12,36	7,42	79,82
Napoli	17,31	21,33	4,15	3,92	9,89	4,94	61,54
Roma	17,31	16,22	5,69	3,09	10,51	7,00	59,82
Lazio	17,31	8,40	5,69	2,89	8,04	5,77	48,10
Fiorentina	17,31	6,18	1,35	3,50	8,65	6,59	43,58
Udinese	17,31	3,77	0,73	3,30	9,27	3,30	37,68
Palermo	17,31	5,35	1,68	0,62	7,42	2,47	34,85
Sampdoria	17,31	3,09	1,19	1,44	6,18	5,36	34,57
Cagliari	17,31	5,26	0,76	2,06	5,56	2,88	33,83
Torino	17,31	4,64	3,11	1,03	1,24	6,18	33,51
Genoa	17,31	3,09	1,19	0,82	6,80	3,71	32,92
Atalanta	17,31	2,81	1,49	1,24	4,33	4,12	31,30
Bologna	17,31	3,50	1,34	1,65	2,47	4,53	30,80
Catania	17,31	3,32	1,47	2,68	3,71	1,65	30,14
Parma	17,31	2,11	0,60	2,27	4,94	2,06	29,29
Chievo	17,31	2,09	0,37	1,85	3,09	0,41	25,12
Siena	17,31	1,39	0,37	0,41	1,85	0,82	22,15
Pescara	17,31	1,57	0,43	0,21	0,62	1,24	21,38
Totale	346,20	216,33	43,28	43,28	129,80	86,52	865,41

Dalla tabella esposta è possibile notare la differenza di introiti tra la prima squadra e l'ultima di circa € 74 milioni e come queste due squadre sia siano classificate rispettivamente al primo ed al ventesimo posto nella classifica di Serie A 2012/2013.

Nelle altre leghe, fatta eccezione per la Liga spagnola dove quasi tutto il ricavo se lo spartiscono Barcellona e Real Madrid, vi è una maggiore distribuzione ed un minor scarto tra gli incassi delle varie società.

STAGIONE 2012/2013								
Incassi	Bundesliga	€ Mln	Premier League	€ Mln	Serie A	€ Mln	Liga spagnola	€ Mln
Prima squadra	Bayen Monaco	25,80	Manchester United	71,80	Juventus	95,10	Barcellona	140,00
Ultima squadra	Nuremberg	12,20	QPR	46,30	Pescara	21,38	Granada	12,00
Differenza		13,60		25,50		73,72		128,00
Incasso totale Mln €	343		1.113		865		604	
% sui ricavi totali	17%		38%		51%		32%	

⁸⁶ Tabella ed informazioni tratte da: www.simonesalvador.blogspot.com

Inoltre dal prospetto precedente possiamo osservare come l'incidenza dei diritti tv sul fatturato complessivo nel campionato tedesco arrivi al 17%, mentre in quello inglese e spagnolo non superi rispettivamente il 38% ed il 32%. Nei primi due vi è una maggiore distribuzione delle risorse con uno scarto tra le squadre che incassano di più e quelle che ottengono di meno, di € 13,6 mln ed € 25,50 mln. In Spagna, invece, dove vige ancora la contrattazione su base individuale, Real Madrid e Barcellona incassano 140 milioni di euro ciascuna con una differenza di € 128 milioni rispetto al Granada, che riesce ad ottenere dai media a malapena € 12 mln.

Nel campionato italiano è importante sottolineare come questi proventi siano basilari per il funzionamento del sistema, poiché rappresentano circa il 51% dei ricavi totali. Il vero problema è la cattiva gestione dei club che troppo spesso utilizzano male le risorse a disposizione, non avendone altre su cui fare affidamento. Inoltre, vista la perdita di campioni e competitività del nostro calcio, vi è il rischio che i mass media non siano più disposti a corrispondere elevate cifre per l'acquisizione dei diritti con conseguenze catastrofiche per le casse delle società e per il sistema calcio italiano nel suo complesso. I punti che potrebbero essere presi in esame, per un aumento dei ricavi da diritti radiotelevisivi ed una distribuzione che consenta un campionato equilibrato, sono:

- il miglioramento della competitività e dell'appeal del sistema calcio per avere una maggiore forza contrattuale nei confronti delle emittenti radio-televisive;
- l'aumento del valore del "pacchetto calcio" offerto in Italia e nel mondo, attraverso iniziative di vario tipo promosse dalle società appartenenti alla Lega di Serie A;
- la ricerca di criteri di ripartizione che tutelino i grandi club che partecipano alle manifestazioni europee, ma al tempo stesso garantiscano campionati equilibrati;
- la definizione di meccanismi di controllo sull'utilizzo, soprattutto da parte delle società medio-piccole, dei diritti televisivi ricevuti per evitare uno sperpero delle risorse;
- un eventuale sistema di premi e sanzioni, con i primi riconosciuti alle società meritevoli dal punto di vista dell'efficiente ed efficace utilizzo delle risorse ricevute negli anni passati e le seconde applicate a chi non opera secondo i corretti principi aziendalistici;
- l'individuazione di un'istituzione, esterna al mondo del calcio, che si occupi della ripartizione dei diritti tv;

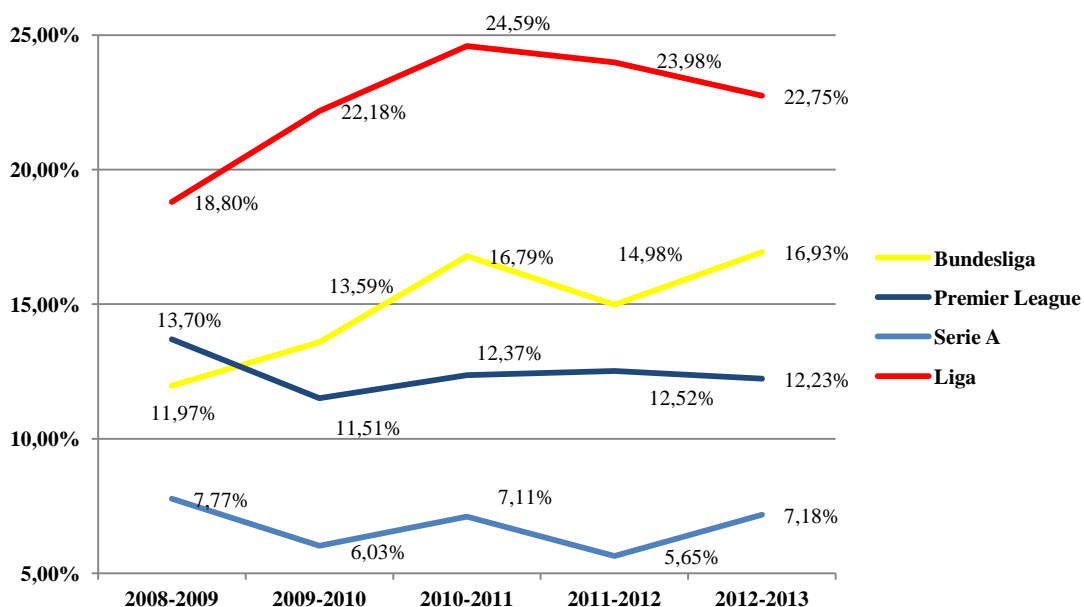
I ricavi radiotelevisivi, ad oggi in Italia, sono la colonna portante dei fatturati delle società. Essi devono essere tutelati al massimo poiché consentono alle grandi società di competere, per quanto possibile, in Europa ed a quelle medio-piccole di sopravvivere nel campionato nazionale. In un momento storico in cui è difficile fare affidamento su altre fonti di guadagno, si deve lavorare su quei punti elencanti al fine di garantirsi almeno questi proventi che, momentaneamente, mandano avanti il sistema.

4.6. Gestione dei vivai

L'ultimo fattore che una società dovrebbe prendere in esame per migliorare i propri risultati sportivi, nel medio lungo periodo, e quelli economico-finanziari, è senza dubbio una corretta gestione dei settori giovanili.

Troppo spesso in Italia, soprattutto negli anni in cui il giro d'affari era imponente, si è preferito acquistare calciatori dall'estero piuttosto che formarli nelle proprie scuole calcio. Una delle cause, come abbiamo visto all'inizio della tesi, è stata la sentenza Bosman che ha aperto in maniera decisa le frontiere internazionali al calcio italiano.

Come è possibile notare dal seguente grafico⁸⁷, le società italiane sono quelle che presentano, all'interno delle loro formazioni, il minor numero di calciatori formati nel proprio vivaio.



⁸⁷ Questa analisi considera come prodotto del vivaio, un calciatore della prima squadra che, tra i 15 e i 21 anni, sia stato tesserato per almeno tre stagioni nelle giovanili del proprio club di appartenenza. CENSIMENTO DEMOGRAFICO – TOP DIVISION EUROPEE, *Report calcio 2014*, AREL pwc e Centro Studi F.I.G.C.

Al contrario, nella Liga vi è un elevatissimo numero di calciatori cresciuti nelle cantere⁸⁸ dei rispettivi club, a conferma di quanto detto precedentemente circa la filosofia di calcio spagnola che ha permesso di colmare le difficoltà legate al conseguimento dei ricavi.

Un'accurata gestione del settore giovanile, con adeguati investimenti, consente ad una società di costruire talenti in casa utili all'ottenimento importanti risultati sportivi che impatteranno positivamente sul fatturato. Tutto questo senza dover far fronte ad elevati esborsi finanziari per acquistare il cartellino di calciatori importanti da altri club.

Oltre ad una visione sportiva legata alla possibilità di costruire una squadra sui propri settori giovanili, con un relativo risparmio di risorse finanziarie e la presenza di giocatori già a conoscenza della filosofia del club, un altro aspetto estremamente importante è la natura economico-finanziario.

I calciatori provenienti dai vivai hanno un valore del costo storico pari a zero euro, quindi la loro valorizzazione, e la conseguente cessione ad un valore maggiore, consente di ottenere una plusvalenza dal punto economico ed un'importante entrata finanziaria. Le società di calcio italiane, viste le difficoltà nel realizzare ricavi, percorrono spesso questa strada cercando di trarne il maggior beneficio possibile.

Non solo i piccoli club, ma anche i grandi club, sono costretti ad effettuare queste tipologie di operazioni per stare al passo con le superpotenze europee.

Ad oggi le plusvalenze, assieme ai diritti radiotelevisivi, rappresentano la fetta più elevata dei ricavi dei club e per riequilibrare questa situazione sarà necessario che tutto il sistema lavori, al fine di sfruttare le attività commerciali e quelle legate allo stadio di proprietà.

⁸⁸ Termine utilizzato per indicare i settori giovanili delle società di calcio spagnole.

INTERVISTA AL DIRETTORE LUCIANO MOGGI

Dopo aver analizzato il sistema calcio italiano, confrontandolo con le principali leghe europee, è stata realizzata un'intervista ad uno dei manager calcistici più competenti e vincenti della storia italiana, Luciano Moggi.

Durante la sua lunghissima carriera, l'ex Direttore di Torino, Napoli e Juventus, è riuscito ad abbinare perfetti equilibri economico-finanziari a importantissimi risultati sportivi. L'estrema abilità nell'acquistare giocatori con grande prospettiva a prezzi contenuti, costruendo squadre molto competitive ed ottenendo considerevoli plusvalenze dalla cessione dei calciatori, è stata sicuramente un suo punto di forza. Senza ombra di dubbio, tra le migliori operazioni di mercato vi è quella relativa all'acquisizione di Zinedine Zidane, uno dei calciatori più forti di tutti i tempi. Il giocatore francese venne acquistato dal Bordeaux per 3,5 milioni di euro e ceduto al Real Madrid per ben € 73.500.000.

La decisione di chiedere al Direttore di apporre una propria testimonianza è quindi legata al fatto di essere considerato, da quasi la totalità degli operatori nel mondo del pallone, uno dei migliori manager in questo settore.

Di seguito saranno espresse dieci domande, inerenti alle tematiche trattate nell'elaborato, a cui Moggi ha concesso delle risposte.

1) Un club calcistico si caratterizza, così come qualsiasi altro tipo di azienda, per la presenza delle fasi di finanziamento, impiego delle risorse, trasformazione e vendita del prodotto realizzato.

Quanto è importante la programmazione per una società di calcio?

“La programmazione è come il motore di una macchina. A seconda delle risorse finanziarie a disposizione di un club, questo deve definire quella che sarà la sua campagna acquisti e cercare di mantenere precisi equilibri economico-finanziari. La capacità di coniugare il risultato sportivo a quello economico è fondamentale per una società di calcio.

Ai tempi della Juventus la nostra idea di programmazione prevedeva, poiché non vi erano elevate fonti di finanziamento, l'acquisizione di calciatori talentuosi a basso costo al fine di conseguire importanti risultati sportivi e al momento opportuno rilevanti risorse finanziarie e plusvalenze dalla loro cessione. Un esempio è quello

dell'operazione relativa alla compravendita di Zidane, acquistato per 5 miliardi di lire e ceduto per 150.”

2) Quali sono le maggiori difficoltà a cui va incontro un manager quando deve programmare all'interno di un settore assai incerto come quello calcistico?

“Il settore calcistico è molto diverso rispetto ad altri settori. In questo campo si deve cercare di accontentare milioni di tifosi, alle volte anche quando non si hanno grandissime possibilità economiche, per costruire squadre molto competitive.

Partendo dal presupposto che questo ambito è assai incerto e non dà alcun tipo di sicurezza, le maggiori difficoltà sono legate alla capacità di ricambiare, ogni anno, qualche giocatore al fine di mettere assieme stimoli diversi per ottenere continui risultati sportivi e di riflesso economici. Le risorse a disposizione, spesso assai scarse, devono essere allocate efficientemente.

Nell'incertezza del risultato sportivo che verrà, un buon manager deve cercare di creare una squadra competitiva e allo stesso tempo massimizzare, attraverso la propria attività, i propri ricavi.

Un dirigente non deve unicamente intendersi di calcio, piuttosto deve porre molta attenzione al business che lo circonda.”

3) L'analisi ha messo in evidenza come vi sia un legame reciproco tra i risultati economico-finanziari e quelli sportivi di un club. Una relazione diversa a seconda che si tratti di una piccola o grande società. Secondo Lei, quanto incidono i risultati economici su quelli sportivi e viceversa?

“I risultati sportivi sono fortemente condizionati dalle entrate economico-finanziarie che una società riesce a realizzare. Oltre a questa, vi è anche una forte influenza dei traguardi sportivi raggiunti sui risultati economici che un club riesce a conseguire.

Si tratta di un circolo continuo che prevede un condizionamento reciproco tra queste due sfere. Questi due aspetti non possono essere scissi. La coniugazione ottimale delle due cose è un esempio tipico di una società di calcio amministrata bene.”

4) Osservando i ricavi ed i risultati economici e sportivi della lega italiana, inglese, spagnola e tedesca, è emerso come vi sia una fase calante del nostro calcio.

Quali sono, secondo Lei, i principali motivi di tale declino?

“Il declino complessivo del calcio italiano è dovuto ad una non ottimale gestione della Federazione (basti vedere i risultati degli ultimi due mondiali con effetti economici negativi sull’intero calcio italiano) e ad una cattiva gestione delle società che ha comportato disastrosi risultati economici sia individuali per i club che generali, per la Lega Serie A.

Non ci si deve limitare ad una visione sportiva, ma vi è l’assoluta necessità di amministratori in grado di curare al meglio anche l’aspetto economico-finanziario.”

5) Secondo me un errore commesso da molti club, negli anni ’90, è stato quello di sperperare le risorse del proprio patrimonio solo in investimenti legati all’acquisizione di calciatori, anziché in strutture commerciali e non, che consentissero di generare ricavi futuri.

È d’accordo con questa analisi?

“L’acquisizione dei diritti alle prestazioni pluriennali dei calciatori è molto importante, al fine di costruire squadre ambiziose e competitive. Oltre a ciò, sarebbe stato opportuno prendere in esame anche altri fattori quali, ad esempio, la progettazione di stadi e strutture di proprietà dei club o la cura di importanti iniziative legate al business commerciale. Ai tempi della mia gestione nella Juventus venne iniziato il progetto stadio in un’ottica futura di incremento dei ricavi della società.”

6) In Italia i fatturati sono composti in larga parte dai diritti radiotelevisivi. L’aver sempre ricevuto cifre rilevanti dalle televisioni, può aver frenato i club italiani verso iniziative quali la costruzione di stadi di proprietà o significative operazioni di marketing?

“Certamente. Questo è l’errore maggiore che rischia di commettere un club. Quando parliamo di calcio facciamo riferimento ad un fatto sportivo, durante i novanta minuti della partita, ma anche ad un aspetto economico che si concretizza, durante la settimana, attraverso lo sfruttamento del suo business commerciale.

Anche quest'ultimo fattore è comunque fortemente legato e condizionato ai risultati sportivi, perché migliori sono quest'ultimi e maggiori saranno i ricavi commerciali. Oggi la Juventus, in questo senso, è una macchina perfetta. È in testa non solo nella classifica sportiva, ma anche in quella delle idee sfruttando al meglio sia il proprio business sportivo che commerciale.”

7) Secondo Lei il sistema calcio italiano ha i mezzi per tornare in vetta, sia al ranking UEFA per federazione che alla classifica dei fatturati mondiali?

“Si tratta di un discorso assai difficile e complesso. Attualmente il calcio italiano ha una spinta in giù piuttosto che verso l'alto. Vengono importati calciatori privi di qualità tecniche, gli stadi sono deserti, i settori giovanili non sono curati e gestiti come dovrebbero.

Per tornare alla ribalta si dovrebbe porre molta attenzione ai giocatori che si acquisiscono dall'estero, al fine di aumentare il livello qualitativo dello spettacolo offerto.

Per quanto riguarda l'ambito economico, questo, è legato a quello sportivo ed alla capacità di sfruttare al massimo le potenzialità commerciali.

Una maggiore competenza dirigenziale, sia a livello sportivo che economico, è quello che oggi manca in Italia per tornare ad essere competitivi sul fronte calcistico.”

8) A suo giudizio, una società come la Juventus avente 150-200 milioni di fatturato in meno rispetto a Manchester United, Bayern Monaco e Barcellona, come dovrebbe operare per limitare tale gap?

“Il modo di operare della Juventus è quello corretto. Gradatamente si ripercorrerà la china, con le iniziative e la capacità di sviluppare validi progetti commerciali che le consentiranno nel tempo di limare questo gap, sia a livello economico che sportivo.

Inoltre l'abilità nel selezionare i migliori giocatori di prospettiva, senza elevati esborsi finanziari, rappresenta la strada giusta per amministrare correttamente le risorse della società. Un esempio palese è l'acquisizione di talenti come Pogba (a zero euro) o Vidal (a 10 milioni di euro) in grado, sia di dare un grande contributo

alla società per il raggiungimento dei propri successi sportivi che di incassare un'importante cifra da una loro eventuale cessione futura.

Questo modo di operare potrà riportare la Juventus molto vicina ai tre top club citati.”

9) Nella tesi sono stati individuati alcuni fattori “leva” per migliorare le performance del calcio italiano, quali il merchandising, il marketing, lo stadio e le strutture di proprietà dei club, la sicurezza negli stadi e l’attenta cura dei settori giovanili. Su quale punterebbe di più?

“La cura del settore giovanile è fondamentale per un club che vuole produrre, e non acquistare continuamente, calciatori da altre società. Questo consente di formare giocatori in casa, risparmiando risorse finanziarie ed ottenendo importanti plusvalenze dalla loro cessione.

Ai tempi della Juventus la cura dei vivai era fondamentale, tant’è che negli anni sono emersi giocatori importanti come Criscito, Marchisio e Giovinco, per citarne qualcuno.

E poi, senza ombra di dubbio, è fondamentale un’importante attenzione al business commerciale. Sempre nel periodo in cui ero Direttore alla Juventus, ricevevamo circa 45 milioni di euro dagli sponsor secondari e 13 da quello principale per un totale di quasi 60 milioni di euro, cifre molto significative.”

10) Sulla base di quanto fatto di buono dalle federazioni e dai club esteri, quali iniziative riproporrebbe all’interno del nostro calcio?

“La cura di ciò che oggi è trascurato, da tutti, in Italia: il settore giovanile. Questo deve essere sviluppato e gestito in maniera ottimale, come avviene nelle altre federazioni.

Credo sia un fattore che potrà far ripartire il calcio italiano, evitando di importare dall’estero calciatori le cui prestazioni non garantiscono un valore aggiunto per l’intero sistema ma solo un costo in più.”

CONCLUSIONI

A conclusione dell'analisi svolta, vi sono diversi elementi di spunto sui cui è possibile soffermarci a riflettere.

Il primo di questi è legato al fatto che le società di calcio nel tempo si sono trasformate, da semplici associazioni non riconosciute, a società commerciali a tutti gli effetti aventi scopo di lucro. Esse devono programmare la propria attività, sia da un punto di vista sportivo che economico-finanziario, senza trascurare alcun dettaglio.

Un altro aspetto fondamentale è il legame tra i risultati economici e quelli sportivi, tenendo sempre ben in considerazione come non vi sia una relazione diretta ed inequivocabile, tra il livello di investimenti sostenuti da un club ed il suo successo sul campo. Tuttavia i risultati economici influenzano quelli sportivi, grazie alla possibilità di costruire squadre competitive o meno, e questi a loro volta condizionano quelli economici ad esempio attraverso i premi conseguiti per avere conquistato trofei o gli introiti dai diritti televisivi dopo aver raggiunto la qualificazione ai tornei internazionali. Abbiamo quindi osservato come si tratti di un circolo virtuoso che può variare a seconda che si tratti di piccoli o grandi club, con i primi che operano al fine di raggiungere importanti plusvalenze ed i secondi per conseguire cospicue entrate dalle aree commerciali, del broadcasting e del matchday.

Questo legame giustifica quelli che sono gli scadenti risultati dei club italiani in Europa, posizionati in quarta fila dietro Spagna, Inghilterra e Germania.

Il livello contenuto dei ricavi, composto per più della metà da introiti radiotelevisivi, limita, rispetto alle altre leghe, la possibilità di stipendiare e reperire i migliori giocatori presenti sul mercato europeo e mondiale condizionandone i risultati sul manto verde.

Oltre a questi, gli elevati costi sostenuti dalle società italiane conducono la Lega di Serie A ad avere un risultato d'esercizio negativo per diversi milioni di euro, rispetto a quelli decisamente migliori della Bundesliga, Premier League e Liga spagnola.

Una dimostrazione di quanto detto è fornita anche dai risultati delle società campioni nazionali delle quattro leghe nel 2012/2013, con la Juventus F.C. avente risultati economici e sportivi, a livello internazionale, meno competitivi rispetto a quelli del Bayern Monaco, Manchester United e Barcellona.

Nonostante ciò, la società piemontese, attraverso una serie di iniziative commerciali e lo stadio di proprietà, sta cercando faticosamente di colmare il gap con gli altri top club europei.

Sicuramente le strade, per poter migliorare il fatturato dei nostri club, devono essere indirizzate verso lo sfruttamento delle potenzialità offerte da tutte le attività connesse all'evento sportivo al fine di diversificare i ricavi.

Risulta necessario, dall'analisi realizzata, effettuare una migliore gestione dell'aspetto commerciale, cercando di valorizzare il brand nel mondo, e costruire degli stadi di proprietà dei club, assolutamente importanti per incrementare i proventi ed aumentare la solidità patrimoniale della società. Significativa è la frase pronunciata dal Direttore commerciale della Juventus F.C., in seguito ad una tournée in Australia ed Indonesia della squadra, che recita così: "Non abbiamo il giro d'affari globale del Manchester United, ma siamo saliti sulla loro stessa astronave concettuale e strategica, che gira attorno al pianeta". Questo a dimostrazione di come i club italiani debbano prendere spunto da quanto di buono realizzato da altre realtà, andando a contestualizzarlo all'interno del proprio mondo.

Accanto a questi due aspetti, sarà sempre necessario porre molta attenzione ai diritti radiotelevisivi, attraverso iniziative di vario tipo che consentano di incrementarne il ricavo, e ad un'accurata gestione dei vivai.

Il periodo difficile del calcio italiano potrà essere sicuramente superato mediante la competenza e la professionalità di manager disposti a guardare al futuro, combinando le proprie idee alle iniziative proposte dalle altre federazioni con i propri modelli di business vincenti.

Tutto questo, abbinato alla passione che travolge questo sport nel nostro Paese, consentirà al sistema calcio italiano di tornare alla ribalta regalando ai propri tifosi le gioie ed emozioni vissute negli anni migliori.

RINGRAZIAMENTI

Il conseguimento di un traguardo così prestigioso, come quello della laurea, mi ha portato a fare alcune riflessioni.

Pensieri su tutto il periodo universitario: cinque anni meravigliosi!

Se è vero che il maggior merito del raggiungimento di questo obiettivo va a me, protagonista di questo percorso, è altrettanto vero che ci sono una serie di persone che, attraverso la loro presenza, il loro aiuto ed il loro affetto, mi sono state vicine e meritano un grazie!

Oggi, alla luce di quanto fatto, desidero ringraziare:

i miei genitori, Franci, i miei nonni, per avere fortemente creduto in me ed avermi sostenuto con tutti i loro mezzi a disposizione;

i miei compagni di studio, molti dei quali amici, per ogni singolo momento trascorso assieme. Momenti che difficilmente potrò dimenticare;

gli amici di sempre;

il Professor Giuseppe D'Onza, per avermi dato la possibilità di trattare un argomento a me caro;

infine il Direttore Luciano Moggi, per la grande disponibilità ed il tempo che mi ha dedicato.

Grazie a tutti.

Alessandro

BIBLIOGRAFIA

- Art. 36-37-38, Codice Civile
- *Bilancio consolidato FC BAYERN MUNCHEN AG Group 2012/2013*
- Carlo Caramiello, “*CAPITALE E REDDITO*”, Giuffrè Editore
- *Comunicato Ufficiale n. 51 del 21 Dicembre 1966, F.I.G.C.*
- *Decreto legge n. 367 del 14 luglio 1978*
- *Decreto legge n. 485 del 20 settembre 1996*
- Giorgio Falsanisi - Enrico Flavio Giangreco, “*Le società di calcio nel 2000*”, Rubettino, 2001
- *Legge Melandri – Gentiloni del febbraio 2009*
- *Memoria Annual del F.C. Barcelona 2012/2013*
- Nicolliello Mario, “*Stato dell’arte e prospettive dell’azienda calcio in Italia: un approccio economico aziendale*”, Fondazione Artemio Franchi
- *Relazione finanziaria annuale 2013 Juventus*
- *Relazione finanziaria annuale 2013 Manchester United*
- *Report calcio 2014, AREL pwc e Centro studi F.I.G.C.*
- Rivista “*Annual Review of Football Finance 2010*”
- Rivista “*Annual Review of Football Finance 2011*”
- Rivista “*Annual Review of Football Finance 2012*”
- Rivista “*Annual Review of Football Finance 2013*”
- Rivista “*Annual Review of Football Finance 2014*”
- Rivista “*Brand France Football 2014*”
- Rivista “*France Football 2009*”
- Rivista “*France Football 2010*”
- Rivista “*France Football 2011*”
- Rivista “*France Football 2012*”
- Rivista “*France Football 2013*”
- Rivista “*Football Money League 2014*”
- Sentenza Bosman della Corte di Giustizia delle Comunità Europee
- *Statuto della F.I.G.C.*
- *Statuto-Regolamento Lega Nazionale Professionisti Serie A*
- S. Cherubini – G. Emittente, “*Il nuovo marketing in Italia*”, Franco Angeli, Milano 1997

SITOGRAFIA

- <http://it.exchange-rates.org/HistoricalRates/E/GBP/30-06-2013>
- <http://it.thefreedictionary.com>
- <http://it.uefa.com>
- <http://it.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country>
- <http://qn.quotidiano.net/sport/calcio>
- <http://tifosobilanciato.it/2012/12/07/il-bilancio-di-uno-stadio-allianz-arena-munchen-stadion>
- <http://www.calciofinanza.it/manchester-united-fc-informazioni-societarie>
- <http://www.coni.it/it/home/il-coni.html>
- <http://www.legaseriea.it/it/lega-calcio/storia-della-lega>
- http://www.rdes.it/RDES_3_12_Vecchione_Addesa.pdf
- <http://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio>
- www.deloitte.com
- www.fcbarcelona.com
- www.fcbarcelona.es
- www.fcbayern.de
- www.ilsole24ore.com
- www.infoazionariatopopolarecalcio.it
- www.juventus.com
- www.manutd.com
- www.osservatoriosport.interno.gov.it
- www.simonesalvador.blogspot.com
- www.significato-definizione.com
- www.transfermarkt.it

