



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum in amministrazione, finanza e controllo

**Analisi economica delle società  
calcistiche italiane**

**ECONOMIC ANALYSIS OF ITALIAN  
FOOTBALL CLUBS**

Relatore:

Prof. Alessandro Sterlacchini

Tesi di Laurea di:

Luca Agostinelli

Anno Accademico 2020/2021



# Sommario

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO I.....</b>	<b>7</b>
<b>L'industria del calcio: dimensione sociale ed economico- aziendale.....</b>	<b>7</b>
1.1 Aspetti economici, sociali e sportivi .....	7
1.2 La società di calcio: un'azienda diversa dalle altre .....	9
1.3 Orientamento dei club: Profit o utility.....	11
1.3.1 <i>Il bilancio nei club utility-oriented</i> .....	13
1.4 Il caso Bosman.....	16
1.4.1 <i>Conseguenze e interpretazioni</i> .....	18
1.5 Il Financial Fair Play.....	24
1.5.1 <i>Il fair play finanziario in Italia</i> .....	29
<b>CAPITOLO II.....</b>	<b>33</b>
<b>Analisi dei dati del “fenomeno” calcio .....</b>	<b>33</b>
2.1 Società, squadre e tesserati .....	33
2.1.1 <i>Il confronto 2009/ 2019</i> .....	34
2.1.2 <i>L'andamento del decennio</i> .....	39
2.2 Analisi economico- finanziaria delle società di Serie A e B .....	46
2.2.1 <i>Valore della produzione delle società di Serie A</i> .....	48
2.2.2 <i>Costo della produzione delle società di Serie A</i> .....	52
2.2.3 <i>Ebit delle società di Serie A</i> .....	55
2.2.4 <i>Attivo e passivo patrimoniale delle società di Serie A</i> .....	57
2.2.5 <i>Valore della produzione delle società di Serie B</i> .....	60
2.2.6 <i>Costo della produzione delle società di Serie B</i> .....	65
2.2.7 <i>Ebit delle società di Serie B</i> .....	68
2.2.8 <i>Attivo e passivo patrimoniale delle società di Serie B</i> .....	68

<b>CAPITOLO III .....</b>	<b>72</b>
<b>Efficienza ed economicità delle società professionistiche .....</b>	<b>72</b>
3.1 La composizione dei ricavi e il raffronto con i costi sostenuti dalle società professionistiche .....	73
3.2 L'incidenza del costo del lavoro .....	78
3.3 Risultati economici negativi e perdite di valore patrimoniale .....	82
3.3.1 <i>Opacità delle plusvalenze</i> .....	84
<b>CAPITOLO IV .....</b>	<b>87</b>
<b>Considerazioni conclusive .....</b>	<b>87</b>
<b>APPENDICE .....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>92</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>93</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>94</b>

## **INTRODUZIONE**

Il calcio è la disciplina più praticata e seguita globalmente. Andando a ritroso, non è ben chiaro il percorso che ha caratterizzato l'evoluzione del mondo del pallone. Ad ogni modo, è indubbio che tale disciplina, dopo un inizio in sordina, fatto di campi in terra battuta e stadi rudimentali, rappresenti oggi un fenomeno che va oltre il semplice gioco e che, addirittura, coinvolge in maniera prepotente il mondo degli affari e della finanza, basti pensare che alcune società sono costituite in S.p.a. e quotate in borsa. Un insieme fatto di tanti elementi dove giocano un ruolo preponderante i tifosi, i giocatori, il merchandising, i diritti tv e i vecchi e nuovi media.

Il calcio, infatti, è un mondo in cui si specchia un po' tutta la società. Sono infatti molteplici le situazioni che potrebbero essere prese in considerazione; dall'utilizzo del pallone come attaccamento ad una bandiera all'acquisto di giocatori stranieri per proporre determinate campagne pubblicitarie. È necessario comporre una sintesi tra spettacolo ed impresa per esporre l'evoluzione del calcio.

La passione alimentata da questo sport determina un consistente flusso di attività che, tra dirette e indotte, rivestono un ruolo significativo nel sistema economico. I dati macroeconomici segnalano che la cosiddetta "industria calcio" rappresenta in Italia il quinto comparto economico in apporto al PIL. Gli attori principali di questo settore dell'economia sono le aziende calcistiche le quali, pur essendo finalizzate al

conseguimento dei risultati sportivi non possono prescindere dall'osservare i principi propri dell'economia aziendale. Difatti è necessario che esse operino in condizioni di economicità, oltre che in equilibrio finanziario e patrimoniale.

Numerosi sono inoltre gli interessi che convergono nel mondo del calcio. Essi sono spesso diffusi in diverse categorie di stakeholder le quali possono essere interessate, a vario titolo, sia alle performance delle singole squadre, sia al sistema calcio nel suo complesso. Alla luce di questo, il bilancio d'esercizio diventa un fondamentale strumento di disclosure estesa (utile per i vari investitori) ma anche, soprattutto, un efficace strumento di gestione che consente al management aziendale di formulare e conseguire gli obiettivi programmati.

Il bilancio d'esercizio rappresenta in un'ottica strategica la sintesi tra due ordini di performance, quelle sportive e quelle prettamente aziendali, apparentemente antinomiche. Si può affiancare ad esso il bilancio sociale che costituisce uno strumento indispensabile di rendicontazione sociale e ambientale per il vasto insieme di interlocutori sociali che gravitano intorno al calcio, sia professionistico che dilettantistico e, in relazione alla responsabilità sociale che caratterizza il business del calcio, appare opportuno che la rendicontazione sociale venga resa obbligatoria anche per i club di Serie A e B.

L'applicazione dei principi dell'economia aziendale al modello di business del calcio, caratterizzato da un mercato sempre più globale e in continua evoluzione, ha indotto le federazioni sportive a produrre una regolamentazione mirata a porre

le basi per una sana e corretta gestione aziendale e per assicurare il raggiungimento dell'equilibrio finanziario dei clubs i quali, nell'intento di perseguire gli obiettivi sportivi, spesso non hanno tenuto sotto controllo i risultati economici, finanziari e patrimoniali della gestione.

Tra l'altro, essendo il calcio uno spettacolo, si può pensare a qualsiasi azienda che si occupa di spettacolo e che normalmente non è in grado di reggersi da sola. Dopotutto quanti film sarebbero usciti in Europa senza sovvenzioni pubbliche? Partendo da questo assunto e usufruendo di questo parallelismo cerchiamo di verificare la capacità (o l'incapacità) delle aziende calcistiche italiane di autosostenersi.

Nel capitolo 1 andremo ad analizzare il panorama calcistico in Italia dal punto di vista economico, sociale e sportivo e le peculiarità della società di calcio rispetto alle aziende operanti in altri settori. Verrà, inoltre, affrontato il caso Bosman e le sue conseguenze, in quanto evento che ha segnato un punto di svolta nelle società europee. Infine parleremo del Fair play finanziario, introdotto dalla UEFA, come mezzo che mira all'autosostentamento delle società nel lungo periodo.

Il capitolo 2 consisterà in un'analisi di alcuni dati riguardanti le società di calcio. Tale analisi sarà inizialmente riguardante il numero di società, squadre e giocatori tesserati partecipanti ad i campionati che vanno dalla stagione sportiva 2009/2010 alla stagione 2018/ 2019. Prendendo a riferimento lo stesso lasso di tempo, si volgerà poi l'attenzione sui dati economico- finanziari delle società di Serie A e B.

Nel capitolo 3, ci si rifarà a quanto emerso nel capitolo precedente. I dati economici e patrimoniali analizzati in quest'ultimo, infatti, verranno utilizzati come punto di partenza per una valutazione sull'efficienza e sull'economicità delle società italiane.

Il capitolo 4, infine, sarà incentrato sulle considerazioni conclusive.



## **CAPITOLO I**

### **L'industria del calcio: dimensione sociale ed economico- aziendale**

#### **1.1 Aspetti economici, sociali e sportivi**

Come accennato nell'introduzione, il gioco del calcio è un fenomeno economico, sociale e sportivo in continua evoluzione e che si sta espandendo verso nuovi mercati. L'aspetto economico, sportivo e sociale devono essere strettamente correlati tra loro e soltanto con un'efficiente sinergia tra di essi si può ottenere il raggiungimento degli obiettivi prefissati, sia dal punto di vista sportivo che da quello economico- aziendale.

L'aspetto sportivo può essere sintetizzato dal raggiungimento degli obiettivi agonistici prefissati dal management sportivo come un determinato piazzamento in classifica (es. conquista di promozioni, di salvezze, di qualificazioni a coppe internazionali o di vittoria del campionato).

Dal canto suo, invece, l'aspetto sociale è dato dalla diffusione dei valori umani e sociali veicolati dello sport quali: spirito di gruppo ed appartenenza, etica sportiva, rispetto delle regole, lealtà nella competizione, ecc. Infine esso trova la sua dimensione nella sinergia tra le comunità locali ed i club sportivi attraverso la costruzione di impianti sportivi volti al soddisfacimento delle esigenze territoriali.

L'aspetto economico, invece, trova la sua sintesi, in un'ottica manageriale ed imprenditoriale, nei risultati di gestione in termini di performance reddituali, finanziarie e patrimoniali, desumibili dalle rappresentazioni e dalle informazioni

che sono presenti nel bilancio d'esercizio. Sul piano economico il calcio si configura sempre più come un vero e proprio settore imprenditoriale che risponde, come ogni impresa, alle logiche del mercato e della redditività, oltre a rappresentare un contributo non secondario a numerose ed importanti attività indotte, come ad esempio i rapporti tra calcio e pubblicità. È inoltre attribuibile al calcio, più che ad altri sport, il merito di stimolare la costruzione di grandi opere sportive come gli stadi.

È evidente che il conseguimento di un risultato sportivo di prestigio produca degli immediati benefici economici in termini di ricavi maggiori per diritti televisivi, merchandising, sponsorizzazioni, diritti di immagine, di biglietti d'ingresso. I benefici sono anche sociali in quanto un risultato sportivo positivo (per esempio la recente vittoria della nazionale italiana agli Europei) porta all'espansione dei vivai delle scuole calcio e alla promozione sociale del territorio.

Al contrario, l'insuccesso sportivo può portare a risultati negativi per il club in quanto si contrarrebbero i ricavi e ci sarebbero ricadute negative sul patrimonio aziendale e sul reddito d'esercizio. È quindi imprescindibile che per il conseguimento dei risultati sportivi venga salvaguardata la dimensione economica e lucrativa delle società di calcio.

Per schematizzare e rendere manifesti i rapporti tra le performance sportive e quelle economiche giova prendere in esame le differenze tra i modelli gestionali dei grandi e piccoli club, che sono state approfondite in un contributo prodotto da Mario

Nicoliello <sup>1</sup>. Secondo tale scrittore il circolo virtuoso dei grandi club è dovuto, oltre a delle condizioni favorevoli di base, come un vasto pubblico e una capacità ottimale dello sfruttamento delle opportunità commerciali, al fatto che un aumento dei ricavi porta ad una disponibilità economica maggiore da poter investire nell'acquisto di giocatori che possano rendere la propria formazione sempre più competitiva, con la quale ottenere successi sportivi che consentono di procurare nuove risorse finanziarie. Il circolo virtuoso dei piccoli club ha inizio, al contrario, con la selezione dei giovani talenti del vivaio o provenienti da serie minori che, se riuscissero ad emergere, potrebbero portare a risultati sportivi tali da consentire di aumentare i ricavi e di attirare nuove e maggiori risorse finanziarie.

## **1.2 La società di calcio: un'azienda diversa dalle altre**

Così come un'impresa deve trovare un equilibrio manageriale tra successo competitivo e successo reddituale, così la questione più importante per una società di calcio diventa creare un equilibrio tra ricerca del profitto e ricerca del successo sportivo. Da questo pensiero comune partono Ennio Lugli e Pier Luigi Marchini<sup>2</sup> per spiegare come la peculiarità delle società di calcio sta nel fatto che i profitti che le stesse realizzano sono strettamente dipendenti dalla competizione sportiva;

---

<sup>1</sup> Nicoliello M., Il monitoraggio di FIGC e UEFA sulle società di calcio italiane: scenario attuale e possibili evoluzioni, Rivista dei Dottori Commercialisti, 2014, n.1

<sup>2</sup> Lugli E., Marchini P., Risultati economici, ricapitalizzazioni e indebitamento nelle società di calcio professionistiche italiane, Controllo di gestione, 2018, n.6

nell'ipotesi in cui questa è più accesa i consumatori avranno certamente maggiore interesse ad acquistare il bene, rappresentato dall'evento sportivo.

In tale contesto emerge come condizione necessaria tra le società calcistiche la così detta mutualità, finalizzata a favorire il raggiungimento di un equilibrio competitivo nell'interesse di tutti i club calcistici. Un elemento particolarmente significativo che caratterizza fortemente tale industria rispetto alle altre tipologie di settore è, infatti, la forte complementarità dello stesso: più alta è la competizione tra le imprese del settore, più elevate sono le performance dello stesso.

A ribadire tale pensiero è Andrea Pezzoli<sup>3</sup> il quale sostiene che mentre nelle altre industrie non ci si preoccupa della cattiva performance delle rivali, anzi, se ne trae vantaggio, nell'industria del calcio ciò non vale in quanto si necessita fortemente della competitività dell'avversario, perché in caso contrario anche il concorrente con andamento positivo ne sarebbe danneggiato. Infatti, affinché il campionato sia di interesse per un maggior numero di spettatori, è necessario che ci sia incertezza sull'esito del suo risultato ed equilibrio tra le squadre. Secondo l'autore ai club più importanti e ricchi dei singoli campionati deve stare a cuore l'equilibrio del campionato allo stesso modo in cui sta a cuore la possibilità di aggiudicarsi un titolo.

---

<sup>3</sup>Pezzoli A., Il calcio visto dal divano, Mercato concorrenza regole, 2000, n.3

In mancanza di regole che danno equilibrio, il vantaggio competitivo delle grandi squadre cresce con bacino di tifosi più elevato, maggiori ricavi da stadio e maggiori introiti da diritti tv. Più ricavi di questo tipo portano a più denaro a disposizione per gli ingaggi di giocatori di prestigio, che portano vantaggi alle performance agonistiche. Se le differenze si radicalizzano, però, l'esito di alcuni incontri diventa scontato, l'appeal si potrebbe ridurre e con esso le varie voci di ricavo.

In sintesi nel calcio c'è un momento competitivo (calciomercato, costruzione della squadra e gare di campionato) e uno cooperativo (si fissa un calendario ed i sistemi redistributivi per garantire l'equilibrio agonistico).

### **1.3 Orientamento dei club: Profit o utility**

Secondo Cristiano Guarna<sup>4</sup> per comprendere meglio le caratteristiche delle imprese sportive, categoria alla quale appartengono le società di calcio professionistiche, è opportuno distinguerle in base agli obiettivi: i club profit-oriented, cioè volti alla massimizzazione del profitto; i club utility-oriented, interessati invece alla massimizzazione dell'utilità.

La massimizzazione del profitto è l'obiettivo tipico dello sport americano (NBA, NFL) dove si punta a massimizzare il gap tra i ricavi totali e i costi totali. La massimizzazione dell'utilità rappresenta l'obiettivo tipico dello sport europeo,

---

<sup>4</sup> Guarna C., Le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio, Aracne editrice, 2017.

dove c'è un'elevata percentuale di squadre che producono perdite d'esercizio costanti e consistenti nel medio e lungo periodo. Se prendiamo ad esempio i maggiori club europei come Manchester United, Real Madrid e Barcellona, per essi il successo dell'organizzazione aziendale è rappresentato da fattori particolari quali la popolarità del club, il tasso di partecipazione dei tifosi, la percentuale delle vittorie e il ranking UEFA per club. Per tali club la produzione di perdite d'esercizio costanti è la prova tangibile che l'obiettivo non è quello di una massimizzazione del profitto, bensì dell'utilità.

La massimizzazione del profitto delle squadre profit-oriented è compiutamente rappresentata dal modello di Scully (formulato nel 1989) nel quale è stata analizzata graficamente e matematicamente la relazione tra il prezzo dei biglietti, la partecipazione dei tifosi, il profitto e la percentuale di vittorie di una squadra.

La massimizzazione dell'utilità delle squadre utility-oriented è stata rappresentata per la prima volta da Sloane nel 1971 con un modello nel quale l'utilità del proprietario-mecenate che possiede la squadra è funzione del successo sportivo, della percentuale di vittorie e della partecipazione dei tifosi. Secondo Sloane l'obiettivo della squadra è la massimizzazione dell'utilità condizionatamente al vincolo del raggiungimento di un profitto minimo.

L'esperienza ha dimostrato che i club calcistici italiani sono utility-oriented in quanto si concentrano nel voler massimizzare il numero di vittorie

condizionatamente al vincolo del raggiungimento di un livello minimo di profitto anche se c'è la possibilità, rafforzando la squadra, di ottenere profitti più alti.

### ***1.3.1 Il bilancio nei club utility-oriented***

La natura utility-oriented dei club italiani fa assumere al bilancio d'esercizio dei club una funzione non soltanto informativa, ma anche e soprattutto una funzione di strumento di controllo della gestione. Esso è composto dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dal rendiconto finanziario e da un documento esplicativo quale la nota integrativa. Nei capitoli seguenti ci serviremo del conto economico e dello stato patrimoniale, più in particolare di alcune loro voci, per poter analizzare gli andamenti delle società professionistiche in modo tale da comprendere meglio la capacità o l'incapacità di quest'ultime di autosostenersi.

Le società di calcio professionistiche, in quanto organizzazioni economiche che devono perdurare nel tempo in maniera autonoma, durante la gestione dovrebbero operare in condizioni di economicità. L'economicità è la capacità di operare senza accumulare perdite ed è la condizione necessaria affinché tale organizzazione abbia vita duratura. Essa, quindi, è contemporaneamente sia un principio che un obiettivo. Il bilancio d'esercizio costituisce il principale strumento mediante il quale è possibile raccogliere informazioni riguardanti l'economicità, la situazione finanziaria e patrimoniale delle società nel suo evolversi, nei limiti posti dalla convenzionale suddivisione della gestione in esercizi successivi. Si deve, però,

considerare che tali limiti informativi hanno connotazioni sfumate nel calcio professionistico in quanto, al contrario di quanto accade in tutte le altre imprese, nelle quali la scomposizione dell'intera vita aziendale in periodi di gestione di durata annuale costituisce un fattore di criticità, nel settore del calcio professionistico la suddetta scomposizione in periodi annuali non rappresenta un limite ma la caratteristica peculiare del business model di riferimento.

A differenza di altri tipi di imprese, “il prodotto” di una stagione sportiva può essere nettamente distinto, pur nella continuità della gestione e della sua programmazione, dal “prodotto” della stagione precedente e della stagione successiva. A tal proposito basta osservare che nei club di minori dimensioni ottenenti risultati sportivi superiori alle aspettative, si verificano spesso delle importanti cessioni dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori che demarcano in maniera significativa una stagione sportiva, e i conseguenti risultati del bilancio d'esercizio, rispetto alla precedente o alla susseguente.

Il bilancio costituisce per tutte le categorie di stakeholders lo strumento fondamentale sia di informazione che di interpretazione di un complesso sistema di valori rappresentativo dei risultati della gestione aziendale. Gli stakeholders interessati sono caratterizzati da eterogeneità; sono soggetti di natura pubblica, privata o collettiva, portatori di interessi sia economici che non economici molto differenti tra loro. Risulta evidente come la finalità sia quella di fornire agli



investitori un panel di informazioni, rappresentative degli eventi gestionali tipici del business model del calcio, maggiormente comparabili, comprensibili e fruibili.

Il bilancio d'esercizio, inoltre, rappresenta il principale strumento di controllo della gestione utilizzato dagli enti e organismi preposti alla vigilanza economica e finanziaria dei club.

La funzione informativa del bilancio d'esercizio delle società di calcio è dunque influenzata, oltre che dalla convergenza su di esso di diversi ordini di norme, diritto contabile comune a tutte le società commerciali e regole federali, anche da altri fattori, quali: la specificità delle operazioni di gestione, la peculiarità del prodotto offerto costituito dallo spettacolo sportivo e il particolare fattore di produzione impiegato che consiste nella prestazione sportiva dei calciatori.

Nella prospettiva della realizzazione del sistema dei controlli federali, sia nazionali che internazionali, il bilancio d'esercizio fornisce le informazioni economiche e finanziarie che rappresentano dati fondamentali per l'applicazione del fair play finanziario, introdotte per consentire agli organi di vigilanza di verificare il rispetto dei principi di sana e corretta gestione aziendale, finalizzate anche all'ammissione delle squadre alle competizioni sportive.

#### **1.4 Il caso Bosman**

Per poter avere un quadro più completo della situazione delle società calcistiche partecipanti a campionati professionistici nel corso degli ultimi anni, è necessario considerare fatti ed eventi del passato che possono essere stati determinanti per quella che è la situazione attuale. È pensiero comune considerare la “sentenza Bosman” come un evento spartiacque nel calcio europeo, in quanto esso stravolse gli equilibri riguardanti la gestione delle società professionistiche italiane ed europee che vigevano fino a quel momento.

Nel 1990 Jean-Marc Bosman era un giocatore del Royal Football Club Liegi, una squadra che allora disputava il campionato di prima divisione belga. Quello era il suo ultimo anno di contratto con la squadra e Bosman desiderava trasferirsi a fine stagione all'USL Dunkerque, squadra della seconda divisione del campionato francese. Il Liegi però non permise a Bosman di trasferirsi perché l'indennizzo proposto dal Dunkerque non fu ritenuto sufficiente: all'epoca, infatti, le squadre che volevano tesserare un calciatore dovevano pagare una cifra alla sua squadra anche se il suo contratto con quella squadra era scaduto. Il mancato accordo però ebbe diverse importanti conseguenze: Bosman venne messo fuori squadra e gli fu ridotto l'ingaggio. Fece causa contro l'RFC Liegi, contro la federazione calcistica belga e anche contro l'UEFA; si rivolse alla Corte di giustizia dell'Unione Europea in Lussemburgo e la disputa si concluse definitivamente solo cinque anni dopo, il 15 dicembre del 1995, cambiando radicalmente il calcio europeo.

La corte diede ragione a Bosman e stabilì che le procedure usate fin lì dalle società di calcio per gestire la compravendita di giocatori e dei loro contratti costituivano una restrizione alla libera circolazione dei lavoratori, prevista dall'articolo 39 del Trattato di Roma, che nel 1957 aveva istituito la Comunità Economica Europea. A partire dal dicembre 1995, quindi, a tutti i calciatori europei fu consentito trasferirsi liberamente da una squadra europea all'altra al termine del proprio contratto, e firmare un pre-contratto con un altro club nei sei mesi precedenti la scadenza di quello in vigore con la propria squadra. La corte stabilì inoltre che il limite di giocatori stranieri ingaggiabili da un club, restrizione all'epoca in vigore in molti paesi, avrebbe dovuto escludere i giocatori della Comunità Europea. La sentenza Bosman, come già accennato sopra, è considerata generalmente un importante cambiamento ed anche l'occasione per il mondo del calcio di ampliare ulteriormente i propri confini attraverso un ulteriore sviluppo; ovviamente l'opinione che si ha dello stesso varia a seconda della posizione ricoperta all'interno del calcio professionistico. Resta il fatto che vi siano stati dei cambiamenti tangibili, che andremo ad analizzare con l'ausilio di diversi pareri.

Di oggettivo c'è che tale caso risulta uno sviluppo positivo per calciatori in quanto hanno la libertà di scegliere dove andare a giocare nel momento in cui si è in scadenza di contratto, ma tutto questo ha portato anche instabilità e disuguaglianza a livello di club. Le squadre piccole oggi non hanno più la possibilità di trattenere a lungo i loro giocatori più promettenti, che possono aspettare la scadenza del

proprio contratto e trasferirsi all'estero. Di conseguenza, per non perdere possibili ricavi, le squadre minori vendono molto presto, finché sono in tempo, i loro giocatori più promettenti alle squadre più grandi, indebolendo le proprie formazioni. Le società più importanti, invece, possono far valere la propria forza economica e la loro immagine per ingaggiare senza troppe complicazioni i giocatori più forti e talentuosi, e questo genera una sorta di circolo vizioso per cui le società più forti e ricche lo saranno sempre di più e quelle più povere faticeranno sempre a colmare il divario economico e sportivo. Per far comprendere tale gap crescente, si può notare come prima del 1995 non era raro che la Champions League venisse vinta anche da squadre meno ricche e note, come successe a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta alla Steaua Bucarest, alla Stella Rossa di Belgrado e al Marsiglia. Successivamente, la stessa evenienza è stata decisamente più rara.

#### ***1.4.1 Conseguenze e interpretazioni***

L'importanza del caso Bosman, naturalmente, ha scaturito delle conseguenze e delle interpretazioni ad esse connesse da parte di studiosi, giornalisti ed addetti ai lavori come ad esempio Osvaldo Croci, Nicola Porro e Pippo Russo<sup>5</sup>. Infatti, nel loro articolo "Anatomia del declino del calcio italiano", questi esperti espongono la tesi avanzata da alcune "penne" della Gazzetta dello Sport asserenti che uno dei

---

<sup>5</sup> Croci O., Porro N., Russo P., Anatomia del declino del calcio italiano, The Review of the Conference Group on Italian Politics and Society, 2012.

principali motivi della crisi del calcio italiano sarebbe il “processo di europeizzazione” iniziato con la sentenza Bosman e, allo stesso tempo, al fatto che tale processo non abbia ancora toccato tutti gli aspetti del calcio europeo.

Tale articolo parte con il concentrarsi su un aspetto della sentenza Bosman, cioè le sfide legali, poi vinte, contro il numero chiuso riguardante l’impiego in gara di giocatori la cui nazionalità è quella di un paese della Comunità Europea. Anche sotto questo aspetto, secondo l’articolo, i grandi club furono pressoché i soli attori nel mondo dello sport ad accogliere positivamente la sentenza in quanto videro un’opportunità di guadagnare vantaggi competitivi nei confronti dei loro rivali nazionali ed internazionali. La sentenza Bosman aveva infatti creato due categorie di giocatori: i comunitari (categoria che successivamente venne ad includere anche cittadini dei paesi dell’Associazione europea di libero scambio e cittadini di paesi con cui l’Unione europea aveva firmato accordi di associazione) che potevano circolare liberamente e gli extra-comunitari a cui il vecchio numero chiuso continuava ad applicarsi.

L’articolo poi continua concentrandosi sull’altra conseguenza della sentenza, già accennata sopra, cioè che le squadre non potevano più esigere compensi per il trasferimento di un giocatore il cui contratto fosse scaduto. Anche secondo gli autori di questo articolo tale conseguenza apportava per i piccoli club una modifica significativa in quanto riguardava la fine di una delle loro maggiori fonti di reddito. I club, infatti, usavano calcolare il valore di mercato dei loro giocatori e inserire tale

somma come attivo patrimoniale. Dopo la sentenza Bosman invece, i giocatori in scadenza di contratto non avevano più alcun valore di mercato.

Per dovere di cronaca bisogna anche ricordare che per aiutare i piccoli club ad adattarsi a questo nuovo regime, il governo italiano approvò nel settembre 1996 una legge che trasformò tutti i club professionistici in società per azioni. Gli obiettivi principali di questa legge erano: permettere ai club di svolgere anche altre attività economiche capaci di generare redditi e alleviare così le perdite derivanti dalla vendita di giocatori a fine contratto, incoraggiare la riorganizzazione delle loro finanze e obbligarli a una maggiore trasparenza finanziaria.

Secondo Croci, Porro e Russo, poiché i processi di europeizzazione hanno condotto a una significativa liberalizzazione del mercato del calcio ci si dovrebbe attendere, almeno nella misura in cui il calcio è un'attività economica, che le conseguenze di tale liberalizzazione siano le stesse di quelle che si osservano in altri settori dell'economia, vale a dire che ci si dovrebbe attendere che la differenza tra le grandi leghe e quelle piccole in Europa e la differenza tra grandi e piccoli club in Serie A (e in altre leghe europee) siano aumentate.

Dopo aver stabilito che a partire dalla seconda metà degli anni Novanta (quindi dopo la sentenza), i club italiani hanno subito un relativo declino in Europa sia in termini di risultati che in termini finanziari, in questo articolo si è cercato di stabilire quale sia il nesso tra processi di europeizzazione e indebolimento finanziario.

La tesi della Gazzetta dello Sport era che la crisi finanziaria del calcio italiano era dovuta alla presenza di troppi stranieri (quindi conseguenza diretta del processo di europeizzazione dovuto alla sentenza), mentre i tre autori sostenevano che, attraverso un'analisi dei dati, non esisteva nessun nesso diretto tra la percentuale di stranieri presenti in una squadra e la sua posizione finanziaria e che il nesso tra processi di europeizzazione e la crisi finanziaria del calcio italiano sembrava essere di tipo indiretto e più complesso.

Secondo loro, infatti, in seguito alla sentenza Bosman i club italiani hanno inseguito il successo cercando di ottenerlo “tutto e subito” puntando a “massimizzare la vittoria” invece di “massimizzare i profitti”. Assumendo che i ricavi dalla vendita diretta dei diritti televisivi sarebbero cresciuti in parallelo con i successi sul campo, le squadre italiane hanno cercato di dare vita a un ciclo virtuoso nel quale maggiori spese per l'acquisto e gli ingaggi dei migliori giocatori sul mercato avrebbe condotto a più successi agonistici che, a loro volta, avrebbero condotto ad ancora maggiori ricavi dalla vendita dei diritti televisivi. Sebbene l'aumento degli ingaggi non sia un fenomeno limitato all'Italia, esso ha avuto un impatto maggiore sui club italiani a causa del fatto che la composizione del loro reddito è meno bilanciata di quella delle loro principali competitrici europee. Nonostante la loro trasformazione in società per azioni, infatti, i club italiani non sono riusciti a diversificare le loro fonti di reddito come invece hanno fatto altri club in Europa.

Tale declino, secondo Croci, Porro e Russo, è dovuto al fatto che i club italiani hanno usato la sentenza Bosman, unitamente ai ricavi generati dalla vendita individuale dei diritti televisivi, per cercare di creare un circolo virtuoso connesso a maggiori spese, al successo sul campo, ad ulteriori aumenti di reddito. Questa scommessa rischiosa è fallita. Le misure prese, o prese in considerazione, per risolvere la crisi sono in parte contraddittorie poiché alcune (per esempio, il ritorno alla vendita collettiva dei diritti televisivi) prevedono una più equa distribuzione delle risorse, mentre altre (per esempio, il divorzio tra Serie A e B) suggeriscono una svolta verso quello che si potrebbe definire “Darwinismo sportivo.” Le misure tentano di riconciliare due obiettivi che si escludono a vicenda: permettere ai piccoli club di Serie A di sopravvivere e rimanere competitivi e quindi assicurare un campionato nazionale più avvincente e, allo stesso tempo, permettere ai grandi club di essere più competitivi a livello europeo.

L’importanza del caso Bosman viene riconosciuta anche da altri esperti del settore economico-sportivo. Uno di questi è Loek Groot<sup>6</sup>, professore alla School of Economics all’Università di Utrecht, che, nell’articolo del 2005, concentrandosi sull’importanza dell’equilibrio competitivo, parla di come tale sentenza l’abbia influenzato.

---

<sup>6</sup> Groot L., De-commercializzare il calcio europeo e salvaguardarne l’equilibrio competitivo: una proposta welfarista, Rivista di diritto ed economia dello sport, 2005, n.2



Egli afferma che dal momento che la qualità del talento è facilmente e prontamente osservabile, in seguito al caso Bosman i piccoli club possono beneficiare in termini monetari solo in parte dal fatto di aver allevato giovani talenti. Le squadre con budget maggiori possono attrarre i talenti migliori con sforzi minori. Fino alla sentenza Bosman, il sistema dei trasferimenti costituiva un fattore inibitore in virtù del fatto che esso favoriva i piccoli club: in linea generale i migliori giocatori giocheranno sempre nei team migliori, ma con il sistema di trasferimento precedente i migliori team erano costretti a pagare alti prezzi per ingaggiare giocatori dotati di talento cresciuti in squadre meno competitive. Si operava quindi una redistribuzione dalle squadre ricche a quelle povere.

Secondo Groot, l'equilibrio competitivo costituisce il bene più prezioso dei diversi sport e la caratteristica saliente del perché ai sostenitori piace guardare le competizioni sportive. Una più alta incertezza delle partite, che costituisce l'essenza di tale equilibrio, dovrebbe portare pertanto a un maggiore interesse da parte dei sostenitori. Di conseguenza in riferimento alla relazione tra equilibrio competitivo e ineguaglianza incrementata dal caso Bosman, l'idea è che una crescente ineguaglianza nei profitti induce un peggioramento dell'equilibrio competitivo.

Anche Mauro Miccio<sup>7</sup> tratta del caso Bosman. Egli sostiene che il caso è strettamente legato al denaro derivante dai diritti tv. Il caso ha provocato la

---

<sup>7</sup> Miccio M., Comunicazione, evoluzione e denari nel calcio; Analisi giuridica dell'economia, 2005, n.2

liberalizzazione del mercato dei calciatori in Europa. Quel che le squadre venditrici richiedevano a quelle acquirenti al momento della vendita era un rimborso in quanto fautori della crescita del calciatore. Tutto ciò è stato cancellato facendo sì che i vivai siano diventati un lusso. Tale decisione ha portato all'acquisto indiscriminato di giocatori proprio nel periodo dell'esplosione dei diritti tv, togliendo denaro utile che poteva essere indirizzato verso l'investimento in opere strutturali come stadi o strutture immobiliari per le attività sociali.

### **1.5 Il Financial Fair Play**

Il caso di cui abbiamo parlato nel paragrafo precedente è stato una delle determinanti che ha influito, molto spesso in maniera negativa, sulle casse di molte società di calcio professionistiche. Naturalmente bisogna specificare che quell'evento non è la causa principale, ma che ci sono state anche altri fattori che hanno indotto dei club al fallimento o a situazioni debitorie sempre più gravi e copiose. L'eventuale squilibrio strutturale, economico e finanziario delle società di calcio rappresenta la principale criticità del sistema calcio. Tale criticità mette a rischio la partecipazione delle società alle competizioni sportive minando anche la regolarità dei campionati e lo svolgimento dell'attività sportiva.

In un contesto tale la UEFA ha compreso che vi era bisogno di predisporre strumenti normativi finalizzati ad agevolare il conseguimento, da parte dei club, dell'equilibrio economico e finanziario. Quindi, la partecipazione dei club alle

competizioni sportive avviene attraverso delle “licenze” rilasciate dalla UEFA alle squadre che hanno i requisiti richiesti; tali requisiti sono valutati con verifiche di tipo organizzativo, sportivo, contabile e finanziario. I criteri con cui la licenza viene rilasciata sono contenuti in un documento denominato “UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”, anche detto “Manuale delle Licenze UEFA”, pubblicato nel 2010 e revisionato nel 2015, promosso dal Presidente UEFA di allora, cioè Michael Platini.<sup>8</sup> Quest’ultimo, infatti, afferma: «Ci sono sempre state società più ricche di altre e indubbiamente ce ne saranno sempre. Tutto quello che vogliamo è che i club, più o meno ricchi, non spendano più di quanto guadagnano e che raggiungano la parità di bilancio, unico metodo certo affinché sopravvivano.»<sup>9</sup>

Il cosiddetto “fair play finanziario”, quindi, rappresenta lo strumento attraverso il quale l’UEFA effettua un monitoraggio della stabilità delle società di calcio sotto il profilo finanziario, patrimoniale ed economico. È un progetto introdotto dal

---

<sup>8</sup> Le motivazioni che hanno spinto la UEFA all’introduzione del fair play finanziario sono ben spiegate da Ernesto Paolillo, all’epoca a. d. dell’Inter: “La situazione del calcio è preoccupante a livello economico anche a livello europeo, non per nulla la UEFA si sta preoccupando. Il fair play finanziario è un toccasana perché permetterà di mettere a posto molte cose. Il gap tra i club più ricchi e gli altri aumenterà nei primi anni del fair play finanziario, poi quando tutto tornerà virtuoso si ricomincerà. Il calcio italiano, a livello europeo, per questo motivo sarà penalizzato.”, fonte <http://www.tuttomercatoweb.com>. Si veda anche Dino Ruta, “l’obiettivo fondamentale è rendere l’industria del calcio più sostenibile. Oggi è richiesto ai proprietari un continuo esborso personale per il funzionamento di una società o per ripianare i debiti. Questo significa esporre le competizioni UEFA e la credibilità del calcio ad un rischio molto alto, perché i club sportivi non hanno un mercato come altre società tradizionali. Per ovviare a questi problemi la UEFA ha attivato il Financial Fair Play che diventa uno dei principali criteri del sistema delle licenze”, fonte <http://www.sponsornet.it>.  
<sup>9</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Fair\\_play\\_finanziario](https://it.wikipedia.org/wiki/Fair_play_finanziario)

comitato esecutivo UEFA nel settembre 2009 che mira a far estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche, ad indurle nel lungo periodo ad un auto-sostentamento finanziario (a raggiungere, quindi, l'equilibrio finanziario nel lungo periodo) e di ridurre il gap economico tra grandi e piccole società di calcio europee. L'idea di fair play finanziario nasce dal fatto che le disparità tra le società, nel calcio moderno, sono sempre più spesso dovute ad un fattore economico piuttosto che ad uno sportivo. Oltre a questo, i dirigenti UEFA si sono resi conto che spesso le società si trovano costrette a far fronte a situazioni di indebitamento a causa delle enormi spese sostenute per rafforzare la squadra in sede di calciomercato. È probabile che sia stata, tra le altre, la campagna acquisti del 2009 del Real Madrid a sollecitare definitivamente i dirigenti UEFA. A conferma di ciò Gianni Infantino, attuale presidente della FIFA, affermava: «Il problema non è l'aumento degli incassi, ma quello dei costi, che finiscono per superare i primi. Per questo abbiamo sviluppato le regole di fair play finanziario, che premiano le società gestite in modo corretto. Sostanzialmente, tali direttive enunciano il seguente principio: 'Non puoi spendere più di quanto guadagni'. Ridaranno una maggiore razionalità al calcio e premieranno coloro che rispettano le regole e adottano un modello di impresa sostenibile.»<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Fair\\_play\\_finanziario](https://it.wikipedia.org/wiki/Fair_play_finanziario)

Le regole del fair play finanziario, imponendo il rispetto dei parametri economico-finanziari, verificabili attraverso la previsione di idonee informazioni economico-finanziarie, sia storiche che prospettive, sono finalizzate ad eseguire determinati obiettivi. Ad esempio migliorare la capacità economica e finanziaria dei club aumentando la loro trasparenza e credibilità, introdurre maggiore disciplina e razionalità nella gestione finanziaria del club, tutelare i creditori, contenere l'incidenza dei costi del personale e gli importi dei trasferimenti e, infine, incoraggiare le società ad operare sulla base delle proprie entrate. Gli ultimi due obiettivi elencati verranno verificati direttamente nel secondo capitolo attraverso un'analisi delle voci economiche più significative.

Per ottenere la Licenza UEFA le società di calcio devono fornire determinati documenti. Il primo è il bilancio di esercizio chiuso al 30 giugno o al 31 dicembre, precedente la data in cui si presenta la richiesta di Licenza, sottoposto a revisione legale dei conti da parte di una società di revisione iscritta nel Registro dei revisori legali presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze. Necessaria una relazione economico-finanziaria semestrale relativa al periodo compreso tra il primo luglio e il 31 dicembre dell'esercizio in corso al momento della richiesta della Licenza. La relazione semestrale dovrà avere Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario e Nota Integrativa. La lista prosegue con una certificazione rilasciata dalla Lega di assenza di debiti scaduti da trasferimento calciatori e un prospetto da cui si evince l'assenza di debiti scaduti verso i dipendenti nonché

l'avvenuto pagamento delle ritenute fiscali e dei contributi. Infine, serve una dichiarazione, da consegnare nella settimana prima che la Commissione si riunisca per deliberare sulla licenza, attestante l'assenza di operazioni di rilevanza economica tali da avere un impatto negativo sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale della società.

Per ottenere la Licenza, inoltre, devono essere rispettati una serie di indicatori. Tra questi indicatori sono interessanti il break even result e il costo del personale. Il break even result è il requisito di pareggio per il periodo di riferimento (orientato ad un orizzonte pluriennale) attraverso la determinazione dei ricavi, costi rilevanti e la loro differenza.<sup>11</sup>

Per quanto riguarda i costi del personale questi dovranno essere contenuti con l'obiettivo di raggiungere il break even e limitati attraverso il rispetto di un rapporto tra costi del personale tesserato e ricavi pari al 70%. Al fine di incentivare

---

<sup>11</sup> Tali componenti definiscono i Relevant Income e le Relevant Expenses, ossia i componenti positivi e negativi di reddito rilevanti per determinare il parametro break even result. Per ricavi e costi rilevanti non si intendono tutti quelli presenti nel conto economico ma solo quelli connessi all'attività tipica. Sono ricavi rilevanti i seguenti: Ricavi da sponsor e pubblicità; Ricavi da diritti di diffusione (sono compresi tutti i mezzi di comunicazione anche quelli non televisivi); Ricavi da attività commerciale (merchandising o vendita di alimenti allo stadio, ecc.); Proventi derivanti dai contributi UEFA per la partecipazione alle competizioni; Plusvalenze legate alla cessione calciatori. Sono costi rilevanti: Costo del venduto dei materiali (costi equipaggiamento tecnico, spese mediche, ristorazione, ecc.); Costi per il personale (costi relativi a tutti i dipendenti, non solo ai calciatori); Altri costi operativi collegati all'attività sportiva legati all'organizzazione delle gare (per esempio affitto stadio) e tutte le altre spese del club legate ad attività non prettamente calcistiche; Ammortamenti, minusvalenze, perdite di valore dei diritti di sfruttamento dei calciatori; oneri finanziari e dividendi.

gli investimenti nel calcio giovanile gli stipendi dei tesserati per le squadre giovanili sono esclusi dal calcolo del break even.

### ***1.5.1 Il fair play finanziario in Italia***

Anche la Federazione Italiana Giuoco Calcio, con il dichiarato obiettivo di prevenire fenomeni di “doping finanziario” in ambito nazionale (come ad esempio il caso Parma nella stagione 2014/2015), è intervenuta nel gennaio 2016 a salvaguardia dell’equilibrio strutturale dei club introducendo il “Manuale applicativo del Pareggio di Bilancio”, che costituisce il “fair play finanziario” nazionale, con obiettivi identici alla versione europea analizzata in precedenza. Dalla lettura del manuale sopra citato emerge un adattamento da parte della federazione nazionale alle modalità di costruzione del break even della UEFA. È presente, infatti, un risultato differenziale denominato “risultato di bilancio” calcolato come differenza tra ricavi e costi rilevanti nei quali non si trovano differenze significative con i corrispettivi proposti dalla UEFA.

La federazione italiana ha specificato che i ricavi e costi rilevanti sono costituiti dai ricavi e costi monetari e dai componenti di reddito derivanti dall’attività tipica o “caratteristica” delle società di calcio professionistiche, cioè dall’attività di erogazione dello spettacolo sportivo, che consisterebbe nel core business “dell’impresa” in questione. I ricavi e costi sono detti monetari se causano variazioni nella grandezza del flusso di cassa.

Il risultato di bilancio complessivo è la somma dei risultati di bilancio di ciascun esercizio del periodo di rilevazione. Se il risultato di bilancio complessivo è positivo allora la società avrà un surplus da utilizzare nei periodi successivi. Nel caso in cui il risultato sia negativo, la medesima società avrà un deficit di bilancio complessivo per il periodo di rilevazione. Nel Manuale viene prevista una “deviazione accettabile”, ossia il massimo deficit di bilancio complessivo consentito affinché una società rispetti il requisito di pareggio di bilancio, nella misura massima del 25% del Valore della produzione degli esercizi di riferimento. Nel caso in cui il deficit sia superiore alla deviazione massimale prevista, la differenza deve essere coperta da apporti di mezzi propri effettuati mediante aumento di capitale interamente sottoscritto e versato, da versamenti in conto futuro, aumento di capitale o finanziamenti postergati ed infruttiferi dei soci. Nel caso in cui il deficit complessivo, dopo aver preso in considerazione anche l'eventuale surplus precedente, sia superiore alla deviazione accettabile ed ecceda anche un valore-soglia del 50% della media del valore della produzione degli esercizi presi in considerazione, sarà applicata una sanzione che consiste nel divieto di tesseramento di nuovi calciatori professionisti per due sessioni di campagna trasferimenti.

Attraverso l'introduzione del fair play finanziario nazionale si permette ai club di intraprendere un percorso di gestione virtuoso che può consentire di ricondurre la gestione aziendale delle società di calcio professionistiche ad una sana ed equilibrata gestione economica, patrimoniale e finanziaria. Con l'esperienza del



fair play finanziario della UEFA sono stati apportati molti benefici quali la riduzione dell'indebitamento e la riduzione delle perdite d'esercizio dei bilanci delle società di calcio professionistiche. Il già nominato Gianni Infantino ha voluto spiegare come l'introduzione del fair play finanziario è stata indispensabile perché era insensato vedere che nel calcio confluissero somme record di denaro. Inoltre, da una revisione fatta dalla UEFA nel 2011, era emerso che solo il 3% dei costi ha riguardato investimenti nel settore giovanile, mentre il 4% è stato destinato a stadi e altri beni immobili. In relazione alle finalità di questo strumento di monitoraggio economico e finanziario, Infantino ha dichiarato: «Il fair play finanziario si propone di aiutare i club a vivere con i propri incassi e in modo sostenibile. Non è un progetto della UEFA o di chiunque altro: è un progetto del calcio europeo. Lo appoggiano tutti coloro che hanno a cuore la sostenibilità di questo sport futuro. I club che amministrano le finanze in modo sano e investono sulla crescita dei giocatori e sulle infrastrutture stanno riscuotendo successi sportivi, in alcuni casi dopo aver incontrato difficoltà finanziarie. Il fair play finanziario incoraggerà la concorrenza in modo più efficace ed efficiente. Una politica che invita i club a investire sui giovani, sui progetti per la comunità e sulle infrastrutture consentirà ai club di generare introiti sostenibili e, in ultima battuta, di essere competitivi in campo.»<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> <https://www.sportbusinessmanagement.it/2014/03/luefa-fa-il-punto-sul-fair-play.html>

Con quest'ultima dichiarazione di Infantino si spiega bene quello che è il contributo apportato e che apporterà in seguito il fair play finanziario, cioè una via attraverso la quale tentare la sostenibilità economica delle società professionistiche. Egli, inoltre, introduce quelle che, a mio avviso, sono le opzioni attraverso le quali ci si può proiettare verso un futuro in cui le società potrebbero essere più facilmente auto sostenibili: investimenti in infrastrutture e settori giovanili. Questi ultimi due aspetti verranno ripresi in particolare nel capitolo terzo in quanto meritevoli di essere approfonditi.

## **CAPITOLO II**

### **Analisi dei dati del “fenomeno” calcio**

#### **2.1 Società, squadre e tesserati**

In questo capitolo verranno elaborati e commentati i dati sulle società di calcio italiane tratti dalle annate 2010-2020 del Report Calcio, elaborato e pubblicato dal Centro Studi della Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) in collaborazione con AREL (Agenzia di Ricerche e Legislazione) e PwC (PricewaterhouseCoopers Italia SpA).

La Federazione Italiana Giuoco Calcio ha lo scopo di promuovere e disciplinare l'attività del gioco del calcio e degli aspetti ad esso connessi, conciliando la dimensione professionistica con quella dilettantistica attraverso una struttura centrale. Fanno parte della Federazione le leghe a cui è demandata l'organizzazione dei campionati professionistici (Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Pro) e dilettantistici (Lega Nazionale Dilettanti), l'Associazione Italiana Arbitri (AIA), la quale designa gli arbitri e gli assistenti arbitrali per le gare di competenza della Figc, e le Componenti Tecniche (l'Associazione Italiana Calciatori e l'Associazione Italiana Allenatori Calcio), il Settore Tecnico, il Settore Giovanile e Scolastico. Sul territorio, a livello periferico, l'attività federale è affidata a 20 Comitati Regionali e alle Delegazioni Provinciali della LND. Per quanto riguarda i campionati professionistici è giusto specificare che è dalla stagione 2017/ 2018 che si ritorna a chiamare Serie C il terzo campionato nazionale, infatti il 25 maggio 2017

l'assemblea di Lega Pro ha approvato all'unanimità il ritorno a questa denominazione originaria, in quanto è stato ritenuto il nome originario quello più rappresentativo per tifosi e appassionati.

In questo capitolo verrà preso in considerazione un lasso di tempo di dieci anni che parte dalla stagione 2009-2010 per arrivare a quella 2018- 2019, dove si prenderà in analisi i numeri di società, squadre e tesserati e le loro variazioni; numeri che contribuiranno a spiegare l'impatto sportivo, economico e sociale del calcio in Italia. Inizialmente verrà fatto un raffronto tra il primo e l'ultimo anno per avere così un quadro sintetico delle vicende che si sono succedute in questo decennio, per poi passare ad una analisi di ciò che è accaduto all'interno del decennio analizzando.

### ***2.1.1 Il confronto 2009/ 2019***

Il calcio professionistico nel 2009-2010 era composto dalla LNP (Lega Nazionale Professionisti) che comprendeva la Serie A, la Serie B e la Lega Pro (Prima e Seconda Divisione), per un totale di 132 società professionistiche. Le serie A composta da 20 squadre, la Serie B da 22 e la Lega Pro rispettivamente da 36 per la Prima Divisione e 54 per la Seconda. A queste vanno aggiunte al censimento le squadre giovanili delle rispettive società professionistiche che gareggiano a livello nazionale. Si prenderanno, quindi, in considerazione i campionati Primavera, Dante Beretti, Allievi Nazionali e Giovanissimi Nazionali per un totale di 484 squadre. A livello di calciatori professionisti e i rispettivi calciatori appartenenti ai settori

giovanili delle società di Serie A e Serie B possono esserne annoverati 5.863. Per quanto riguarda la Lega Pro, ve ne sono 3.640 in Prima Divisione e 4.973 in Seconda Divisione.

La Lega Nazionale Dilettanti (LND) riunisce una fascia molto ampia di attività: da quella di vertice, il campionato di Serie D (organizzato dal Comitato Interregionale), a quella territoriale, strutturata su campionati a livello regionale (Eccellenza, Promozione, Prima e Seconda Categoria) e provinciale (Terza Categoria). L'attività giovanile di Lega, inoltre, è rappresentata dal campionato Juniores (Nazionale per i club di Serie D, Regionale e Provinciale negli altri casi), nonché dal Campionato Nazionale Under 21 per la Divisione Calcio a 5 e dal Campionato Nazionale Primavera della Divisione Calcio Femminile. Sono inquadrati nella LND la Divisione Calcio a 5 e Calcio Femminile, che organizzano i campionati nazionali (Serie A, A2, B e dal 2011-2012 il Campionato Nazionale di Calcio a 5 Femminile sotto l'egida organizzativa della Divisione Calcio a 5) delle rispettive discipline, i cui campionati territoriali sono invece organizzati dagli stessi Comitati Regionali della LND. Prendendo in considerazione l'anno di partenza della nostra analisi, 2009-2010, 11.642 erano le società appartenenti alla LND, con un numero di tesserati che ammontava a 474.493 unità.

A completare il quadro c'è l'attività calcistica di ambo i sessi dai 5 ai 16 anni che è disciplinata dal Settore Giovanile e Scolastico (SGS), che si occupa inoltre della promozione del calcio all'interno delle scuole attraverso iniziative tendenti a

stimolare lo sviluppo dell'attività motoria. Il SGS organizza direttamente i campionati Allievi e Giovanissimi Nazionali che comprendono le squadre Under 15 e Under 17 dei club professionistici, mentre gli stessi campionati riservati ai club dilettantistici e alle società di Puro Settore Giovanile Scolastico sono organizzati dai Comitati Regionali e dalle Delegazioni Provinciali e Distrettuali, i quali organizzano anche tutte le altre attività delle categorie giovanili della LND. Sono 2.916 le società considerate Società di Puro Settore Giovanile che svolgono cioè solo attività fino alla categoria Allievi. Nel dato riguardante invece i tesserati, sono considerati tutti i calciatori che svolgono attività nelle categorie giovanili senza considerare la Lega di riferimento del proprio club, ed ammontano a 619.510.

Nel 2018-2019 i tesserati per la FIGC ammontano a quasi 1,4 milioni, di cui il 78% rappresentato dai calciatori (quasi 1,1 milioni), il 18% dai dirigenti (237.338) e il restante 4% dagli arbitri (31.534) e dai tecnici tesserati (31.031). Risultano inoltre presenti 12.127 società e 64.827 squadre, che hanno disputato nel 2018-2019 un totale di 571.865 partite ufficiali (di cui il 65% di livello giovanile), all'interno dei 14.008 campi sportivi omologati per la pratica calcistica nel nostro Paese. Partendo con il censimento di Serie A, Serie B e Serie C, notiamo come le società professionistiche siano scese a quota 95, a cui corrispondono 455 squadre e 12.341 tesserati. Più precisamente le società di Serie A ammontano a 20, quelle di Serie B a 19 e quelle di Lega Pro a 56. A livello di calcio dilettantistico, anche nell'ultimo anno preso in analisi, si registra un ulteriore decremento in tutte e tre le variabili

critiche prese in considerazione. Infatti, le società scendono a 9077, le squadre a 13.593 e i calciatori tesserati a 360.546. Tutte e tre le cifre appena riportate rappresentano i minimi per quanto riguarda il lasso di tempo preso in analisi. Per quanto riguarda il Settore Giovanile e Scolastico, si registrano 2.955 società, 50.779 squadre e 689.905 giovani calciatori tesserati.

**Tabella 1. Società calcistiche, squadre e tesserati**

	<b>2009/10</b>	<b>2018/19</b>	<b>VARIAZIONE</b> %
<b>SOCIETA'</b>	14.690	12.127	-17,4%
professionistiche	132	95	-28,0%
dilettantistiche	11.642	9.077	-22,0%
settore giovanile e scolastico	2.916	2.955	1,3%
<b>SQUADRE</b>	69.908	64.827	-7,3%
professionistiche	484	455	-6,0%
dilettantistiche	17.157	13.593	-20,0%
settore giovanile e scolastico	52.267	50.779	-2,8%
<b>CALCIATORI TESSERATI</b>	1.108.479	1.062.792	-4,1%
attività professionistica	14.476	12.341	-14,70%
attività dilettantistica	474.493	360.546	-24,00%
settore giovanile e scolastico	619.510	689.905	11,40%

La Tabella 1 riassume quelli che sono i dati più importanti della prima ed ultima stagione presa in analisi, e le variazioni intercorse nel periodo considerato.

Da qui salta subito all'occhio come ci sia stato nel decennio in questione un decremento generale nel territorio italiano di società, squadre e calciatori tesserati, eccezion fatta per la voce del settore giovanile e scolastico che ha, invece, avuto un incremento di società e calciatori tesserati. A livello di società, infatti, il calo a livello sia professionistico che dilettantistico ammonta rispettivamente al -28% e -22%, mentre il settore giovanile e scolastico è aumentato dell'1,3%. Passando alle squadre, invece, risultano solo variazioni negative e la più rilevante riguarda la riduzione di squadre a livello dilettantistico con un -20,8%. Se prendiamo in considerazione i calciatori tesserati possiamo notare che vi è una grossa contrapposizione tra le variazioni accadute per i professionisti e per i dilettanti rispetto al settore giovanile e scolastico. Rispetto al 2009 i calciatori tesserati nel professionismo e nel dilettantismo sono diminuiti rispettivamente del 14,7% e del 24%, mentre dal punto di vista dei giovani si è verificato un sorprendente +11,4%. Si contrappone, quindi, ad un periodo di difficoltà delle prime squadre, un settore giovanile più florido. Probabilmente questi due aspetti sono connessi.

Queste differenze emerse tra inizio e fine decennio ci mostrano come sia in atto un cambiamento da parte delle società di calcio. Nel capitolo precedente, trattando del caso Bosman, si era fatto riferimento all'errato modo di agire dei club che perseguivano il "tutto e subito". In altre parole, con questi termini, si intende voler ottenere un successo immediato ma che risulterebbe instabile nel tempo, invece di costruirne le basi e ottenerlo più lentamente ma in maniera solida e duratura.



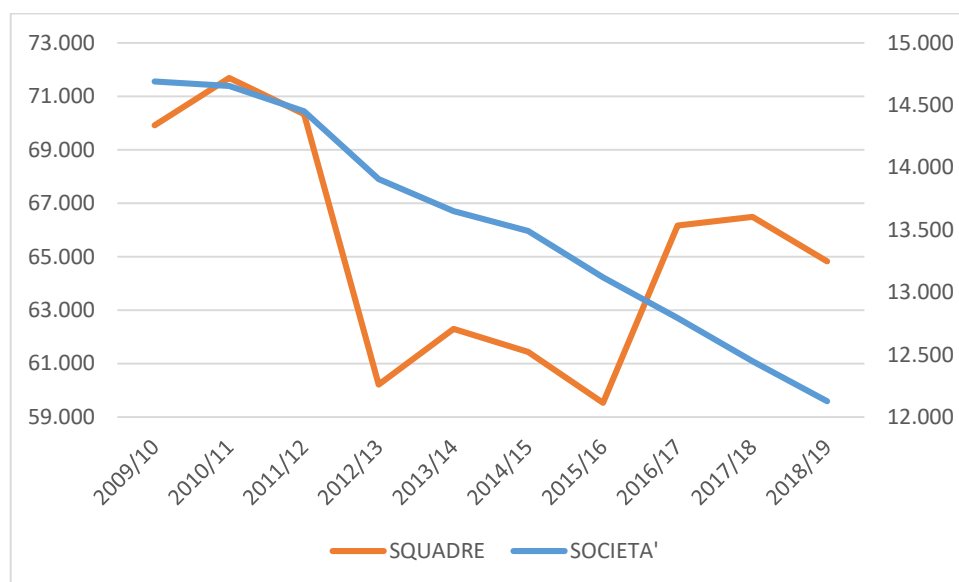
Secondo la mia personale opinione i dati sopra riportati notificano proprio ciò. I numeri crescenti a livello di settore giovanile e scolastico rappresentano l'intenzione di voler costruire un futuro di successi sportivi ed economici in maniera paziente. In un momento di difficoltà delle società di calcio, inizia ad esserci una presa di coscienza da parte di quest'ultime su come sia più conveniente e gratificante investire nel settore giovanile, nelle strutture e nell'organizzazione ad esso connesso così da ampliarne i numeri ed avere molta più probabilità di avere in "casa propria" il giocatore per cui un tempo avrebbero investito cifre vertiginose acquistandolo da altre squadre.

### ***2.1.2 L'andamento del decennio***

Passiamo ora ad analizzare l'andamento verificatosi tra la stagione 2009/2010 e la stagione 2018/2019. In appendice sono riportate la tabella aggregata con il numero di società, squadre e calciatori tesserati e quella disaggregata in categorie.

La figura 1 mostra i dati relativi alle società e alle squadre nel periodo 2009/2010 e 2018/2019. Per una migliore lettura della figura seguente bisogna puntualizzare che l'asse principale fa riferimento alle squadre mentre il secondario alle società.

**Figura 1. Numero di società e squadre nel periodo 2009 – 2019**



Partiamo analizzando l'andamento a livello numerico delle società, ed in particolare le prime ad essere prese in considerazione sono quelle professionistiche. Come abbiamo già visto, nella stagione 2009/2010 le società appartenenti al professionismo erano ben 132 e già nell'anno successivo si verifica una diminuzione a 127 società dovuto ad un calo verificatosi in Seconda Divisione, mentre il numero di partecipanti alla Serie A ed alla Serie B rimane immutato (come in quasi tutti gli anni del decennio preso in considerazione). Già nelle stagioni 2012/2013 e 2013/2014 il calo delle società è vertiginoso in quanto durante questo biennio, il loro numero è sceso a 111 partecipanti. Prima di andare a verificare l'andamento dei dati nella stagione 2014- 2015, è giusto dover precisare la messa in pratica di una riforma che ci permette di poter comprendere meglio la decrescita

delle società professionistiche e di altre voci che valuteremo in seguito. Il 21 novembre 2012, infatti, il Consiglio Federale della FIGC ha approvato la riforma dei campionati di Lega Pro a partire dalla stagione 2014-2015. La riforma consisteva nel ritornare ad un'unica divisione con una ripartizione della terza serie in tre gironi in base alla geografia delle squadre partecipanti.<sup>13</sup>

La stagione 2014-2015 risulta, quindi, essere la prima stagione, dopo svariati anni, in cui il calcio professionistico italiano consiste solamente di tre serie. La conseguenza per aver tolto una serie professionistica è l'abbassamento del numero di società "Pro" da 111 a 102; più in particolare 20 di Serie A, 22 di Serie B e 60 di Lega Pro. Nelle stagioni successive risulta esserci una continua diminuzione di società presenti nei campionati professionisti (tranne nella stagione 2016/2017 dove rispetto alla precedente vi è un aumento di 6 società) con picchi a ribasso raggiunti nelle stagioni 2015/ 2016 con 96 e nel 2018/2019 con 95. Da precisare che nell'ultima stagione, a differenza delle altre dove le partecipanti erano costantemente 22, il calo è dovuto anche alla Serie B in quanto le società iscritte sono 19.

---

<sup>13</sup> La stagione 2013-2014, in vista dell'entrata in vigore della riforma nella stagione successiva, ha previsto un formato eccezionale per il passaggio da 69 a 60 squadre: per la Lega Pro Prima Divisione 2013-2014 non è stata prevista alcuna retrocessione: le 29 squadre non promosse in Serie B sono state ammesse al nuovo campionato; per salvaguardare la competitività, i play-off sono stati ampliati a otto squadre per girone (dalla seconda alla nona classificata). Per la Lega Pro Seconda Divisione 2013-2014 non è stata prevista alcuna promozione, mentre vi sono state ben 18 retrocessioni in Serie D, a fronte delle 9 usuali, con le ultime 6 di ogni girone che sono retrocesse direttamente e le altre 3 retrocesse per girone determinate tramite play-out. Le 18 squadre non retrocesse sono state ammesse al nuovo campionato: non essendoci alcun vantaggio sportivo nel classificarsi nelle prime posizioni, per salvaguardare la competitività, sono stati previsti montepremi in denaro.

Per quanto riguarda le società dilettantistiche, esse rappresentano la categoria numericamente più rilevante. Possiamo affermare con certezza che le decisioni prese negli anni a livello di organizzazione dei campionati professionistici non possano aver influenzato più di tanto la nascita o il fallimento delle società composte da dilettanti che si trovano, innumerevoli, sparse per l'Italia. Il trend riguardante tali società nel decennio va costantemente e senza intoppi verso una direzione: la decrescita. Anche nelle ultime 4 stagioni di nostro interesse tale trend è proseguito partendo dalle 9.746 società fino ad arrivare alle 9.077, facendo registrare un drammatico calo decennale già evidenziato nel raffronto fatto nel paragrafo precedente.<sup>14</sup>

Prima di passare ad analizzare le squadre facciamo una piccola precisazione per evitare un'eventuale confusione tra società e squadra in modo da differenziarle. Le società sportive sono società, costituite sotto diverse forme, che perseguono il fine di praticare un'attività sportiva. Per poter stipulare contratti con atleti professionisti, le società devono essere costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata. Per squadra si intende il gruppo di giocatori che fisicamente gioca. Facendo un esempio più esplicativo possiamo considerare la società

---

<sup>14</sup> Risulta in controtendenza, per lo meno per circa metà del periodo, la situazione nel decennio per le società di settore giovanile e scolastico. Infatti (si veda Tabella A2) già nella stagione 2010/2011 si è superata la quota delle 3 mila società e la crescita è continuata fino all'annata 2014/2015 quando si è raggiunto il picco di società rispetto al lasso di tempo di nostro interesse, cioè 3.318. Poi, dal 2015/2016 dove le società risultano 3.278, le società diminuiscono anno dopo anno tornando al di sotto quota 3 mila, più precisamente 2.955.

dell'Inter che ha al proprio interno varie squadre a partire dalla prima squadra, la più importante, per poi passare alle giovanili come l'under 19 (anche chiamata Primavera), l'under 17 e così via.

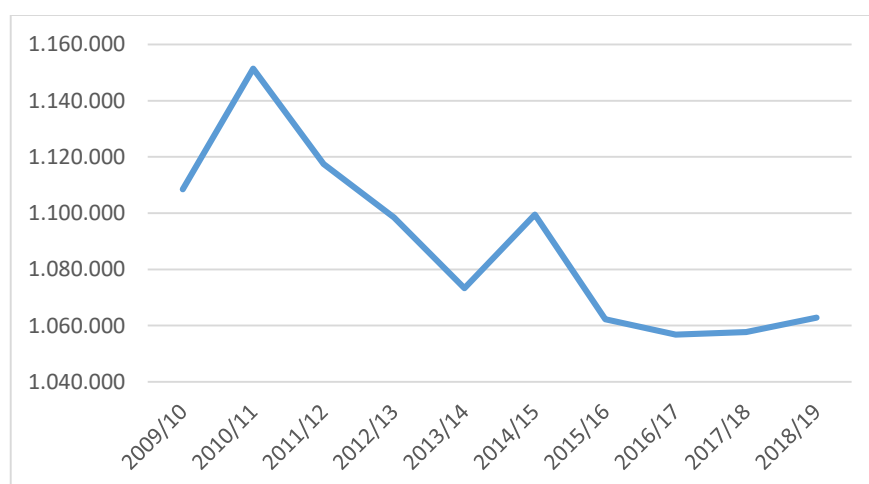
Essendo le squadre inglobate all'interno delle società, l'andamento delle stesse è più o meno simile a quello delle società registrate sopra. Prendendo in considerazione quelle professioniste, notiamo che fin da subito vi è una decrescita rispetto al primo anno di nostro interesse, già nella stagione 2011/2012 ci sono ben 29 squadre in meno in quanto nel totale risultano 455. Nell'anno successivo c'è un imprevisto aumento di squadre (475 in totale). Da qui si verificano tre annate di calo delle squadre che raggiungono le 389 unità nel 2015/2016. Nel 2016/2017 si ritorna ad una crescita importante di squadre professionistiche, stavolta di pari passo con le società, raggiungendo le 526 unità. Nelle due stagioni successive si ritorna ad una decrescita come accade anche nelle società che porta a raggiungere le 455 unità nell'ultimo anno.

Più lineare è l'andamento delle squadre dilettantistiche in quanto si verifica un decennio di continua diminuzione del loro numero. La stagione 2010/2011 è l'ultima in cui il numero di squadre risulta superiore alle 17 mila unità (17.020 per la precisione), mentre nella stagione 2012/2013 si è scesi anche al di sotto di 16 mila. Nelle stagioni 2015/2016 e 2016/2017 si è arrivati rispettivamente 14.485 e 14.174 squadre non professionistiche. Il decennio si conclude con le ultime due

stagioni dove il numero di squadre non raggiungono nemmeno le 14 mila unità, per essere precisi 13.954 nel 2017/2018 e 13.593 nel 2018/2019.

Contrariamente alle società ed i tesserati del settore giovanile e scolastico dove si sono viste dinamiche di crescita, per quanto riguarda il numero di squadre tale trend positivo non si è verificato. L'andamento risulta essere altalenante, infatti, dopo il picco della stagione 2010/ 2011 con 54.199 squadre tra settore giovanile e scuola, in sole due stagioni si verifica un decremento di ben 10 mila unità. Nel 2013/ 2014 vi è un incremento di 2 mila unità circa che porta a raggiungere quota 46.306. Un incremento però che risulta poco rilevante rispetto a quello della stagione 2016/2017 quando, venendo da due annate di decrementi, si supera la soia di 51 mila squadre. Incremento confermato anche l'anno successivo dove le squadre sono 52.071. L'ultima stagione è caratterizzata da un ulteriore decremento.

**Figura 2. Numero calciatori tesserati nel periodo 2009 – 2019**



Passando ai calciatori tesserati si può notare come all'interno della tabella A2 in appendice ci siano due sottosezioni per quanto riguarda l'attività professionistica, cioè professionisti e giovani di serie. Nell'analisi del trend si prenderà in considerazione solo l'attività professionistica in generale descrivendo il suo andamento ed inglobando, quindi, le due sottosezioni. Rispetto al primo anno di riferimento, la stagione successiva rimane stabile a livello di numeri di tesserati all'interno del mondo del professionismo. Dalla stagione 2011/2012 il numero di tesserati diminuisce (13.894) e la diminuzione continua anche nell'annata successiva interrompendosi nella stagione 2013/ 2014 dove si registrano 13.062 calciatori professionisti. Si succedono poi due stagioni calcistiche in diminuzione. Ci sono segnali di incrementi nel 2016/2017 e 2018/2019 quando i professionisti sono rispettivamente 12.319 e 12.341.

Se prendiamo in considerazione le cifre riguardanti i calciatori tesserati nelle serie dilettantistiche notiamo immediatamente un andamento costantemente decrescente. Se analizziamo la stagione 2011/2012 notiamo subito che rispetto alla 2009/2010 il numero di tesserati in meno sia di ben 30 mila giocatori (444.653 in totale). Decrescita inesorabile che fa registrare nella stagione 2014/2015 388.954 calciatori dilettanti (ben oltre 50 mila in meno rispetto a tre annate prima). Rivolgendoci al quadriennio finale, esso inizia con la stagione 2015/2016 con 377.153 tesserati e finisce con la stagione 2018/2019 a 360.546, con, quindi, un ulteriore decremento nei quattro anni di circa 17 mila persone.

Quello del numero dei calciatori tesserati nel settore giovanile e scolastico è il dato più “rilevante” a livello di peso numerico. L’andamento nel decennio è caratterizzato da una alternanza tra aumenti e diminuzioni di calciatori, alternanza che però porta, a fine periodo, ad una crescita numerica rispetto al primo anno. Infatti, già dal 2010/2011 si nota un incremento importante di diverse decine di migliaia di giovani calciatori che porta al raggiungimento di un totale di 670.589 tesserati. Dalla stagione 2011/2012 si verifica un continuo alternarsi tra diminuzioni e aumenti che tocca un picco nella stagione 2014/2015 con 698.290 giovani tesserati e che si ferma momentaneamente nella stagione 2015/2016. In questa stagione i giocatori partecipanti ai campionati giovanili e scolastici sono 673.555 e l’anno successivo è l’unico che si stabilizza all’incirca sulla cifra della stagione precedente (673.965). Le ultime due stagioni sono caratterizzate da una crescita numerica con 680.531 giocatori nel 2017/2018 e 689.905 nel 2018/2019.

## **2.2 Analisi economico- finanziaria delle società di Serie A e B**

La verifica delle condizioni di equilibrio economico-finanziario delle società di calcio è condizione indispensabile non solo per il rispetto di norme di legge e statutarie, ma anche per garantire continuità a un’industria unica, che muove passioni, interessi e capitali sempre più consistenti e che ha assunto importanza crescente con il passare del tempo. La decisione della Federazione di rendere pubbliche, sia pure in forma aggregata, analisi che abitualmente sono effettuate a



fini di monitoraggio rappresenta un importante passo in avanti verso la trasparenza del settore e permette agli operatori del calcio e, più in generale, all'opinione pubblica di disporre di informazioni ufficiali utili a fini conoscitivi e valutativi. La base dati utilizzata consente di descrivere puntualmente le condizioni del settore, di porre in luce le differenze tra i club appartenenti alle tre Leghe professionistiche.

Premesso ciò andremo a fare un'analisi delle società calcistiche italiane basandoci, come si è potuto vedere finora, sul riferimento temporale decennale. Per fare ciò prenderemo le voci più importanti ed influenti dei conti economici (quindi sia a livello di ricavo che di costo) e degli stati patrimoniali verificando l'andamento avuto negli anni. L'analisi, più in particolare, si costituirà di una valutazione riguardo gli andamenti delle società di Serie A sia a livello di conto economico che di stato patrimoniale. Stessa cosa verrà fatta per le società presenti in Serie B.

Per quanto riguarda le società di Serie A effettueremo un doppio livello di analisi: della situazione economica valutando le voci più rilevanti; della situazione patrimoniale valutando brevemente la composizione dell'attivo e del passivo. È d'obbligo puntualizzare che quelli che sono i dati appartenenti alla stagione 2014/2015 riguardano solo 18 delle 20 squadre che solitamente partecipano alla prima serie italiana, mentre negli altri anni i dati sono riferiti a tutte le società partecipanti al campionato. Partiamo dall'analisi degli aspetti economici delle società.

### **2.2.1 Valore della produzione delle società di Serie A**

La stagione 2009-2010, cioè l'anno di riferimento da cui abbiamo deciso iniziare, risulta essere la prima nella storia del calcio italiano, e più in particolare della Serie A, ad aver sfondato il tetto dei 2 miliardi di valore della produzione. Al netto delle plusvalenze il valore della produzione si attesta a €1.714m. Di vitale importanza sono i diritti televisivi che incidono per il 48%. Il 2009-2010 si conferma per la Serie A la stagione boom nella realizzazione di plusvalenze per cessioni calciatori (18% del fatturato), grazie soprattutto al trasferimento di Ibrahimovic al Barcellona da parte dell'Inter (€54 m) e di Kakà al Real Madrid da parte del Milan (€63,7m). I ricavi complessivi da diritti televisivi delle squadre di Serie A hanno raggiunto il loro massimo storico arrivando a sfiorare il tetto del miliardo di euro. La stagione 2009-2010 è stata, inoltre, l'ultima con la commercializzazione individuale, prima dell'entrata in vigore della legge (Melandri- Gentiloni) che ripristina la titolarità collettiva dei diritti televisivi. Passando ai ricavi dovuti a plusvalenze, il loro peso specifico si attesta a €383m (18% del totale del valore della produzione).

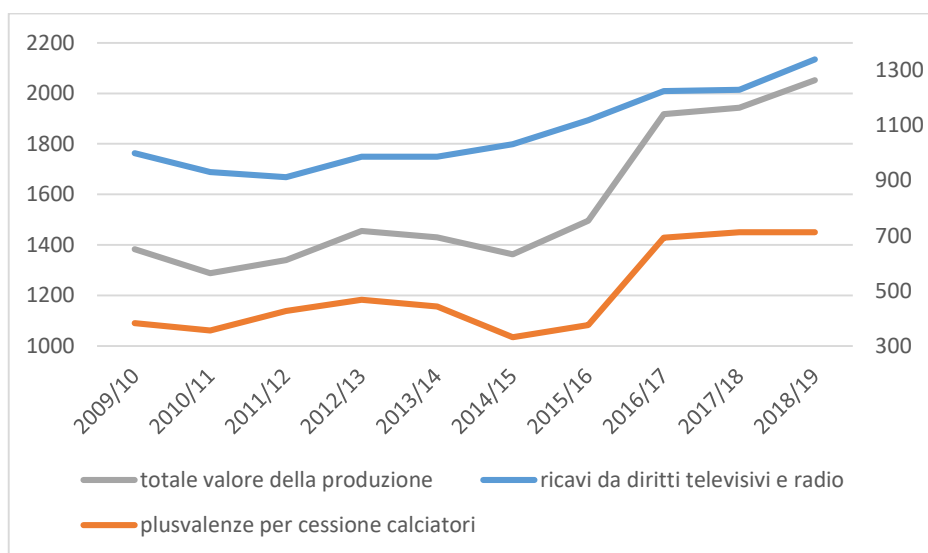
**Tabella 2. Totale valore della produzione delle società di Serie A**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Ricavi da ingresso stadio	226,7	208,3	186,4	189,7	192,3	221,7	223,9	227,9	301,8	300,9
Ricavi da sponsor e att. comm.	310,4	318,4	343,9	341	344,2	360,9	414,8	477,7	517	636,5
Ricavi da diritti tv e radio	999,4	931	913	987,4	987,1	1031,9	1119,4	1224,8	1229,8	1339,7
Plusvalenze per ces. calciatori	383,3	356,9	427,8	467,8	443,2	331,7	376	693,4	713,1	712,7
Altri ricavi	177,5	216,5	274,8	321,7	332	264,1	279,8	281,7	309,6	394,7
<b>Totale valore produzione</b>	<b>2097,3</b>	<b>2031,1</b>	<b>2145,9</b>	<b>2307,6</b>	<b>2298,8</b>	<b>2210,3</b>	<b>2413,9</b>	<b>2905,5</b>	<b>3071,3</b>	<b>3384,5</b>

Per quanto riguarda l'andamento dei ricavi da ingresso stadio nel 2010/2011 e nel 2011/2012 sono diminuiti attestandosi rispettivamente a 208,3 e 186,4 milioni. Si trattava di annate particolari caratterizzate dal fatto che società di alto livello, solitamente presenti in Serie A, si trovavano momentaneamente in Serie B causando inevitabilmente dei danni alla "categoria madre". Seguono anni in cui gli incassi totali per l'ingresso allo stadio risultano al di sotto dei 200 milioni di euro. Si deve arrivare alla stagione 2014/2015 per poter annotare un incremento significativo che superi la soglia sopra citata (221,7 milioni). Tali ricavi, però, ricevono l'impennata più rilevante nella stagione 2017/2018 (con una fase di stabilità nell'annata successiva) con un +32,4% che permette di raggiungere quota 301,8 milioni.

I ricavi da sponsor e attività commerciali seguono quello che è un percorso di crescita costante nel decennio con l'anno 2012/2013 come unica eccezione dove vi è un lieve decremento. Gli incrementi percentuali più rilevanti si verificano nelle stagioni 2015/2016 e 2016/2017 quando si aggirano intorno al 15% (rispettivamente 414,8 e 477,7 milioni) e nella stagione 2018/2019 quando l'aumento è di 23,1 punti percentuali che fanno attestare tali ricavi a 636,5 milioni di euro. I ricavi da sponsor e attività commerciali in questo decennio per le società di Serie A hanno dato un bel segnale anche se di importanza ridotta in quanto rappresentano una fetta della torta dell'intero valore della produzione non particolarmente rilevante (19% come massimale).

**Figura 3. Totale valore della produzione, ricavi da diritti tv e plusvalenze**



In riferimento alla Figura 3, abbiamo inserito all'interno del grafico le tre voci economicamente più influenti, tra cui, naturalmente, il totale del valore della produzione. L'asse principale si rivolge proprio a quest'ultimo, mentre l'asse secondario riguarda i ricavi da diritti tv e le plusvalenze da cessione calciatori.

Passiamo, quindi, ai ricavi da diritti tv. La stagione 2010-2011 è stata la prima, dopo l'entrata in vigore della legge Melandri-Gentiloni, che ripristina la titolarità collettiva dei diritti radiotelevisivi. Dal 2012/2013 (+8,1% ammontando a 987 milioni di euro) inizia un incremento costante, interrotto solo dalla stagione 2013/2014 dove si rimane ai livelli dell'anno precedente. Dalla stagione 2014/2015 i ricavi risultano essere al di sopra del miliardo di euro raggiungendo addirittura un peso del 47% sul valore della produzione totale (le stagioni 2016/2017 e 2018/2019

fanno registrare gli incrementi maggiori, rispettivamente +9,4% e +8,9% con quote 1.224,8 e 1.339,7 milioni di euro). Negli ultimi due anni, nonostante l'incremento costante già citato, il peso di tali ricavi scende al 40% rispetto all'intero valore della produzione. Questo sottintende un inizio di distribuzione più equa tra le varie voci di ricavo; distribuzione che nonostante tutto resta sempre disequilibrata.

Infatti i ricavi da diritti tv e radio risultano la principale componente positiva di reddito per le società appartenenti alla Serie A in cui convergono, è bene ricordarlo, anche i proventi derivanti dalle partecipazioni alle competizioni europee ed i proventi conseguiti in relazione ai piazzamenti ottenuti. Solitamente un elevato valore dei giocatori che costituiscono le varie squadre iscritte ad una lega, corrisponde ad un elevato livello dello spettacolo offerto, che contribuisce ad aumentare, grazie ai vari sostenitori e appassionati, gli introiti per le società calcistiche.

Dopo il boom nelle plusvalenze per cessione calciatori avvenuto nel 2009/2010 si verificano negli anni successivi situazioni altalenanti. Infatti, segue un quadriennio in cui è palese un alternarsi tra crescita e decrescita fino ad arrivare alla stagione 2014/2015 dove si assiste alla diminuzione più rilevante con -25,2 punti percentuali. Si passa da 443 a 331 milioni di euro. Tutto questo dovuto anche al fatto che in quella stagione le squadre prese in analisi erano 18 e non 20, come invece avviene nelle altre annate del decennio di nostro interesse. Fa da spartiacque la crescita verificatasi nella stagione 2016/2017 con un aumento delle plusvalenze pari

all'84,4% e il raggiungimento di 693,4 milioni di euro. Con questo importante cambiamento le plusvalenze aumentano il loro peso rispetto all'intero valore della produzione arrivando a stanziarsi all'incirca sui 20 punti percentuali. Il biennio successivo è caratterizzato da piccole variazioni con il raggiungimento dei 712,7 milioni di euro nell'anno 2018/2019.

### **2.2.2 Costo della produzione delle società di Serie A**

Passando ai costi della produzione delle squadre partecipanti alla Serie A, iniziamo facendo riferimento alla situazione esistente durante la stagione calcistica 2009/2010. Quest'annata è influenzata dalla voce ammortamenti e svalutazioni, che ha fatto registrare €436m attestandosi come seconda voce di costo più influente. La voce più rilevante in assoluto è il costo del lavoro, pari a €1.166m, che rappresenta il 51% del costo totale della produzione. Terza voce per importanza è il costo per i servizi e godimento beni terzi che in quella stagione fanno registrare 342,4 milioni di euro, ma che nelle annate successive saranno costi ben più pesanti.

**Tabella 3. Totale costo della produzione delle società di Serie A**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Costo per servizi*	342,4	410,3	437,1	447,8	438,4	440,5	484,1	539,5	524,5	537,6
Costo del lavoro	1165,7	1158,9	1182	1193,7	1187,7	1235,6	1355,1	1392,7	1473,9	1736,9
Ammortamenti e sval.	435,8	483,4	522,6	546,4	536,8	543,4	517,6	628,7	712,6	870,8
Altri costi	324,9	253,7	234,3	284,6	275,4	279,1	222,7	191,3	257,6	349,2
<b>Totale costo produzione</b>	<b>2268,8</b>	<b>2306,3</b>	<b>2376</b>	<b>2472,5</b>	<b>2438,3</b>	<b>2498,6</b>	<b>2579,5</b>	<b>2752,2</b>	<b>2968,6</b>	<b>3494,5</b>

\*= Costo per i servizi e godimento beni terzi

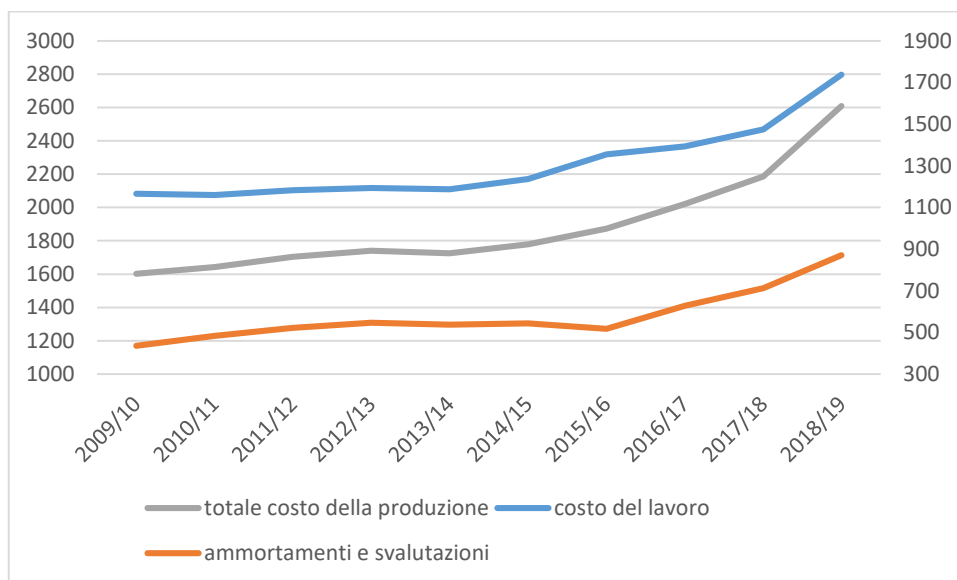
Partendo dai costi riguardanti il lavoro possiamo notare anche con l'ausilio della Tabella 3 come nelle quattro stagioni successive alla 2009/2010 ci sono state delle variazioni poco influenti tali da stabilizzare la situazione (rispettivamente -0,6%, +2%, +1% e -0,5%). Dalla stagione 2014/2015 questa voce risulta aumentare del 4% raggiungendo un ammontare di 1.235,6 milioni di euro. Sarà l'ultima stagione in cui il costo del lavoro mantiene un peso del 49% del costo della produzione. Infatti nella stagione 2015/2016 con un aumento del 9,7% di tale costo si raggiunge il 53% del costo della produzione totale. Ma è la stagione 2018/2019 a far figurare l'incremento più importante riguardo tale voce con un +17,8% e ben 1.736,9 milioni di euro. Importante notare però come tale aumento non abbia portato ad uno stesso risultato riguardo il peso sul costo della produzione ma, anzi, figura che tale costo abbia un'influenza del 50% sul totale. Quindi si può dedurre che dopo il "picco" del 2015/2016, si è verificata una parziale redistribuzione del peso delle voci di costo; parziale in quanto tali percentuali risultano rimanere abnormi rispetto a quelle che dovrebbero essere per mantenere la salute economica delle singole squadre di Serie A.

La seconda voce più influente a livello di costo sono gli ammortamenti e le svalutazioni caratterizzati da un andamento decennale fatto di crescita, alternanza tra diminuzione e aumento per poi ritornare ad una crescita decisa. La prima fase di crescita, oltre all'incremento sopra citato del 2009/2010, ha come picco l'annata 2010/2011 con un aumento del 10,9% e il raggiungimento di 483,4m. Per quanto

riguarda, invece, gli anni in cui vi sono alternanze di variazioni negative e positive, questi si concludono con la stagione 2015/2016 dove, con una riduzione di 4,7 punti percentuali, si registrano circa 517 milioni di euro e il 20% di “fetta” del costo della produzione totale in Serie A. Da qui parte un triennio di incrementi rilevanti che raggiungono il proprio picco nella stagione 2018/2019 con 870,8 milioni di euro dovuti ad una variazione percentuale del +22,2%. Bisogna aggiungere anche che gli ammortamenti e svalutazioni, a fine periodo d’analisi, sono incrementati come influenza generale toccando il 25%; dato che si collega alle considerazioni fatte poco sopra sul costo del lavoro e sulla piccola redistribuzione dei costi della produzione. Questa redistribuzione però, purtroppo per le casse delle società, non avviene attraverso diminuzioni di alcune voci ed aumenti di altre, ma attraverso crescite più rilevanti di alcune voci rispetto ad altre che sono sempre in crescita. Interessante e fonte di riflessione è il parallelismo che si evince dall’analisi dei trend tra la centralità e il peso dei diritti televisivi nel valore della produzione e del costo del lavoro nel costo della produzione. Riflessioni che verranno fatte in seguito. Nella Figura 4, l’asse principale è rivolto all’andamento sul totale del costo della produzione, mentre il secondario riguarda le altre due voci.



**Figura 4. Totale del costo della produzione, costo del lavoro, ammortamenti e svalutazioni**



### **2.2.3 Ebit delle società di Serie A**

Per comprendere meglio quello che è l'andamento generale delle società di Serie A nel decennio di nostro interesse (e verificare un'eventuale capacità di "autosostentamento" delle società), è necessario un raffronto tra il valore della produzione e il costo della stessa applicando una semplice sottrazione così da ottenere l'Ebit (in italiano reddito operativo). L'acronimo Ebit sta per Earnings before interest and taxes, cioè il guadagno tra i ricavi ed i costi prima ancora che siano applicati gli interessi e le tasse. Nel momento in cui verranno applicate quest'ultime si avrà il risultato netto.

La situazione che si viene a delineare dalla Tabella 4 è caratterizzata dal fatto che solo le stagioni 2016/2017 e 2017/2018 risultano in positivo (rispettivamente

+153,3 e +102,7 milioni di euro) mentre nelle altre il costo eccede nel valore della produzione.

**Tabella 4. Ebit delle società di Serie A**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Valore della produzione Serie A	2097,3	2031,1	2145,9	2307,6	2298,8	2210,3	2413,9	2905,5	3071,3	3384,5
Costo della produzione Serie A	2268,8	2306,3	2376	2472,5	2438,3	2498,6	2579,5	2752,2	2968,6	3494,5
<b>Ebit</b>	-171,5	-275,2	-230,1	-164,9	-199,8	-288,3	-165,6	153,3	102,7	-110

Valutiamo le due stagioni concluse con Ebit positivo. Innanzitutto si può notare che il valore della produzione della stagione 2016/2017 si è impennato rispetto alla stagione precedente con un incremento di ben circa 500 milioni di euro e nella stagione 2017/2018 tale valore non solo si è confermato ma, anzi, è incrementato di altri 100 milioni circa. Principalmente ciò che ha fatto la differenza a livello di entrate e che si differenzia per valore rispetto agli anni precedenti sono sia le plusvalenze per cessioni calciatori (raddoppiate) sia i ricavi da sponsor e attività commerciali. Sono queste le voci che hanno portato ad avere per un biennio un Ebit positivo, nonostante a livello di costo fossero aumentati in quegli anni anche i costi per servizi e godimento beni terzi e gli ammortamenti e svalutazioni. Purtroppo nella stagione 2018/2019 si è ritornati ad un Ebit negativo, benchè il valore della produzione si sia mantenuto a quei livelli, in quanto vi è stato un incremento del costo del lavoro di circa 300 milioni rispetto all'anno precedente.

#### **2.2.4 Attivo e passivo patrimoniale delle società di Serie A**

Passiamo ora alla situazione patrimoniale delle società, andando a valutare brevemente, con l'aiuto di due tabelle, le voci più rilevanti dell'attivo e del passivo e quella che è la loro evoluzione nei dieci anni di nostro interesse. Attraverso la tabella sotto riportata valuteremo i beni, le risorse e i capitali in possesso delle società. Le voci più rilevanti su cui puntare la lente d'ingrandimento sono i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori e l'attivo circolante.

**Tabella 5. Totale dell'attivo delle società di Serie A**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Diritti pluriennali*	1062,5	1023,2	1198,6	1105,7	1121,6	898,2	1174	1514	1680	1946
Altre immobilizzazioni	681,8	907,9	930	968,9	1014,3	921,6	904	916	1146	1580
Attivo circolante	1103,5	1121,5	1305,9	1045,6	1442	1319	1384	1740	1766	1686
Altre attività	187,9	35,4	36,2	42,4	35,1	43,2	52	100	126	120
<b>Totale attività</b>	<b>3035,7</b>	<b>3088</b>	<b>3470,7</b>	<b>3162,6</b>	<b>3613</b>	<b>3182</b>	<b>3514</b>	<b>4270</b>	<b>4718</b>	<b>5332</b>

\*= Diritti pluriennali per le prestazioni dei calciatori

I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori costituiscono una posta patrimoniale attiva di natura immateriale a carattere pluriennale, infatti il relativo valore corrisponde ad una situazione di vantaggio della società che detiene il diritto, rispetto alle altre società, destinata a durare nel tempo. Tale voce dell'attivo alterna fase di crescita a fasi di decrescita arrivando addirittura sotto il miliardo di euro nella stagione 2014/2015 (anche perché in quella stagione le squadre analizzabili erano 18 anziché 20 come negli altri anni). Dal 2015/2016 inizia una crescita costante che arriva a toccare 1.946m, più del doppio della stagione 2014/2015.

Rimane all'incirca invariato il peso che i diritti pluriennali hanno sul totale delle attività tra il primo e l'ultimo anno di nostro interesse (intorno al 35-36%). Ciò sta ad indicare che, nonostante negli ultimi anni ci sia stata una notevole crescita del totale delle attività, i diritti pluriennali sono aumentati più o meno di pari passo.

L'attivo circolante, invece, è l'insieme degli impieghi di breve durata e dei mezzi liquidi. Questo comprende tutte quelle voci di cui l'azienda ha pronta disponibilità.

Anche l'attivo circolante si ritrova ad avere un percorso altalenante tra diminuzioni e crescite che si alternano sistematicamente fino alla stagione 2015/2016 dove poi si succedono due anni di crescita importante. Nella stagione 2018/2019 tale attivo torna ad abbassarsi raggiungendo quota 1.686m. Da notare come, rispetto ai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, nella stagione 2009/2010 l'attivo circolante sia maggiore e questo accade anche in tutti gli anni susseguenti in maniera più o meno marcata, meno che nell'ultima dove invece la situazione si capovolge. La conseguenza di ciò sta nel peso che tale voce ha nel totale delle attività; l'attivo circolante passa, infatti, dal 36% del totale delle attività nella prima stagione al 31% nell'ultima.

**Tabella 6. Totale del passivo delle società di Serie A**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Patrimonio netto	354,1	150,3	208,4	254,1	197,9	-12,6	76	302	428	550
Fondo rischi e TFR	134	120,1	122	121,2	123,8	187,2	140	130	170	212
Debiti	2332	2658,7	2892,3	2946,7	3093,3	2817	3066	3624	3882	4312
Altre passività	215,6	158,9	248	200,6	197,9	189	232	214	236	254
<b>Totale passività</b>	<b>3035,7</b>	<b>3088</b>	<b>3470,7</b>	<b>3522,6</b>	<b>3612,9</b>	<b>3180,6</b>	<b>3514</b>	<b>4270</b>	<b>4716</b>	<b>5328</b>

Se poniamo l'attenzione sulle passività, notiamo che queste sono per lo più composte dalla voce debiti che racchiude varie tipologie come quelli verso soci, banche, fornitori, obbligazioni ecc. Detto ciò, purtroppo per le società di Serie A, tale voce è caratterizzata da un percorso di crescita costante che parte dalla stagione 2009/2010 con 2332m fino ad arrivare alla stagione 2013/ 2014 dove, invece, tale crescita si stoppa per via di un decremento sporadico (2.817 milioni di euro). Dall'annata 2015/2016 i debiti tornano a crescere superando di nuovo quota 3 miliardi in maniera sempre più "abbondante" fino a superare i 4 miliardi nel 2018/2019. Naturalmente, essendo i debiti l'80% del totale delle passività (nella stagione 2018/2019) queste ultime sono cresciute di pari passo con i debiti. Questo fa comprendere come le società, nonostante l'incremento di tutte le voci appartenenti all'attivo, con il passare degli anni si trovano debiti sempre più pesanti "sul groppone".

### **2.2.5 Valore della produzione delle società di Serie B**

Passando alle società di Serie B. Anche in questo caso andremo a fare un doppio livello di analisi (sia della situazione economica sia della situazione patrimoniale) valutando le varie voci ed andamenti in maniera più sintetica. Bisogna puntualizzare che i dati delle varie voci riguardanti le società di Serie B che valuteremo sono frutto della somma dei dati delle varie società di cui si hanno i bilanci. A differenza della Serie A in cui vi era a disposizione quasi fissa il bilancio di ogni società partecipante, nella Serie B questo non accade. Si può passare, infatti, dalla disponibilità di 22 bilanci come nelle stagioni 2010/2011 e 2011/2012 ai 17 della stagione 2018/2019. Ciò non significa che l'analisi sarà meno attendibile, ma magari meno precisa e puntuale di quella riguardante la Serie A.

**Tabella 7. Valore della produzione delle società di Serie B**

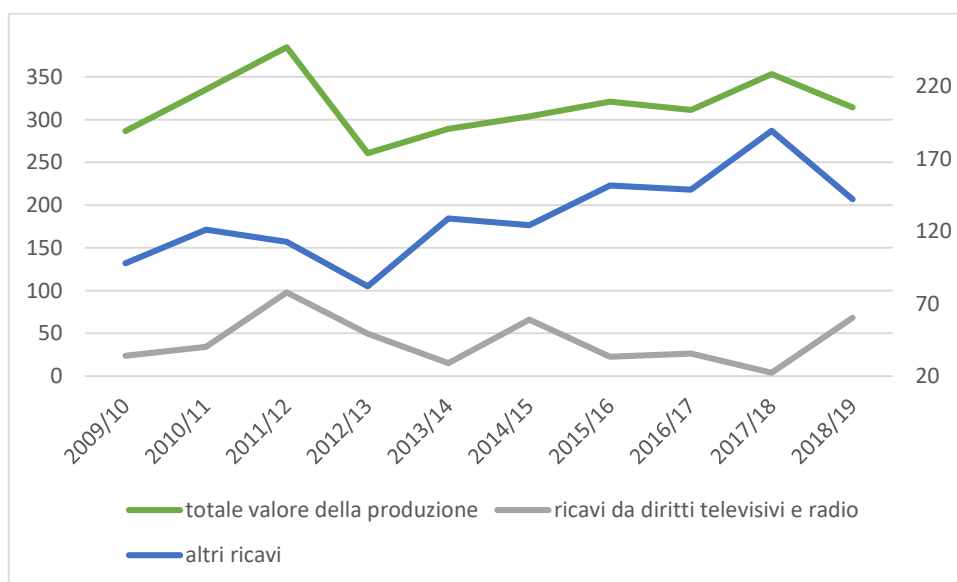
	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Ricavi da ingresso stadio	22,4	18,1	27,2	16,1	16,3	23,4	24,1	23,8	19,8	20,3
Ricavi da sponsor e attività comm.	59,1	68,5	58	45,1	30,2	48,2	50,8	47,4	58,1	51,9
Ricavi da diritti televisivi e radio	34	40,3	77,7	49,2	28,9	59	33,4	35,6	22,4	60,2
Plusvalenze per cessione calciatori	73,4	87,5	109,4	68,6	85,1	49,1	61,3	56,1	63,7	40
Altri ricavi	97,8	121	112,6	82	128,8	124,2	151,5	148,6	189,2	142,1
<b>Totale valore produzione</b>	<b>286,7</b>	<b>335,4</b>	<b>384,9</b>	<b>261</b>	<b>289,3</b>	<b>303,9</b>	<b>321,1</b>	<b>311,5</b>	<b>353,2</b>	<b>314,5</b>

La stagione 2009-2010 per quanto riguarda il valore della produzione della Serie B comprende la mutualità che proviene dalla Serie A (€52,5m, pari a circa il 18% del Valore della produzione totale al termine della stagione 2009-2010). La situazione dei ricavi da stadio è particolarmente sofferente, infatti i valori di quella stagione

sono più bassi rispetto alla stagione 1997-1998 (€40m contro i €22m nella stagione 2009-2010). È particolarmente curioso il fatto che la costante diminuzione sarebbe ancor più rilevante senza i due campionati anomali (2003-2004 e 2006-2007) contrassegnati dalla presenza di squadre di spessore come Fiorentina, Napoli, Palermo, Cagliari, Torino, Genoa e Bari nel primo e di Juventus, Napoli, Genoa, Bari e Bologna nel secondo. Riguardo i ricavi commerciali, essi sono garantiti per larghissima parte (74,8%) dagli sponsor ufficiali, voce che nel 2009-2010 ha raggiunto il valore massimo (€26,7 milioni), superiore anche rispetto alla stagione cui partecipò la Juventus. Per quanto riguarda i proventi da diritti televisivi la situazione non è florida come nella massima serie ma nemmeno critica (34 milioni di euro), anche se sembrava destinata a interrompersi a causa del fallimento di Dahlia Tv (fatto che poi non si è rilevato così grave e deficitario per tali diritti negli anni successivi). Per quanto riguarda le plusvalenze per cessione dei calciatori risultano aggirarsi intorno ai 73,4 milioni di euro e con una difficoltà diffusa nella valorizzazione dei calciatori.

In riferimento alla Figura 5, l'andamento del valore della produzione ha come riferimento l'asse principale, l'asse secondario è rivolto alle altre due voci.

**Figura 5. Totale del valore della produzione, ricavi da diritti tv e altri ricavi**



Per quanto riguarda i ricavi da ingresso stadio, avendo un'influenza sull'intero valore della produzione tra il 6 e l'8% facciamo un piccolo accenno sul trend di tale voce nel decennio. Nonostante l'andamento discontinuo dei ricavi da biglietti e abbonamenti legato ad una diversa conformazione del campionato, i valori medi per società della stagione 2010-2011 sono più bassi rispetto a 15 anni prima (2,0 milioni nella stagione 1997-1998 contro i 0,8 nella stagione 2010-2011). La discontinuità continua anche negli anni successivi, come ad esempio nel 2012/2013 con situazioni di ribasso del 40,9% per un ammontare di 0,8 milioni di € per squadra o come nel 2014/2015 dove si registra un incremento del 43,2% per un ammontare di 23,4 milioni di euro. L'ultima stagione di nostro interesse si conclude con un rialzo del 2,5% rispetto all'anno precedente raggiungendo i 20,3 milioni.



Passando ai ricavi da sponsor e attività commerciali notiamo che, dopo aver realizzato un incremento del 15,9% raggiungendo i 68,5m nel 2010/2011, risultano esserci varie stagioni di decrementi preoccupanti ripresi solo in parte nella stagione 2014/2015 dove vi è un'impennata del 59,3% per un totale di 48,2 milioni che mediamente corrisponde a 2,21 milioni di euro. Si alternano poi annate di alti e bassi fino ad arrivare alla stagione 2018/2019 dove il calo è del 10,6% e l'ammontare dei ricavi si riduce a 51,9 milioni di euro (3,05m medi per società). In questo lasso di tempo, quindi, tali ricavi sono diminuiti, anche se di poco, ed è diminuito anche il peso all'interno del valore della produzione passando dal 20-21% dei primi anni al 16% negli ultimi due.

Mentre per le società di serie A sono la maggiore fonte di ricavo lo stesso non vale per le società di Serie B; stiamo parlando dei ricavi da diritti televisivi e radio. Nonostante ciò nel decennio vi è stato un incremento importante, a partire dalla stagione 2011/2012 dove rispetto a due anni prima tali ricavi si sono raddoppiati raggiungendo 77,7m, con una media di 3,5 milioni per squadra. Seguono poi due annate pesanti dove tale fonte di ricavo si abbassa in maniera vertiginosa tanto che nel 2013/2014 i ricavi medi da diritti radiotelevisivi ammontano a 1,5 milioni di € per squadra e a 28,9 milioni in totale. Di risposta l'anno successivo si verifica un incremento maggiore del 100% che portano tali ricavi a 59 milioni di euro (2014-2015). Le stagioni seguenti sono in largo modo caratterizzate da decrementi importanti tali che nel 2017/2018 i ricavi da diritti tv ammontano solo a 22,4m

(mediamente solo 1,24 milioni per società). Nell'anno successivo, 2018/2019, fortunatamente per le società la situazione migliora in quanto grazie ad aumento superiore al 100% si hanno in media 3,54 milioni di incassi. È lampante quanto questa tipologia di incassi sia esigua rispetto alle cifre che girano in Serie A. Particolare è “il percorso” nel decennio avuto dalle plusvalenze riguardanti le cessioni calciatori. Tale tipologia di ricavo presenta la maggiore incidenza sul valore della produzione media (anche se, osservando la tabella, vediamo la voce “altri ricavi” che ha cifre maggiori, ma non la consideriamo in quanto sono ricavi sommati e messi sotto un'unica voce solo per comodità). Tra la stagione 2009/2010 e la stagione 2011/2012 si verificano incrementi tali da far raggiungere il picco delle plusvalenze che si attestano a 109,3 milioni di euro (maggiore incidenza sul valore della produzione con il 28%). Le stagioni seguenti non sono altro che un alternarsi tra incrementi e decrementi di tale voce, dove però le cifre risultano molto più basse di quella raggiunta nell'2011/2012 in quanto i decrementi risultano essere rilevanti come un -37,3% nel 2012/2013, un -42,3% nel 2014/2015 e -37,1% nel 2018/2019. Per via di questi decrementi verificatisi durante questo lasso di tempo decennale, le plusvalenze da cessioni giocatori non risultano più essere la voce con più peso nel valore della produzione. Nel 2018/2019, infatti, le plusvalenze risultano essere sui 40 milioni di euro con un peso ridotto al 13%.

### **2.2.6 Costo della produzione delle società di Serie B**

Nella stagione 2009-2010 si è registrato per quanto riguarda il totale del costo della produzione 382 milioni di euro. Gli ammortamenti e delle svalutazioni sono presenti come terza voce per importanza, mentre il costo del lavoro è rimasto sugli stessi livelli del 2007-2008 rappresentando comunque il 50% del costo totale. Il rapporto fra costi per il personale tesserato e ricavi di vendita registra una percentuale pari all'84%. Importante aspetto da prendere in considerazione anche nell'analisi relativa alla Serie A è che le società "pendolari" fra i tornei di A e B presentano le maggiori oscillazioni nel rapporto considerato, perché spesso si trascinano contratti stipulati per i campionati precedenti. Si segnalano costi per servizi e costi per godimento beni terzi a quota 85,1 milioni di euro. Anche in Serie B come in Serie A si registra un aumento del costo degli ammortamenti nella stagione in questione.

**Tabella 8. Totale costo della produzione delle società di Serie B**

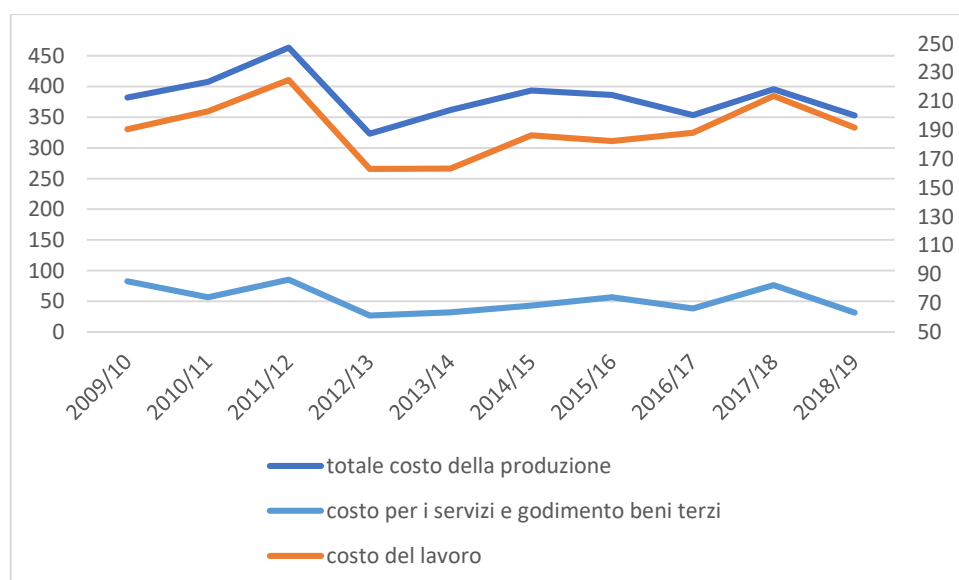
	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Costo per i servizi*	85,1	74,1	86,3	61,5	63,7	68,3	74,1	66,2	82,4	63,3
Costo del lavoro	190,6	203,1	224,9	163	163,2	186,3	182,3	188,2	213,7	191,7
Ammortamenti e svalutazioni	61,5	70,8	74,9	47	76,5	65,7	81,3	51,7	52	43,5
Altri costi	44,8	59,7	77,2	51,8	58,4	73,4	48,5	47,5	47,4	54,4
<b>Totale costo della produzione</b>	<b>382</b>	<b>407,7</b>	<b>463,3</b>	<b>323,3</b>	<b>361,8</b>	<b>393,7</b>	<b>386,2</b>	<b>353,6</b>	<b>395,5</b>	<b>352,9</b>

\*= Costi per i servizi e godimento beni terzi

Dando una rapida occhiata alla Tabella 8 si può notare che i due costi più gravosi a carico delle squadre sono il costo per i servizi e godimento beni terzi e, naturalmente, il costo del lavoro.

I costi per i servizi e godimento di beni terzi sono inseriti insieme, anche se in realtà sono due tipologie di costi diversi; prima di indicare brevemente il loro andamento sono necessarie delle delucidazioni. I costi per i servizi comprendono tutti i costi, al netto delle rettifiche, per l'acquisto di servizi nell'esercizio dell'attività ordinaria della società, come ad esempio i trasporti. Mentre i costi di godimento di beni di terzi rappresentano i costi pagati per l'utilizzo di beni di proprietà di terzi soggetti.

**Figura 6. Totale costo della produzione, costo del lavoro, costo per servizi e godimento beni terzi**



Per una migliore lettura della Figura 6 bisogna specificare che l'andamento del totale del costo della produzione ha come riferimento l'asse principale, mentre per il costo del lavoro e il costo per servizi e godimento beni terzi vale l'asse secondario. L'andamento di quest'ultimo può essere definito altalenante, con continui aumenti e diminuzioni di modica entità. Se andiamo a calcolare mediamente tale voce di costo ci rendiamo conto che tra il primo e l'ultimo anno di nostro interesse c'è stato un decremento, anche se di lieve entità. Si è passati dai 4,25 ai 3,71 milioni per società.

Purtroppo, anche per le squadre di Serie B, il costo del lavoro risulta essere la nota più dolente tra tutti i costi che una società deve affrontare. Se prendiamo come riferimento il primo quinquennio tale costo raggiunge il suo apice nella stagione 2011/2012 con un costo medio del lavoro che ammonta a 10,2 milioni, in rialzo del 10,7% rispetto all'anno precedente. Seguono poi due annate dove il costo del lavoro scende al di sotto della soglia dei 10 milioni ammontando a 8,1 nel 2012/2013 e 8,6 nel 2013/2014. Questi risultati positivi, però, reggono per poco in quanto nelle stagioni calcistiche successive si verificano dei piccoli incrementi fino ad arrivare al 2017/2018 quando il costo per squadra balza di nuovo sopra quota 10 milioni raggiungendo precisamente 11,8 milioni di euro per ogni squadra. La situazione migliora leggermente nell'annata seguente con un costo medio del lavoro che si stabilizza sui 11,2 milioni di euro.

### **2.2.7 Ebit delle società di Serie B**

È necessario ora un raffronto tra il trend del valore della produzione e quello del costo della produzione per poter comprendere se le società della seconda serie nazionale siano capaci o meno di fronteggiare i costi in maniera autonoma.

**Tabella 9. Ebit delle società di Serie B**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Valore della produzione Serie B	286,7	335,4	384,9	261	289,3	303,9	321,1	311,5	353,2	314,5
Costo della produzione Serie B	382	407,7	463,3	323,3	361,8	393,7	386,2	353,6	395,5	352,9
<b>Ebit</b>	-95,3	-72,3	-78,4	-62,3	-72,5	-89,8	-65,1	-42,1	-42,3	-38,4

Ricordiamo, innanzitutto, che Ebit sta a significare il risultato aziendale prima delle imposte e degli oneri finanziari. Questo acronimo ci fa comprendere ancora di più come la situazione che si palesa nella tabella sopra riguardante le società di serie B sia di base negativa. Infatti, diversamente dal risultato della Serie A, in Serie B, nel decennio analizzato, non risulta un solo anno in cui il valore della produzione riesce a coprire il costo stesso di essa. L'unico aspetto positivo per le società sta nel fatto che, rispetto ai primi anni in analisi, negli ultimi risulta ridursi il gap negativo tra le due voci (- 95,3m e -4,7m in media nel 2009/2010 mentre -38,4m e -2,2m in media nel 2018/2019).

### **2.2.8 Attivo e passivo patrimoniale delle società di Serie B**

Passiamo ora alla situazione patrimoniale delle società di Serie B andando a valutare la Tabella 10 e la Tabella 11. Dato il variare del numero di squadre in

analisi tra una stagione e l'altra in queste due tabelle le varie voci è quindi il totale attivo e passivo saranno medi, così da poter fare un confronto più congruo tra un anno calcistico e l'altro. Le voci più rilevanti su cui puntare l'attenzione sono le altre immobilizzazioni e l'attivo circolante.

**Tabella 10. Attività medie delle Società di Serie B**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Diritti pluriennali prestazioni calciatori	5,3	6,3	5,6	4,2	7,6	3,3	3,6	3,3	1,6	2,7
Altre immobilizzazioni	5,1	5,1	6	5,4	8,8	8,2	8,5	5,8	7,6	5,6
Attivo circolante	11,7	11,6	13	10,3	12,6	7,1	8,3	7,9	8,9	7,4
Altre attività	0,6	1,1	0,9	0,8	0,8	0,7	0,9	0,3	0,5	0,6
<b>Attività medie</b>	22,7	24,1	25,5	20,7	29,8	19,3	21,3	17,3	18,6	16,3

Diversamente dalle società di Serie A, la seconda voce più importante per il peso sul totale delle attività non sono i diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori ma le altre immobilizzazioni. Le altre immobilizzazioni sono caratterizzate da un percorso di crescita e successiva decrescita, infatti dopo un biennio in cui le immobilizzazioni si assestano sui 5,1 milioni di euro per squadra, si arriva al picco nel 2013/2014 con 8,8 milioni. Da qui, in maniera non costante, le immobilizzazioni diminuiscono di valore fino ad avvicinarsi ai livelli minimi del primo biennio come nel 2016/2017 con 5,8 milioni e come nel 2018/2019 con 5,6 milioni di euro.

La voce più influente di tutte le attività medie catalogate in tabella è l'attivo circolante. Esso infatti nella stagione 2009/2010 rappresenta ben il 51% delle

attività che mediamente riguardano una società di Serie B (11,7 milioni per società). Il massimale di tale voce viene toccato nella stagione 2011/2012 per 13 milioni di euro anche se si abbassa di poco l'influenza rispetto al totale dell'attivo (50,7%). Dalla stagione 2014/2015 l'attivo circolante scende al di sotto dei 10 milioni in maniera fissa alternandosi tra i 7 e gli 8 milioni di euro, fino ad arrivare alla stagione 2018/2019 che fa registrare 7,4 milioni di euro. In questo anno il peso che l'attivo circolante ha sul totale dell'attivo medio è all'incirca del 45%. Bisogna comunque dire data l'importanza dell'attivo circolante l'attivo medio va di pari passo con quello che è l'andamento del circolante.

**Tabella 11. Passività medie delle società di Serie B**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Patrimonio netto	2,5	2,3	3	1,8	3,1	2,3	3,1	2,9	3,6	3,5
Fondo rischi e TFR	1,4	1,4	1,3	1	1,5	1,1	1,8	1,3	0,7	0,4
Debiti	17,9	19,5	20,3	17,5	24,5	14,1	14,4	11,9	13	11
Altre passività	0,9	0,8	0,9	0,4	0,8	1,8	2	1,1	1,4	1,4
<b>Passività medie</b>	<b>22,7</b>	<b>24,1</b>	<b>25,5</b>	<b>20,7</b>	<b>29,8</b>	<b>19,3</b>	<b>21,3</b>	<b>17,3</b>	<b>18,6</b>	<b>16,3</b>

Se poniamo l'attenzione sulle passività, notiamo che queste sono composte per la gran parte dalla voce debiti che racchiude varie tipologie. Detto ciò, diversamente dalle società di Serie A, tale voce è caratterizzata da un percorso di crescita nei primi anni di nostro interesse per poi abbassarsi in maniera decisa. Infatti, nella stagione 2011/2012 si supera la soglia dei 20 milioni con 20,3m per società fino a



raggiungere il picco nella stagione 2013/ 2014 quando si arriva a 24,5 milioni di euro. Dall'annata 2014/2015, però, iniziano le buone notizie in quanto i debiti decrescono raggiungendo 14,1m, fino alla stagione 2018/2019 quando i milioni in media per società sono solo 11. Se paragoniamo la prima e l'ultima stagione in tabella per quanto riguarda l'incidenza nelle passività totali, notiamo che questa si è ridotta di pari passo all'entità stessa dei debiti, in quanto si è passati da un'incidenza del 78% ad una del 67%.

### **CAPITOLO III**

#### **Efficienza ed economicità delle società professionistiche**

Con i capitoli precedenti abbiamo appurato che i club professionistici sono diventati delle imprese (anche se poco economiche) e il loro obiettivo non è più circoscrivibile al conseguimento del solo successo sportivo. I costanti richiami ad una malintesa specificità del gioco del calcio, non hanno nulla a che vedere con “il dover essere” di un’impresa che mira alla sostenibilità economica, finanziaria e patrimoniale.

Lo stato di crisi economico-finanziaria in cui versa il mondo del calcio professionistico è evidente. Da un lato vi è la sostanziale staticità dei ricavi d’esercizio e dall’altro un insostenibile tasso di incidenza del costo del lavoro su costi d’esercizi crescenti. Tutto ciò viene spiegato con i profondi mutamenti intervenuti nelle società di calcio professionistiche, quali: una diversa composizione dei ricavi d’esercizio, eccessiva diluizione delle partite (può portare a una caduta d’interesse) e gli effetti della sentenza Bosman. Prenderemo, quindi, in considerazione questi ed altri aspetti/ situazioni emerse cercando di apportare eventuali soluzioni.

### **3.1 La composizione dei ricavi e il raffronto con i costi sostenuti dalle società professionistiche**

Nonostante l'obiettivo del calcio non sia il ritorno economico (anche se in realtà è fondamentale per il suo svolgimento), tuttavia le peculiarità di tale settore non giustifica una gestione non rispondente alle regole valevoli per tutte le altre imprese, in cui i costi non possono superare costantemente i ricavi.

Anche per le società calcistiche, in quanto imprese, vale il fondamento su cui si basa una qualunque impresa economica. Risultano, quindi, esserci due fondamentali condizioni necessarie: equilibrio economico ed efficienza economica. La prima condizione consiste nell'idoneità della gestione nel remunerare tutti i fattori produttivi impiegati; mentre la seconda riguarda l'ottimizzazione economica della relazione tra i costi e i ricavi d'impresa. La sopravvivenza economica e il dinamico sviluppo di un'impresa postulano non semplicemente un equilibrio economico di congruità ( $\text{costi} = \text{ricavi}$ ), quanto un equilibrio economico di profittabilità ( $\text{costi} < \text{ricavi}$ ).

Poco sopra abbiamo accennato della staticità dei ricavi e della loro composizione, situazione che è risultata ben chiara nell'analisi economica fatta in precedenza a livello di Serie A e di B. Innanzitutto saltava subito all'occhio la rilevanza dei ricavi da diritti tv che può essere definita come una dipendenza particolarmente importante che lega le società calcistiche (soprattutto di Serie A) all'andamento economico delle imprese operanti nel settore televisivo e della comunicazione in generale.

Per quanto riguarda i ricavi da ingresso stadio, questi risultano essere sempre più marginali rispetto ai diritti tv e al merchandising. Tutto ciò è dovuto ad un binomio che rappresenta una combinazione di difficile risoluzione in quanto da un lato le cattive condizioni degli stadi non attraggono il pubblico, mentre dall'altro la mancanza di tale immobilizzazione fra le attività delle società calcistiche italiane rende impensabile e difficilmente proponibile dal punto di vista economico, interventi migliorativi ed investimenti a lungo termine in tali strutture.

Le attività commerciali ed in particolare le sponsorizzazioni risultano essere influenzate fortemente dall'abilità del management di attrarre sponsor e di promuovere, a livello nazionale e non, l'immagine della società e dei singoli calciatori. I ricavi di vendita delle società partecipanti alla Lega Serie A sono mediamente costituiti per il 20% circa da tale componente positiva, mentre a livello europeo, in termini percentuali, i ricavi da attività commerciali risultano essere mediamente molto più rilevanti, con valori che superano anche il 40% nella massima serie tedesca. Tale raffronto percentuale dovrebbe farci comprendere che sarebbe molto importante per le casse delle società professionistiche migliorare i ricavi da sponsor e da attività commerciali, in modo da contribuire a ridurre la staticità dei ricavi di vendita.

Un altro elemento dei ricavi di vendita, seppur residuale per la Lega Serie A, è dato dai contributi in conto esercizio, i quali, invece, rappresentano una voce particolarmente importante fra i ricavi delle società della Lega Serie B. Tali

contributi rappresentano dei trasferimenti in denaro provenienti principalmente dalla Lega Calcio e costituiscono la componente positiva di reddito più importante per le società della Lega Serie B e per le società appartenenti alla Lega Pro. Nella analisi economica sviluppata nel secondo capitolo riguardo il valore della produzione delle società di Serie B, tale voce è stata incorporata sotto la definizione “altri ricavi”. Nonostante il suo peso rilevante rispetto alle altre fonti di ricavo, non ci si è soffermati nel trattarla proprio per la natura di tale ricavo che non risulta dipendere da alcuna capacità delle società in questione, come invece risulta essere per le altre voci di ricavo.

Sul fronte dei ricavi si evince, quindi, in tutte le leghe professionistiche, una scarsa diversificazione; ciò contribuisce a rendere le sorti delle società calcistiche altamente dipendenti non tanto da una buona attività manageriale interna, ma da eventi esterni difficilmente controllabili. Questa particolare composizione dei ricavi è stata in grado di assicurare fino ad oggi la sopravvivenza delle società analizzate, ma parallelamente le ha private, in buona parte, della loro autonomia. Questo fenomeno risulta essere ancor più amplificato per le società della Lega Serie B e della Lega Pro, in quanto esse dipendono addirittura per buona parte dai contributi corrisposti dalla Federazione.

Si può prendere a riferimento le esperienze positive di altri paesi (la Premier League in Inghilterra su tutti) dove la diversificazione dei ricavi attraverso l’uso polivalente dello stadio potrebbe risultare una soluzione esperibile, anche se complessa.

Innanzitutto sarebbe necessario avere uno stadio di proprietà (in Italia è molto meno frequente che negli altri massimi campionati europei ma il fenomeno sta prendendo campo) e quindi bisognerebbe considerare gli ingenti investimenti di capitale che una tale soluzione comporta. Lo sforzo finanziario risulterebbe di vaste proporzioni e sarebbe necessaria una ben dosata composizione di capitale di rischio e di terzi per consentirne il soddisfacimento.

Un'altra soluzione, avente più praticabilità economica, può essere la ricerca da parte delle società di un più efficace sfruttamento delle possibilità ammesse dal merchandising, dalle sponsorizzazioni, dalla pubblicità e da accordi commerciali di vario genere. In tale ambito le possibilità offerte possono essere interessanti grazie al vasto e fedele bacino di utenza rappresentato dalla tifoseria. Una platea folta e recettiva dei beni, dei servizi e dei messaggi pubblicitari legati alla propria passione sportiva. Alcune società, nell'ultimo periodo, lo hanno capito ed addirittura hanno sfruttato tale potenziale come sponsor da apporre nelle maglie ufficiali da gara (alcune volte come sponsor principale altre come sponsor "minore"). Ciò di cui si sta parlando riguarda l'avvento di nuove realtà digitali nel mondo delle sponsorizzazioni sportive, e specificatamente di alcune piattaforme di criptovalute. Ogni squadra che si unisce alla piattaforma, infatti, genera una quantità di asset digitali, definiti Fan Token. Il loro prezzo, come tutti i beni che generano valore, varia a seconda della domanda e dell'offerta di quel momento. Una volta acquistato il proprio Fan Token, il tifoso ha il potere di influenzare una serie di decisioni del

club, come ad esempio la scelta della grafica del pullman, oppure il design della maglia casalinga della propria squadra. Oltre all'aspetto più ludico della piattaforma, l'app Socios permette di seguire l'aumento/diminuzione del valore dei token posseduti in modo tale da decidere se continuare a comprare ulteriori Fan Token o venderli come una normale app di trading online.

I primi approcci risalgono addirittura al 2018, quando Socios.com era riuscita a stringere delle importanti partnership con Juventus e Paris Saint-Germain, subito attratte dalla possibilità di poter far accrescere i propri ricavi e trovare nuovi potenziali tifosi attraverso la diffusione dei fan token, ma è stato il 2021 l'anno in cui le criptovalute hanno fatto registrare una diffusione massiccia.

L'esempio più eclatante è forse quello che ha riguardato l'Inter, che per il post Pirelli ha siglato un importante accordo proprio con Socios.com come sponsor principale presente nelle maglie da gara. Va precisato che la partnership è stata stretta con Chiliz \$CHZ leader mondiale tra i fornitori di tecnologia blockchain per l'industria dello sport e dell'intrattenimento. Attraverso questa partnership, il club promuove sulla maglia di gara il fan token \$INTER, lanciato sul mercato come già successo per tante realtà simili (come per esempio Milan, Spezia e Lazio).

Dal punto di vista dei club, il sistema di Socios permette alle società di investire e utilizzare tutte le opportunità che l'online può offrire. Un ulteriore aspetto è la questione economica; i club, come abbiamo visto, hanno sempre più bisogno di soldi, mentre le neonate società che si occupano dello scambio di criptovalute hanno

necessità di farsi conoscere in fretta e non c'è modo migliore che legarsi al mondo dello sport per ottenere spazio e visibilità. Sicuramente i Token Fans possono essere una voce positiva all'interno del bilancio delle società.

### 3.2 L'incidenza del costo del lavoro

Analizzando le componenti negative di reddito, la voce che incide principalmente (come evidenziato precedentemente) all'interno del conto economico delle tre leghe professionistiche italiane è indubbiamente il costo del lavoro. Esso incide per il 50% circa nella Serie A e Serie B. Tale dato tuttavia assume una dimensione ancor più interessante se rapportato ad altri elementi del bilancio.

Infatti, interessante è ciò che risulta dal raffronto degli andamenti decennali tra le entità del costo del lavoro aggregato e il numero dei professionisti. Il costo del lavoro aggregato prende in considerazione non solo il costo del lavoro relativo alle società di Serie A e Serie B ma anche della terza serie nazionale. Entrambi gli andamenti, quindi, sono stati inseriti nella tabella seguente ed è stato calcolato ed aggiunto il loro rapporto in modo tale da valutare l'andamento del costo medio per calciatore professionista di anno in anno.

**Tabella 12. Costo medio per professionista**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Costo del lavoro (milioni di Euro)	1460	1456	1505	1455	1456	1528	1633	1693	1792	2053
Calciatori professionisti	3.517	3.329	3.240	2.951	2.930	2.806	2.678	2.839	2.899	2.928
<b>Costo medio professionisti (migliaia di Euro)</b>	415	437	464	493	497	544	610	596	618	701



Partendo dal costo del lavoro aggregato, vediamo che tra la stagione 2009/2010 e la stagione 2013/2014 si rimane stabili su 1 e 450 mila euro circa (a parte nel 2011/2012 dove si raggiunge il miliardo e mezzo). È dall'annata 2015/2016 che, invece, la crescita inizia ad essere più che rilevante quando si parte da 1 miliardo e 633 mila euro di costi, passando per quasi 1 e 800 mila euro della stagione 2017/2018, fino ad arrivare a quota 2 miliardi nella stagione finale di nostro interesse.

All'andamento crescente del costo del lavoro aggregato si contrappone un andamento opposto (per lo meno per gran parte del decennio) per quanto riguarda il numero di professionisti presenti in quegli stessi anni. Infatti, la stagione 2009/2010 risulta essere il "picco" per numero di professionisti nel periodo di nostro interesse con 3.517 giocatori professionisti tesserati per società di Serie A, Serie B e Serie C. Nell'annata 2012/2013 i professionisti erano al di sotto delle 3 mila unità, più precisamente 2.951 e l'andamento decrescente prosegue fino alla stagione 2016/2017, quando si verifica una crescita rispetto all'anno precedente (2.839 giocatori in quell'anno). Nell'ultimo biennio tale crescita continua fino a raggiungere nell'ultima annata 2.928 unità.

Facendo un rapporto tra il costo del lavoro aggregato e il numero di professionisti possiamo stabilire il costo medio per professionista, anche se tale costo non rende l'idea degli stipendi che in media i calciatori delle singole categorie realmente

hanno. Infatti, a rigor di logica, vi è una distanza tale tra lo stipendio dei giocatori di Serie A e quello dei giocatori di Serie C che non avrebbe senso calcolare un costo medio aggregato del genere. Ma ciò che ci interessa evidenziare in questo paragrafo non riguarda questo. Infatti, tale calcolo trova senso se fatto per valutare l'andamento del "peso" del costo del lavoro che le società devono fronteggiare nel corso degli anni. Ciò che ne viene fuori è interessante. Nonostante, a grandi linee, il numero dei professionisti diminuisca, il costo del lavoro non diminuisce con esso, anzi, o resta stabile o tende ad aumentare. Nel momento in cui il numero dei professionisti aumenta nell'ultimo triennio, tale costo aggregato subisce un incremento in maniera ancora più marcata.

Se andiamo più nel particolare, partendo dalla stagione 2009/2010 notiamo che il costo medio si aggira intorno ai 415 mila euro. Se andiamo a valutare la stagione 2011/2012, possiamo vedere come tale costo, dopo solo due annate, sia incrementato di ben 50 mila euro raggiungendo quota 464 mila euro. Nella stagione 2014/2015, la combinazione aumento rilevante del costo del lavoro aggregato e la continua diminuzione del numero dei professionisti permette di superare di gran lunga il mezzo milione di euro (più precisamente 544 mila euro). Il processo di crescita continua fino alla stagione 2016/2017 dove si verifica un piccolo decremento che può essere considerato anche come una stabilizzazione del costo medio. Nelle ultime due stagioni tale costo torna a crescere fino a raggiungere una media di 701 mila euro nell'anno 2018/2019. Facendo un raffronto tra il primo e

l'ultimo anno del decennio, notiamo una crescita di quasi trecento mila euro del costo per professionista, e tale dato è indicativo di come tale tipo di costo pesi sempre di più sulle società, soprattutto di Serie A.

Dello stesso avviso sono Ennio Lugli e Pier Luigi Marchini<sup>15</sup> che, in un articolo redatto congiuntamente, prendono a riferimento il rapporto stipendi/fatturato nel corso del 2016. Questi affermano che tale rapporto è pari al 68% e sottolineano che nelle principali leghe di Spagna, Inghilterra e Germania si è attestato fra il 50% e il 63%. Appurato ciò, sostengono che l'elevato rapporto stipendi/fatturato potrebbe dipendere non soltanto dall'elemento collocato al numeratore del rapporto, ma anche da quello presente al denominatore. Essi continuano dicendo che le società calcistiche italiane, infatti, potrebbero non essere in grado di valorizzare appieno i propri asset da un punto di vista sia sportivo che commerciale e che tale fenomeno, derivante da modeste capacità manageriali, si rifletterebbe, pertanto, in un minor livello di ricavi. Ciò che viene sostenuto dai due studiosi, quindi, si ricollega e sostiene ciò che si è affermato nel paragrafo precedente.

Anche Leone Barbieri<sup>16</sup> si sofferma sul dibattito riguardante il problema del costo del lavoro, per via della sua incidenza sull'economia di gestione delle società del calcio professionistico. Infatti, quello che desta seria preoccupazione a riguardo è

---

<sup>15</sup> Lugli E., Marchini P., Risultati economici, ricapitalizzazioni e indebitamento nelle società di calcio professionistiche italiane, *Controllo di gestione*, 2018, n.6

<sup>16</sup> Barbieri L., Il settore del calcio professionistico: spunti per un'analisi; *Analisi giuridica dell'economia*, 2005, n.2

la sua espressione percentuale con riferimento sia all'aggregato costi operativi, sia al valore della produzione economica.

Barbieri individua gli effetti della sentenza Bosman come le fondate ragioni che hanno concorso a determinare questa deriva di negativa incidenza del costo del lavoro. Tali effetti consistono nell'aver accresciuto il potere contrattuale dei giocatori, in particolare quelli più appetibili con conseguente effetto di inflazione per l'intera categoria. Infatti, nel momento in cui una qualsiasi società si trova a trattare con un giocatore appetibile il cui contratto con la precedente squadra è appena scaduto, sarà molto probabile una maggiore predisposizione della squadra acquirente ad accontentare le richieste esose del calciatore. Tutto ciò in quanto l'esborso economico riguarderà solo lo stipendio del "free agent", senza quindi doversi preoccupare di acquistare il "cartellino" dall'ultima società in cui il giocatore era tesserato.

### **3.3 Risultati economici negativi e perdite di valore patrimoniale**

Come in genere accade per la gran parte delle imprese anche le società appartenenti al settore "calcio" sono caratterizzate dal fatto che i flussi di cassa in uscita collegati al sostenimento dei costi di esercizio per l'attuazione dei processi d'impresa precedono a livello temporale i flussi di cassa in entrata correlati ai ricavi d'esercizio. Tuttavia, ad aggravare tale aspetto "strutturale" insito nei processi economici delle società di calcio, concorre la mancanza di un significativo processo

di autofinanziamento che possa garantire un equilibrio degli assetti finanziario-patrimoniali di tali imprese.

Le più volte menzionate criticità che le imprese del settore calcio soffrono dal punto di vista economico determinano, infatti, problematiche di tipo finanziario che si concretizzano in pressanti esposizioni debitorie, che può essere comunque gestita diversamente nella fase di funzionamento<sup>17</sup> mediante la definizione di una coerente struttura delle fonti di finanziamento, nonché attraverso un processo di ricapitalizzazione da parte degli stessi soci.

Per quanto riguarda il processo di ricapitalizzazione da parte dei soci delle società di calcio, è opportuno svolgere qualche riflessione preliminare in merito alle caratteristiche del capitale di funzionamento proprio di tali tipi di società.

Per ciascun imprenditore il capitale (o patrimonio) di impresa rappresenta il valore delle risorse che risultano essere investite dallo stesso in un preciso momento ed esposte al rischio d'impresa. Per i soggetti terzi rispetto all'impresa, il capitale costituisce una garanzia generica.

Andando ad analizzare all'interno dell'attivo patrimoniale quelli che sono i diritti pluriennali alle prestazioni dei giocatori di proprietà si è soliti trovare una problematica frequente. Tali valori, come abbiamo visto nell'attivo delle imprese calcistiche, figurano essere presenti per importi piuttosto elevati, e l'aleatorietà del

---

<sup>17</sup> È una fase composta da operazioni di interna ed esterna gestione, come finanziamenti attivi/passivi/, approvvigionamento di risorse finanziarie, acquisizione fattori produttivi.

possibile completo recupero di tali valori spesso determina delle perdite di valori patrimoniali che concorrono ad erodere ulteriormente i risultati economici, rendendo in questo modo ancor più critica la gestione dell'economicità d'impresa. Pertanto, le criticità rilevate, frequentemente riscontrabili all'interno di una società operante nel settore del calcio professionistico (risultati economici negativi e perdite di valori patrimoniali connessi alla svalutazione delle attività), innescano spesso disequilibri sia di carattere finanziario che complicano ulteriormente il già delicato equilibrio tra fonti e impieghi di liquidità analizzato in precedenza di breve e di lungo periodo, sia di carattere patrimoniale, con riduzioni anche notevoli del patrimonio netto delle imprese, con frequente necessità di ricapitalizzazione da parte dei soci.

### ***3.3.1 Opacità delle plusvalenze***

A complicare ancora di più il fragile equilibrio delle società calcistiche appena delineato vi è la gestione opaca delle plusvalenze per la cessione dei calciatori. Questa risulta essere ormai una pratica comunemente seguita dalle varie dirigenze (in maniera più o meno fraudolenta) per gonfiare i bilanci in modo da ritardare o evitare aumenti di capitale, ben poco desiderati. Tutto ciò risulta essere più che preoccupante se si prende anche in considerazione l'analisi fatta nel capitolo precedente, dove le plusvalenze, nelle società di serie A, sono la seconda voce per "peso" nel valore della produzione.

Per gonfiare i bilanci, quindi, è necessario portare a termine una serie di innumerevoli transazioni in modo da registrare plusvalenze. Una plusvalenza consiste nella differenza tra prezzo di vendita di un giocatore e il suo costo a bilancio. A sua volta, il costo a bilancio di ogni giocatore si “ammortizza” annualmente di una quota pari alla durata del suo contratto.

A differenza delle normali società in cui una plusvalenza su un attivo non fa parte della gestione caratteristica<sup>18</sup> e viene tipicamente registrata nella gestione straordinaria, nel mondo del calcio essa è inclusa nei ricavi in quanto facente parte del business ricorrente (stessa cosa vale per le minusvalenze presenti nei costi operativi). Al contrario invece, gli acquisti di giocatori sono degli investimenti che vengono ripartiti sulla durata del contratto firmato dal giocatore. Perciò se la Juventus, per esempio, acquista De Ligt a 75 milioni di euro con un contratto quinquennale, a bilancio sarà presente una spesa di 15 milioni ogni anno per cinque anni (oltre allo stipendio). È questa specificità contabile che aiuta le società a gonfiare i profitti anche attraverso operazioni definite “a specchio” e “fuori range”, soprattutto con giocatori provenienti dal settore giovanile.

Per fare un esempio, la Juventus e l'Olympique Marsiglia decidono di scambiarsi alla stessa cifra (quindi spendendo 0 a livello di cassa) due giocatori, Akè Marley da parte dei francesi e Franco Tongya da parte dei torinesi. Nella piattaforma

---

<sup>18</sup> In economia aziendale si definisce gestione caratteristica l'insieme delle componenti positive e negative di reddito collegate all'attività economica tipica svolta dall'impresa.

Transfertmarkt<sup>19</sup> entrambi i giovani sono valutati 2,5 mln di euro, ma entrambi i club decidono di valorizzarli 8 milioni, anche se a livello di esborso “cash” l’operazione è inconsistente. Tutto ciò assume senso se valutato a livello contabile, dove la differenza è enorme. Se prendiamo in considerazione la cessione di Tongya (giocatore proveniente dalle giovanili per cui il club di Torino non ha speso nulla), la Juventus registra una plusvalenza di 8 milioni netti. Mentre a livello di conto economico, la Juventus acquistando Marley per 8 milioni con un contratto di 5 anni, spalmerà tale costo di acquisto nel quinquennio per 1,6 milioni all’anno.

Considerando questo esempio la Juventus avrebbe registrato un profitto (di fatto non reale) da 6,4 milioni di euro (cioè 8 milioni di plusvalenza – 1,6 milioni di costo annuo).

---

<sup>19</sup> Transfermarkt è il popolare sito, nato nel 2000 in Germania e negli anni successivi arricchito con le versioni in altre otto lingue, che raccoglie dati, statistiche, storici del calcio mondiale professionistico. In particolare, come esplicitato dal suo stesso nome, è un punto di riferimento per i trasferimenti dei calciatori e per le valutazioni economiche dei cartellini.



## **CAPITOLO IV**

### **Considerazioni conclusive**

Alla luce di ciò che abbiamo esaminato in questo lavoro e in particolare nel capitolo terzo appare chiaro che le società di calcio professionistiche dovrebbero uniformare la propria struttura finanziaria- patrimoniale e la propria gestione alle regole che connotano una vera e propria impresa economica.

Una corretta ripartizione, a breve e a lungo, delle fonti di finanziamento, nonché il rapporto esistente tra tali fonti e il valore del fondo di patrimonio netto, risulta infatti essere determinante per comprendere appieno la sostenibilità nel lungo periodo della gestione d'impresa dal punto di vista finanziario-patrimoniale. Altrettanto importante è il livello di patrimonializzazione della società con riferimento al capitale apportato dai soci, al fine di determinare se la stessa, nel tempo, possa essere in grado di fornire adeguata garanzia ai terzi, o sia al contrario necessario un intervento dei medesimi soci o l'ingresso di nuovi soggetti nella compagine societaria, per consentire tramite una ricapitalizzazione di mantenere un patrimonio adeguato e consono per lo sviluppo dell'attività aziendale.

Quelli sopra menzionati sono solo alcuni degli interventi necessari per riportare i fondamentali gestionali delle società del calcio professionistico entro gli auspicati parametri dell'equilibrio economico-finanziario.

A ciò va aggiunto che i club professionistici dovrebbero essere in grado di generare profitti e pagare dividendi come qualsiasi altra impresa. È fondamentale trovare

l'equilibrio tra il successo competitivo e la ricerca del profitto. È necessario, però, che l'equilibrio economico-finanziario di una società di calcio sia la condizione imprescindibile per partecipare alla competizione sportiva.

Lo stato di permanente disequilibrio economico del sistema e la pressione espansiva dei costi operativi inducono a ricercare nuove e maggiori opportunità di crescita dei ricavi. Ancorarsi ad una più consistente e meno aleatoria capacità di trarre ricchezza economica dalla gestione può rappresentare un modo di coprirsi dalla rischiosità economica che caratterizza l'impresa del calcio professionistico.

Come primo obiettivo quindi ci sarebbe da promuovere una classe dirigente (composta da presidenti, direttori sportivi, amministratori e manager) non solo specializzata ma anche rispettosa delle leggi e dei regolamenti. Cioè è necessario per condurre una gestione economica e finanziaria oltre che in equilibrio sia anche ordinata dal punto di vista amministrativo. Una gestione che non abbia capitali di funzionamento sopravvalutati da patrimonializzazioni di comodo e gravati da sproporzionati debiti erariali scaduti; ovvero risultati economici di periodo non interamente condizionati da un esorbitante costo del fattore lavoro che viene attenuato in maniera fittizia da plusvalenze da cessione.

Sarebbe necessario, inoltre, ricercare i termini e le modalità per stabilire una precisa correlazione economica tra la ricchezza consumabile per remunerare il fattore lavoro e la ricchezza ottenibile in termini di produzione economica. Un'ipotesi a questo riguardo potrebbe essere di introdurre un tetto salariale per gli ingaggi

complessivi dei giocatori in rapporto al fatturato di ciascuna società, dove però andrà presa in considerazione solo il valore della produzione economica, lasciando fuori le plusvalenze nette da cessione.

Un esempio di tetto salariale è presente nella Major League Soccer, il campionato di calcio statunitense. Si tratta di una regola attuata dall'arrivo di David Beckham nel 2007 ai Los Angeles Galaxy, conosciuta infatti come la "regola Beckham". Bisogna considerare che nella composizione di ogni squadra del massimo campionato USA, i primi diciotto/venti posti vengono occupati dal senior roster, per il quale il budget di squadra è di 4.035.000 dollari. L'impatto massimo che un singolo giocatore può avere è di 504.375 dollari. L'eccezione è il contratto da Designated Player o, come detto sopra, la "regola Beckham". Tali giocatori designati possono essere un massimo di due per squadra (che diventano tre se una squadra paga la tassa di 150.000 dollari), possono arrivare dall'estero oppure attraverso il rinnovo di un contratto già presente in squadra e hanno la possibilità di guadagnare qualunque cifra sopra i 504.375 dollari.

Una tale ipotesi, però, non penso possa essere applicata al campionato italiano né ad altri campionati europei di prima fascia. Si verrebbe a creare un malcontento tra i calciatori esclusi dalla lista dei tre più pagati e i club più blasonati perderebbero il loro appeal soprattutto a livello internazionale per i calciatori stessi.

Tuttavia bisogna anche considerare che non è sempre il lucro economico a muovere gli interessi di un imprenditore; a volte potrebbero risultare non propriamente

secondari interessi di mera gratificazione personale, come la notorietà, il prestigio del ruolo. In quei casi i manager del calcio, per quanto possano dare un loro contributo, non sono in grado di trasformare un fenomeno caratterizzato dal mecenatismo in una situazione economica capace di autosostenersi e magari guadagnare. Ciò comporta la necessità che il soggetto economico debba, a fronte dei risultati economici negativi dell'impresa, ripagare le sue gratificazioni con conseguenti immissioni di capitale volte al ripianamento delle perdite economiche. A meno che, di fronte alla consapevolezza della gravità del fenomeno economicamente degenerativo che investe il settore del calcio professionistico, non si pensi di convocare a soccorso le istituzioni pubbliche con interventi ad hoc.

## APPENDICE

**Tabella A1. Società calcistiche, squadre e calciatori tesserati aggregati**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
SOCIETA'	14.690	14.653	14.451	13.908	13.652	13.491	13.120	12.795	12.449	12.127
SQUADRE	69.908	71.689	70.329	60.210	62.295	61.435	59.535	66.165	66.492	64.827
CALCIATORI TESSERATI	1.108.479	1.151.437	1.117.447	1.098.450	1.073.286	1.099.455	1.062.294	1.056.824	1.057.690	1.062.792

**Tabella A2. Società calcistiche, squadre e calciatori tesserati disgregati**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
<b>SOCIETA'</b>	14.690	14.653	14.451	13.908	13.652	13.491	13.120	12.795	12.449	12.127
Professionistiche	132	127	119	111	111	102	96	102	99	95
Dilettantistiche	11.642	11.469	11.260	10.702	10.316	10.071	9.746	9.446	9.273	9.077
Settore giovanile e scolastico	2.916	3.057	3.072	3.095	3.225	3.318	3.278	3.247	3.077	2.955
<b>SQUADRE</b>	69.908	71.689	70.329	60.210	62.295	61.435	59.535	66.165	66.492	64.827
Professionistiche	484	470	455	475	468	418	389	526	467	455
Dilettantistiche	17.157	17.020	16.570	15.658	15.521	15.064	14.485	14.174	13.954	13.593
Settore giovanile e scolastico	52.267	54.199	53.304	44.077	46.306	45.953	44.661	51.465	52.071	50.779
<b>CALCIATORI TESSERATI</b>	1.108.479	1.151.437	1.117.447	1.098.450	1.073.286	1.099.455	1.062.294	1.056.824	1.057.690	1.062.792
Attività professionistica	14.476	14.477	13.894	12.907	13.062	12.211	11.586	12.319	12.125	12.341
-Professionisti	3.517	3.329	3.240	2.951	2.930	2.806	2.678	2.839	2.899	2.928
-Giovani di serie	10.959	11.148	10.654	9.956	10.132	9.405	8.908	9.480	9.226	9.413
Attività dilettantistica	474.493	466.371	444.653	415.338	393.718	388.954	377.153	370.540	365.034	360.546
Settore giovanile e scolastico	619.510	670.589	658.900	670.205	666.506	698.290	673.555	673.965	680.531	689.905

## **BIBLIOGRAFIA**

Bastianon S., La sentenza Bosman vent'anni dopo. Aspetti giuridico-economici della sentenza che ha cambiato il calcio professionistico europeo, Giappichelli, 2015.

Barbieri L., Il settore del calcio professionistico: spunti per un'analisi; Analisi giuridica dell'economia, 2005, n. 2

Croci O., Porro N. e Russo P., Anatomia del declino del calcio italiano, The Review of the Conference Group on Italian Politics and Society, 2012.

FIGC, AREL e PwC, Report Calcio, Elaborato e pubblicato dal Centro Studi FIGC in collaborazione con AREL (Agenzia di Ricerche e Legislazione) e PwC (PricewaterhouseCoopers Italia SpA), annate 2010-2020.

FIGC, AREL e PwC, 10 anni di ReportCalcio, 2020.

Groot L., De-commercializzare il calcio europeo e salvaguardarne l'equilibrio competitivo: una proposta welfarista, Rivista di diritto ed economia dello sport, 2005, n.2

Guarna C., Le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio, Aracne editrice, 2017.

Lugli E., Marchini P., Risultati economici, ricapitalizzazioni e indebitamento nelle società di calcio professionistiche italiane, Controllo di gestione, 2018, n.6

Miccio M., Comunicazione, evoluzione e denari nel calcio; Analisi giuridica dell'economia, 2005, n.2

Nicoliello M., Il monitoraggio di FIGC e UEFA sulle società di calcio italiane: scenario attuale e possibili evoluzioni, Rivista dei Dottori Commercialisti, 2014, n.1

Pezzoli A., Il calcio visto dal divano, Mercato concorrenza regole, 2000, n.3

## **SITOGRAFIA**

<https://www.outpump.com/gli-sponsor-del-calcio-le-criptovalute/>  
<https://www.outpump.com/chiliz-e-fan-token-il-ruolo-delle-criptovalute-nel-calcio/>  
<https://www.ilpost.it/2015/12/15/cosa-fu-la-sentenza-bosman/>  
<http://www.professionisti.it/enciclopedia/voce/2781/Societa-sportive>  
<https://medium.com/@thebeckhamrule/le-regole-dei-roster-della-mls-a7d4f7b2b08e>  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Regola\\_del\\_giocatore\\_designato](https://it.wikipedia.org/wiki/Regola_del_giocatore_designato)  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Fair\\_play\\_finanziario](https://it.wikipedia.org/wiki/Fair_play_finanziario)

## **RINGRAZIAMENTI**

Finalmente sono arrivato alla fine di questo percorso universitario che potrei sintetizzare con due aggettivi: tribolato e lungo (un po' troppo).

È doveroso dedicare questo spazio del mio elaborato alle persone che hanno contribuito, con il loro instancabile supporto, alla realizzazione dello stesso.

In primis, un ringraziamento speciale al mio relatore Sterlacchini Alessandro, per la sua pazienza, per i suoi consigli, per le conoscenze trasmesse durante tutto il percorso di stesura dell'elaborato.

Ringrazio infinitamente i miei genitori Sauro ed Anna-Maria che mi hanno sempre sopportato, appoggiato e sostenuto in tutti i momenti bui e di crisi universitaria che ho dovuto affrontare. Spesso capitava di sentirmi inadeguato e non all'altezza del percorso di studi intrapreso, ma loro erano lì, pronti a sostenermi e contenere gli "scatti da matto" (con più o meno successo) e le autoflagellazioni mentali che molto spesso mi caratterizzano quando vi sono situazioni avverse. Grazie a loro ho sentito che un po' del peso che avevo sul "groppone" mi veniva momentaneamente tolto, anche per poco, ma quel "filo d'aria" in più era necessario in quanto comprendevo di non essere solo.



Un ringraziamento va a mio fratello Matteo che, anche se più giovane, per me è stato un esempio ed uno stimolo a fare meglio. Osservandolo ho provato a cogliere e fare mia (provato eh) la sua fermezza, la consapevolezza nei propri mezzi, la dedizione e l'organizzazione in tutto quello che faceva. Inoltre, ha risposto "presente" ed è stato d'aiuto ogni qual volta si palesava una mia classica mancanza organizzativa e burocratica a livello universitario.

Ringrazio chi c'è stato sempre, chi era solo di passaggio, chi mi ha fatto del bene e anche chi mi ha "fatto male"; perché non solo con le gioie si va avanti, ma anzi, è la sofferenza che ti fa crescere più in fretta e forgia il carattere.

Ringrazio tutti i miei amici, amiche e parenti stretti. Nell'amicizia ho sempre riposto tanta fiducia, ed è stato proprio grazie agli amici che molto spesso, attraverso una chiacchiera o a cavolate varie, riuscivo a non pensare per un momento ai problemi ed ai vari ostacoli che mi affliggevano. Ognuno a modo suo ed in base al proprio essere è stato fondamentale per me e di ciò sono grato. Non me ne vogliono tutti gli altri, ma un ringraziamento speciale è rivolto al "mio amico caro" Federico Cedri, affine nelle disgrazie universitarie e con cui mi ritrovavo a condividere, attraverso lunghissimi discorsi, pensieri e fardelli comuni ad entrambi. Molto spesso ci siamo sostenuti a vicenda e spero sarà così anche in futuro (naturalmente anche con gli altri amici del gruppo). Lo ringrazio inoltre per la

disponibilità e l'impegno profuso nella correzione grammaticale e sintattica di tale elaborato.

Infine dedico questa tesi a me stesso, ma solo per un motivo, non aver mollato. Capita spesso di domandarmi quanto questo percorso universitario sarà d'aiuto nel mio futuro lavorativo, spero il più possibile.

So solo una cosa: sono entrato consapevole di essere uno dei tanti studenti con capacità nella media ed ora sto uscendo consapevole di essere un pochino al di sotto di questa linea di confine (un po' ironizzo, un po' no) .... ma almeno ne sto uscendo!