



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**LE SOCIETÀ DI CALCIO: ASPETTI
ECONOMICO-AZIENDALI E RIFLESSI SUL
BILANCIO D’ESERCIZIO.**

**FOOTBALL CLUBS: ECONOMIC AND
BUSINESS ASPECTS AND REFLECTIONS ON
THE FINANCIAL STATEMENTS**

Relatore:

Prof. Lucia Montanini

Rapporto Finale di:

Matteo Silvestri

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	3
1-L'EVOLUZIONE DEL CALCIO IN ITALIA	
1.1 Le origini del calcio	5
1.2 L'evoluzione della normativa sulle società di calcio	7
1.3 Il sistema dei controlli in Italia e in Europa	9
1.3.1 Le NOIF	11
1.3.2 Il Manuale delle Licenze Uefa	13
1.3.3 Il Fair Play Finanziario	14
2-PROFILI GESTIONALI E CONTABILI DELLE SOCIETA' DI CALCIO	
2.1 Il calcio come fenomeno sociale	17
2.2 Le società di calcio nell'approccio economico-aziendale	20
2.3 La gestione delle società di calcio e il principio di economicità	23
3- I RIFLESSI GESTIONALI DEL BILANCIO D'ESERCIZIO	
3.1 Il bilancio d'esercizio: finalità e composizione	28
3.2 Componenti di costo e di ricavo nel bilancio delle società di calcio	33
3.3 Impatto del Covid sulle società di calcio e sul relativo bilancio	43
CONCLUSIONI	46
BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA	48

INTRODUZIONE

Il gioco del calcio, così come lo conosciamo oggi, è ufficialmente nato in Inghilterra con la nascita della Football Association, il 26 ottobre 1863. È proprio in questa data che nasce il calcio moderno.

Da qui il calcio assume una sua ben distinta fisionomia, distinguendosi dal rugby (anche se la separazione tra i due sport non fu subito così radicale), soprattutto per quel che concerne l'uso delle mani.¹

Il presente lavoro ha l'obiettivo di approfondire soprattutto il tema dell'analisi della dimensione economico-finanziaria del calcio, la sua rappresentazione nel bilancio d'esercizio e le problematiche del sistema di governo di una società di calcio.

Questo elaborato si compone di tre capitoli: nel primo viene presentata brevemente la storia di questo sport, con l'annessa evoluzione della normativa relativa ad esso. Andando avanti viene approfondita la *governance*, evidenziando il sistema dei controlli sia in Italia che in Europa, fino ad arrivare a parlare del fair play finanziario.

Nel secondo capitolo viene analizzato il sistema calcio anche dal punto di vista sociale, quindi capire come questo sport sia arrivato a farci parlare di cifre importanti sia a livello di denaro che di followers. Proseguendo viene analizzata la

¹ P.L.Marzola, *L'industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1990

società di calcio secondo l'approccio economico aziendale approfondendone lo status di azienda e i caratteri che la contraddistinguono.

Nel terzo capitolo, viene trattata la problematica del bilancio d'esercizio. Inoltre vengono esaminate nello specifico tutte le componenti di costo e di ricavo connesse allo svolgimento dell'attività di una società di calcio.

CAPITOLO 1

L'EVOLUZIONE DEL CALCIO IN ITALIA

1.1 LE ORIGINI DEL CALCIO

Il calcio trova le sue origini nel lontano 1863 in Inghilterra.

Arriva in Italia alla fine del XIX secolo dopo intensi traffici commerciali con l'Inghilterra; infatti, la prima società calcistica italiana è proprio il Genoa, dalla città portuale di Genova.²

Anche in Italia inizialmente veniva chiamato foot-ball, sostituito poi nel 1907 da Luigi Bosisio con la parola calcio.³ Il cambio ufficiale del nome fu proclamato dalla Gazzetta dello Sport, il 17 Ottobre di quell'anno, che citava queste parole: "Una proposta giudiziosissima ci vien posta dal nostro amico Rag. Bosisio il quale... ci consiglia ad iniziare l'invocata italianità del football sostituendo a questo ostico titolo straniero una parola italiana,... quella onde veniva denominato il giuoco nelle sue origini, allorquando la gagliarda gioventù vi si dedicava al tempo dei comuni italici tra una battaglia e l'altra sulle spianate dei dolci colli toscani. Il calcio! Questa proposta probabilmente avrà sapore di "forte agrume" per molti. Ed è per questo motivo che noi,... intitolando "Calcio" la presente rubrica, intendiamo abituare le orecchie ostili e degli ignari alla nostra idea ... in modo che il trapasso di abitudini

² A. Bortolotti, *La storia del calcio*, Enciclopedia Treccani

³ www.gazzetta.it, *125 anni Gazzetta calcio rosea*, 03 Marzo 2021

sia automatico e quasi non avvertito. Gli italiani, purtroppo, non si creano d'un tratto.”⁴

Inizialmente il calcio veniva gestito e controllato dalla F.I.F (Federazione Italia Foot-ball), ma fu proprio Bosisio a rivoluzionare tutto, modificando il regolamento del “giuoco del calcio”, scritto da Gabrielli⁵ nel 1896, e mandandolo alla F.I.F che lo utilizzò come regolamento ufficiale e scritto in italiano.

Nell’ottobre del 1907 dopo la pubblicazione dell’articolo “Football o calcio?” sulla Gazzetta dello sport, ci fu un periodo di crisi all’interno della F.I.F che portò alla rottura. Nello stesso anno Luigi Bosisio fu proclamato presidente della federazione e approvò una regola che impediva l’utilizzo degli stranieri, dando vita al Campionato Italiano.

Due anni dopo Bosisio modificò anche la denominazione della federazione che passò da F.I.F a F.I.G.C (Federazione Italiana Giuoco Calcio).⁶

È così che il calcio in Italia prende una sua forma, con delle regole proprie, delle denominazioni proprie e una sua ben delineata composizione che rende questo sport ben definito dagli Italiani.

⁴ La Gazzetta dello sport, *Football o calcio?*, Roma 1907

⁵ F. Gabrielli, *professore che si occupava di calcio e altri sport a Rovigo, città dove nacque l’attività calcistica nel 1893*

⁶ www.calcioromantico.com , *E così il football inizia a chiamarsi calcio*

1.2 L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA SULLE SOCIETÀ DI CALCIO

Secondo i dati riportati da Report Calcio⁷ a cura della FIGC, il valore del gioco del pallone probabilmente oscilla oggi intorno ai 4 miliardi di euro. Per quanto riguarda il fatturato del sistema calcio, è bene spiegare la sua composizione: calcio professionistico, quindi la stessa FIGC e tutte le leghe competenti (Serie A, Serie B, Lega Pro), calcio dilettantistico (Lega Nazionale Dilettanti, Eccellenza, Promozione, Prima categoria, Seconda categoria, Terza categoria) e tutto ciò che concerne i campionati giovanili delle varie società, sia professionistiche che dilettantistiche. Il suo fatturato si aggira attorno ai 4.7 miliardi all'anno. L'azienda calcio infatti è tra le prime dieci aziende in Italia.⁸

Come siamo arrivati a parlare di cifre tali? Sicuramente la svolta all'interno del calcio professionistico la troviamo il 4 marzo 1981 con la legge numero 91. Tale legge si compone di 18 articoli, che vanno a trattare tutte le incongruenze che colpivano il mondo del calcio fino a quel tempo. In pratica questa legge impone a tutte le società professionistiche la forma delle società per azioni o della società a responsabilità limitata (art.10 primo comma).

Prima di questa legge, il mondo del calcio professionistico viveva una grave situazione di incertezza giuridica riguardante alcune situazioni, quali la natura dei

⁷ Report calcio: *un rapporto annuale che racchiude tutti i numeri del calcio italiano e l'impatto che l'emergenza sanitaria ha avuto sul movimento*

⁸ www.aziendeinformano.it, *L'azienda calcio tra le 10 più importanti d'Italia*, 12 Novembre 2020

rapporti tra società e atleti, quella delle cessioni e anche la stessa forma giuridica della società.

L'evoluzione del calcio professionistico come fenomeno di gran rilievo economico, segnato dalle sponsorizzazioni, dalla pesante esposizione debitoria delle società, dall'impegno e la mobilitazione di capitali ha portato il legislatore ad introdurre appunto questa legge che nel corso del tempo ha anche subito alcune variazioni.

Tutto partì nell'estate del 1978, esattamente il 4 luglio, quando, a seguito di un esposto del presidente Campana, il pretore Costagliola bloccò, a Milano, il cosiddetto "calcio-mercato".

I carabinieri fecero irruzione nei saloni dell'albergo milanese Leonardo da Vinci, allora sede delle contrattazioni, per "accertare eventuali violazioni di norme che vietano l'intervento di mediatori nello svolgimento delle pratiche comunque attinenti al trasferimento di calciatori che sono da considerare lavoratori subordinati a tutti gli effetti".⁹

Questa fu, diciamo, la "goccia che fece traboccare il vaso"; da quel momento sono serviti altri due anni per arrivare all'emanazione della legge, che dopo tanti dubbi e perplessità definì finalmente lo status giuridico del calciatore professionista.¹⁰

⁹ M. Carta, *Analisi giuridica dell'economia*, Il Mulino, 2 Dicembre 2005

¹⁰ La prestazione del calciatore professionista può essere letta, alla luce dell' articolo 3 della L. 91 del 1981, come una *prestazione di natura subordinata*. *Il calciatore infatti può essere considerato, alla pari di qualsiasi lavoratore subordinato. Le due parti del rapporto, calciatore e società sportiva, sono legate quindi da un contratto di lavoro.*

La Legge 91 è stata base di partenza per molte conquiste che l'A.I.C (Associazione Italiana Calciatori) è riuscita ad ottenere negli anni: con la nuova normativa il calciatore da quel momento diventava infatti lavoratore subordinato, le cui prestazioni a titolo oneroso costituivano oggetto di contratto di lavoro subordinato. Venivano introdotte la tutela sanitaria, l'indennità di preparazione e promozione, abrogata in data 7/6/96 a seguito dell'applicazione in Italia della "Sentenza Bosman", le assicurazioni infortuni, il trattamento pensionistico, e soprattutto veniva abolito il vincolo sportivo, che fino a quel momento aveva fatto del calciatore un'autentica "merce di scambio".¹¹

1.3 IL SISTEMA DEI CONTROLLI IN ITALIA E IN EUROPA

L'azienda calcio in Italia è gestita e controllata da determinati organi.

La Covisoc (Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio) è un Organo ispettivo, istituito nell'ambito della FIGC, mediante il quale la Federazione esercita il controllo economico- finanziario sulle società calcistiche.

Inoltre la FIGC ha individuato tre nuovi parametri dopo la pandemia (i cui effetti avuti su questo sport andremo ad analizzare nei capitoli successivi) per monitorare l'equilibrio finanziario ed economico delle società di calcio ed avvicinare il sistema delle licenze nazionali per le società di Serie A ai requisiti previsti¹² dall'Uefa.

¹¹ Associazione dei calciatori in Italia, *Legge 91*, Vicenza

¹² IlSole24Ore

Prima di approfondire quali sono questi requisiti, è bene fare una breve introduzione di cosa si occupi la Uefa.

La Union of European Football Associations, è l'organo di controllo principale del calcio europeo, e riunisce al suo interno 55 federazioni nazionali. È la Uefa ad organizzare nove competizioni ufficiali per nazionali e cinque per club; inoltre è sempre la Uefa a prendere le decisioni più importanti ed organizzare regole e sistemi del calcio europeo.

Tornando ai requisiti di cui parlavamo prima, il più importante è l'*indicatore di liquidità*: si tratta di un indice che dimostra quanto un club sia in grado di poter rispettare i propri impegni finanziari a breve termine: per la stagione 2019/20, il rapporto massimo era fissato a 0,7, ed era salito a 0,8 per il 2020/21. Un requisito fondamentale per l'iscrizione del campionato fino alla stagione 2019/20, ma che soprattutto condiziona il calciomercato.¹³

Durante la stagione la Covisoc verifica che i club stiano rispettando il valore. E, in caso di mancato rispetto della misura minima, «la Covisoc dispone la non ammissione ad operazioni di acquisizione del diritto alle prestazioni dei calciatori rispettivamente per la sessione estiva e per la sessione invernale», si legge nel regolamento. In sostanza, blocca il calciomercato in entrata dei singoli club.

¹³ www.calciofinanza.it, *Indicatore di liquidità*, 4 Novembre 2021

Gli altri due parametri sono *l'indicatore di indebitamento*, finalizzato a misurare il grado complessivo di indebitamento della società in rapporto al valore della produzione, misura quindi il rapporto tra risorse finanziarie acquisite a titolo di capitale di credito e il capitale proprio. Come ultimo parametro troviamo *l'indicatore di costo del lavoro allargato*, finalizzato a misurare il peso economico del costo del lavoro e viene calcolato attraverso il rapporto tra il costo del lavoro allargato, cioè il valore risultante dall'ultimo bilancio d'esercizio approvato, e i ricavi, dati dai valori medi degli ultimi tre bilanci d'esercizio approvati.

Nel proseguo si richiama il corpus normativo posto alla base dell'organizzazione della FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio) e delle società di calcio che partecipano ai vari campionati: il NOIF (Norme organizzative interne federali).

1.3.1 LE NORME ORGANIZZATIVE INTERNE DELLA FIGC (NOIF)

La FIGC intrattiene rapporti di leale collaborazione con tutte le istituzioni pubbliche cooperando con esse in ordine ai vari programmi di promozione e sostegno del gioco del calcio, salvaguardando sempre la propria autonomia.

Essendo poi affiliata a FIFA e UEFA la Federazione così come le Leghe, le Società, gli atleti, i tecnici, i dirigenti, è tenuta a osservare i principi fondamentali di lealtà e sportività, in conformità con le regole proprie del calcio adottate dall'International Football Association Board (IFAB).

La Federazione è tenuta inoltre a rispettare Statuti, Regolamenti, direttive, decisioni della FIFA e dell'UEFA.¹⁴

Come detto, le NOIF sono il corpus normativo che si trova a capo dell'organizzazione della FIGC. Queste norme organizzative trovano valida giustificazione nell'obbligo generale di vigilanza sull'equilibrio finanziario delle società professionistiche imposto dalla legislazione ordinaria alle Federazioni con lo scopo di garantire un regolare svolgimento dei campionati sportivi.

L'appendice delle NOIF è composta da:

- Indennità di mancata occupazione;
- Norme attuative in materia di certificazione dell'indennità di preparazione e promozione;
- Disposizioni applicative concernenti le società del settore dilettantistico;
- Accordo – tipo e norme transitorie relative al diritto di partecipazione.¹⁵

All'Articolo 2 le NOIF indicano i principi basilari della FIGC; La FIGC svolge le proprie funzioni seguendo le deliberazioni e gli indirizzi di FIFA, UEFA, Comité International Olympique (CIO) del CONI, in piena autonomia tecnica, organizzativa e gestionale.

¹⁴ www.footballscouting.it, *le NOIF della FIGC*, 4 Novembre 2016

¹⁵ www.figc.it *le norme organizzative interne*

1.3.2 IL MANUALE DELLE LICENZE UEFA

Il manuale delle licenze UEFA è un manuale fondamentale che permette di acquisire appunto la “licenza UEFA”, cioè la licenza rilasciata dalla FIGC per la partecipazione alle competizioni internazionali per club organizzate dall’ UEFA.

La licenza UEFA è stata creata per la prima volta nel 1999 e applicata nel 2002.

I criteri da soddisfare, per poter acquisire la Licenza Uefa, sono di tipo legale, economico-finanziario, sportivo, organizzativo e infrastrutturale. Rispettati tali requisiti è possibile ottenerla.

La FIGC, seguendo le indicazioni contenute all’interno dei manuali FIFA e UEFA, ha redatto un proprio manuale, il “Manuale delle licenze Uefa- Edizione 2020”.

Questo Manuale, come il Manuale FIFA, si compone di criteri organizzativi obbligatori, distinguendoli quelli di tipo A, di tipo B e quelli facoltativi di tipo C, definiti come “raccomandazioni di buone prassi”.

Con riferimento ai “criteri organizzativi”, il Titolo III del Manuale FIGC dice che “la crescita duratura di una società di calcio professionistica presuppone il costante miglioramento della sua struttura organizzativa, attraverso l’identificazione di nuovi profili e funzioni aziendali, l’inserimento di figure professionali sempre più qualificate e l’investimento nella formazione del personale esistente. (...). L’insieme delle funzioni aziendali indicate (...) come vincolanti (criteri A e B) rappresenta l’assetto organizzativo minimo di cui una società di calcio professionistica deve dotarsi per raggiungere uno standard accettabile di efficienza

gestionale (...)” (articolo 12.1).¹⁶ Con questo requisito è deduttivo che i caratteri economico-aziendali sono molto vincolanti in una società di calcio. È comprensibile che l’apporto di figure come manager, reporter, controller molto preparati e capaci sono fondamentali per la sopravvivenza di una società.

1.3.3 IL FAIR PLAY FINANZIARIO

Il fair play finanziario è stato approvato nel 2010 ed è già iniziato nel 2011. Da allora, le squadre che si qualificano per le competizioni UEFA devono dimostrare di non avere debiti insoluti verso altri club, giocatori e autorità sociali/fiscali per tutta la stagione.

Esso mira a non far estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche e ad indurle nel lungo periodo ad un auto-sostentamento finanziario.

“...Un obiettivo con implicazioni di ampia portata come il benessere generale del calcio, purché tutti i club giochino secondo le regole, soddisfacciano i criteri di fair play finanziario e raggiungano un bilancio sostenibile, in modo che passione faccia rima con ragione.” Questo cita Michelle Platini, ex calciatore e promotore del progetto fair play finanziario, in uno dei suoi discorsi per promuovere quest’idea.

In concreto il fair play finanziario non è che un meccanismo attraverso il quale vengono controllati i bilanci dei singoli club per verificare il principio del pareggio

¹⁶ www.dscalcio.it, *Manuale Licenze UEFA*

di bilancio, ossia un equilibrio tra le spese, come ad esempio il costo degli stipendi o i cartellini dei giocatori acquistati, affrontate dalle società e i ricavi da essi ottenuti – come diritti TV o plusvalenze derivanti da trasferimenti – il cui risultato deve essere “vincolato”. Nello specifico esso deve risultare in positivo, pari tra le due voci di entrata e uscita, ma è anche ammessa una lieve perdita fino a 5 milioni per le tre annualità prese ogni volta in esame.

Una volta superato il controllo viene rilasciata la Licenza Uefa, di cui abbiamo parlato prima, che permette quindi la partecipazione a competizioni UEFA.

¹⁷L’organo che si occupa di analizzare i bilanci delle società è l’Organo di Controllo Finanziario del Club (CFCB), il quale può anche dare sanzioni a seconda della gravità dell’irregolarità riscontrata.

Il FPF, però, non ha, nel tempo, tratto tutti i benefici che ci si aspettava. Infatti si sono rese necessarie modifiche dovute da momenti di economia generale nel 2018 e altre modifiche dettate dalla pandemia che ha colpito il mondo intero nel 2020. Il Covid ha reso le società costrette a tagli di organico o di budget che ad oggi vedono pochissimi compratori e investitori. Oltre a questo, alcuni propositi che erano alla base del fair play finanziario si sono rivelati incompiuti non avendo il successo sperato: tra i principi ispiratori dell’ FPF c’era la necessità di rendere più equilibrata la capacità di spesa delle società che si preparano alle competizioni UEFA,

¹⁷ www.altalex.com *FPF cos’è e perché se ne sentirà parlare sempre meno spesso*, 9 Aprile 2021

incentivando investimenti sui settori giovanili; questi intenti si sono rivelati un'arma a doppio taglio che ha portato ad un immobilismo generale all'interno del contesto calcistico europeo accompagnata da un principio sanzionatorio non coerente con le violazioni realizzate. Nell'ultimo periodo, avendo esaminato tutte queste problematiche, la UEFA ha deciso di effettuare una svolta drastica: l'abolizione del FPF. Al precedente principio del pareggio di bilancio si pensa ad una richiesta di investimenti senza sprechi da parte dei club; così facendo i trasferimenti sarebbero legati alle reali necessità delle singole squadre, evitando di forzare trasferimenti con cifre esagerate e fuori luogo. Si sono aggiunte anche proposte di clausole come la *salary cap*, cioè un tetto massimo sopra il quale non può arrivare lo stipendio di un calciatore e una *luxury tax* da distribuire al sistema, cioè una tassa che permette alle società di sfiorare il limite salariale imposto.¹⁸

¹⁸ La Gazzetta dello Sport, *nuovo FPF: tetto agli ingaggi e luxury tax*, 12 Agosto 2021, Milano

CAPITOLO 2

PROFILI GESTIONALI E CONTABILI NELLE SOCIETA' DI CALCIO

2.1 IL CALCIO COME FENOMENO SOCIALE

Il calcio è forse lo sport più seguito al mondo; calcolando che siamo circa sette miliardi e mezzo di persone e che soltanto le dieci squadre più tifate hanno più o meno 1,3 miliardi di seguaci, ci rendiamo conto della grandezza sociale di questo sport. Per capire come il calcio abbia accomunato così tante persone possiamo esaminare questi tre fattori¹⁹:

- richiede poche attrezzature (anche solo una palla) ed ha regole semplici e comprensibili velocemente;
- è uno sport che permette di creare degli idoli che fomentano le masse e richiamano molto pubblico;
- dà luogo ad un importante giro di affari ed attira l'interesse di molti investitori.

Diciamo che semplicità, euforia e interessi economici potrebbero bastare per comprendere la popolarità del calcio; è bene però fare un'altra analisi di carattere storico: da quando esiste il calcio esiste il tifo; già dalla metà dell'ottocento durante ogni partita c'era un buon numero di tifosi delle due squadre contendenti.

¹⁹ P. L. Marzola, *L'industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1990



(foto da www.remobassetti.it, I pionieri del calcio)

Grazie al pubblico, con il tempo, il calcio ha attirato anche l'attenzione della stampa, che ha iniziato a raccontare delle vicende delle squadre, fino ad arrivare alla metà del ventesimo secolo dove grazie alla televisione il calcio ha iniziato a spopolare.

Esaminando in questo modo il fenomeno, capiamo che tutto parte dai tifosi. In Italia, l'affermazione del calcio come sport di Stato si ha durante il ventennio fascista, quando Mussolini si rese conto dell'importanza sociale del calcio e decise di investire pesantemente sulle infrastrutture e sulla figura del "calciatore super uomo".

Dopo la caduta del fascismo, il calcio ha continuato nella sua strada e si è trasformato presto da strumento di propaganda a strumento di libertà, capace di unire intere città, dall'alta borghesia fino a quello che una volta era il proletariato.

20

All'incirca all'inizio degli anni 70, è diventata una questione seria l'uso di violenza fisica tra tifoserie, cioè quando il calcio ha avuto la massima popolarità con la TV.

In Inghilterra, più o meno durante lo stesso periodo, si sono avuti gli stessi problemi con gli "Hooligans", nome che veniva dato ai tifosi inglesi più violenti, indisciplinati e ribelli, che hanno creato situazioni molto spiacevoli nel tempo.

Con lo sviluppo della tecnologia queste problematiche non hanno fatto altro che accentuarsi. Così capiamo che lo sviluppo smisurato del calcio è dato proprio dal contrastante atteggiamento dei tifosi, la maggior parte dei quali ha una necessità indiscutibile di sostenere la propria squadra. Si crea una relazione astratta tra tifoso e squadra, guidata dall'aspirazione alla vittoria, che equivale a un senso di piacere che rende quindi felice il tifoso anche nella vita di tutti i giorni. Nel caso di successo della propria squadra, questo permette al soggetto di mettere da parte i fallimenti della vita quotidiana, e di poter in qualche modo ripararvi, riguadagnando significato personale.

²⁰ S. Martin, *Calcio e Fascismo, lo sport nazionale sotto Mussolini*, Mondadori, 23 Maggio 2006

Così riusciamo a capire come il calcio è diventato un vero e proprio fenomeno sociale.²¹

2.2 LE SOCIETÀ DI CALCIO NELL'APPROCCIO ECONOMICO-AZIENDALE

Una società di calcio è, al giorno d'oggi, una vera e propria azienda, ed è organizzata come tale: deve soddisfare quindi alcuni requisiti come l'autonomia, la durevolezza, l'economicità.

All'interno di un Club l'autonomia consiste nel riuscire a coprire i costi e riuscire a mantenere in vita la società con le proprie risorse finanziarie, senza andare a ricorrere a capitali di terzi. La durevolezza consiste nel riuscire a mantenere determinate spese che un Club decide di attuare in un determinato esercizio per raggiungere degli obiettivi, che possono essere la vittoria di un campionato o la crescita di valore di un soggetto (calciatore) per un guadagno economico futuro. L'economicità è la mentalità che una società di calcio deve avere, una volta effettuati vari investimenti durante il suo esercizio, per riuscire a mantenere un equilibrio economico.

La gestione di ogni azienda, compresa anche quella calcistica presenta due momenti strettamente connessi tra loro: cognitivo e operativo. Nel primo si studiano le

²¹ V. Placidi, *Il calcio come fenomeno sociale*, Il Caleidoscopio, 5 Giugno 2017

condizioni di svolgimento dell'attività, al fine di formulare giudizi e prendere le conseguenti decisioni; nel secondo, vengono attuate le scelte aziendali. Nel momento operativo si realizzano le cosiddette "operazioni di gestione, attraverso cui l'azienda tenta di raggiungere i propri fini istituzionali; esse sono raggruppabili in quattro processi:

- Finanziamento;
- Acquisizione dei fattori produttivi;
- Trasformazione - combinazione dei fattori produttivi;
- Cessione del prodotto sul mercato.

²²Con il processo di finanziamento, l'impresa si dota di un determinato capitale monetario, indispensabile per il successivo investimento in fattori produttivi specifici; questi vengono poi convertiti in prodotti/servizi da cedere sul mercato. Ovviamente, tali operazioni risultano strettamente interconnesse e tendono a sovrapporsi incessantemente tra loro. Più nello specifico, le operazioni di finanziamento, investimento e disinvestimento sono operazioni di tipo esterno, in quanto implicano l'interazione fra la combinazione produttiva e soggetti esterni alla medesima: finanziatori, fornitori e clienti che nel calcio possono essere anche gli stessi tifosi; per quanto riguarda l'acquisizione dei fattori produttivi, in una società di calcio vengono definiti tali degli individui chiamati calciatori, per produrre uno

²² C. Caramiello, *Capitale e Reddito*, Giuffrè Editore

spettacolo, denominato partita di calcio, che consente loro di conseguire dei ricavi favolosi. Anche in una società di calcio, come in un'impresa, questa acquisizione deve rispettare la “formula imprenditoriale”, composta da specifici requisiti aziendali, quali la programmazione, la cultura manageriale, l'efficiente struttura organizzativa ed il sistema informativo²³.

La trasformazione – combinazione dei fattori produttivi in un'azienda calcistica consiste nell'assemblare una squadra competitiva dopo l'acquisto dei vari calciatori. Qui è fondamentale la competenza manageriale e la competenza tecnica dell'allenatore e del manager.

Con il processo di vendita si attua la cessione del prodotto/servizio.

Le maggiori entrate delle società calcistiche per far fronte agli ingenti costi della gestione derivano sicuramente dagli sponsor, in quanto le maglie dei calciatori sono diventate negli ultimi anni uno spazio pubblicitario sul quale compare il nome o il logo di una o più imprese. Altre forme di ricavo possono essere le plusvalenze maturate sulla vendita dei giocatori, parte degli incassi delle partite (o interi incassi in caso di stadio di proprietà) e altri premi vari.

²³ R. Hougard, J. Carter, *La mente del leader*, Trigono Edizioni

2.3 LA GESTIONE DELLE SOCIETA' DI CALCIO E IL PRINCIPIO DI ECONOMICITA'

Le società di calcio hanno bisogno di un presidente imprenditore, che sia a capo dell'organizzazione e sappia gestire l'azienda. Esso dev'essere una persona capace e abile nell'attività economica, affinché porti la società al successo, in termini di trofei ma anche (e soprattutto ormai) in termini economici.

All'interno dell'azienda calcistica abbiamo quindi un organigramma ben strutturato:



Abbiamo quindi a capo il Consiglio Direttivo che è composto da un Presidente, un Vice presidente, un Segretario, un Tesoriere, il Direttore Sportivo ed eventuali consiglieri in carica. Al Consiglio Direttivo sono devoluti i più ampi poteri per la direzione e l'amministrazione ordinaria della società.²⁴

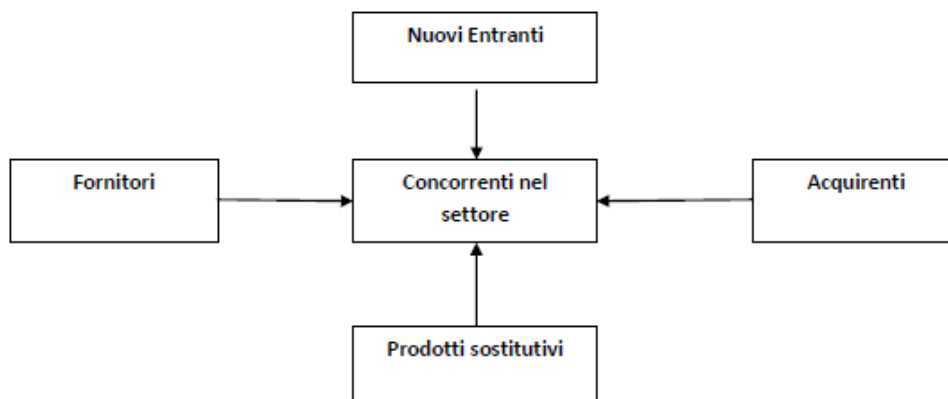
²⁴ www.altervista.org, *organizzazione società di calcio*

Esso definisce in modo collegiale le strategie della società. Partecipano al consiglio:

- Il presidente;
- I responsabili delle singole aree;
- Il segretario;
- I consiglieri.

Ogni impresa ha una sua formula imprenditoriale, che, come già accennato in precedenza, è data dalla combinazione di variabili quali il sistema competitivo, il sistema di prodotto, la struttura organizzativa e il sistema degli attori sociali.

Per quanto riguarda il sistema competitivo possiamo guardare il modello delle 5 forze di Porter²⁵, che analizziamo di seguito.



- Nuovi entranti: club neopromossi, retrocessi etc.

²⁵ 3 M.E. PORTER, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

- Fornitori: club cui si acquistano calciatori, procuratori dei calciatori, fornitori di materiale tecnico o di servizi.
- Concorrenti nel settore: club che competono nello stesso campionato.
- Acquirenti: spettatori, acquirenti merchandising, network televisivi, sponsor.
- Prodotti sostitutivi: altri sport, o attività ricreative di intrattenimento (cinema, teatro).

Per quanto riguarda il sistema di prodotto, possiamo dire che questo è il tratto distintivo di una società di calcio, caratterizzato da instabilità, dovuta all'incertezza dell'attività sportiva. Il calcio offre un prodotto unico, che è rappresentato da spettacolo, show televisivo, che ha dei tratti distintivi molto diversi rispetto alle altre industrie, come la passione, l'attaccamento dei tifosi, che hanno portato alla sopravvivenza anche dopo tante performance negative, cosa che normalmente non accade in una azienda che non sia calcistica e che quindi non abbia veri e propri seguaci, ma soltanto semplici clienti.

Per la struttura organizzativa si intende il collegamento tra strategia competitiva e strategia sociale, comprendendo anche tutte le risorse appartenenti. Nei club calcistici prevalgono le risorse umane; si dà molta importanza alle scelte personali dei singoli individui e spesso questo collegamento tra strategia competitiva e sociale è condizionato dalle performance dei soggetti appartenenti al club.

Il sistema degli attori sociali prende in considerazione tutti i soggetti interessati alla vita del club.

Parlando di economicità bisogna analizzare quali sono gli stakeholder che vanno a concentrarsi nelle società di calcio, quindi quali soggetti sono interessati ad affari economici all'interno del calcio, quali sono le tipologie di costo e quali sono le tipologie di ricavo in una società di calcio.

Per quanto riguarda gli stakeholder possiamo suddividerli in interni ed esterni.²⁶

I principali stakeholder delle attività calcistiche sono:

- Gli azionisti, cioè i soggetti in possesso di diritti di proprietà della società;
- I calciatori professionisti, prestatori di lavoro subordinato;
- I fornitori, interessati alla solvibilità dell'azienda;
- Il pubblico calcistico, quindi i soggetti "consumatori" ;
- I media, i mezzi di comunicazione;
- La pubblica amministrazione, a cura del benessere sociale promuovendo lo sport e la gestione delle entrate (per esempio stadi comunali);
- I finanziatori, interessati alla solidità patrimoniale
- Gli investitori istituzionali, solo per le società quotate in borsa;
- Le istituzioni e gli organi di controllo, come per esempio la Covisoc.

²⁶ www.sportbusinessmanagement.com, *La gestione strategica delle società di calcio*

Le tipologie di costo e di ricavo, accennate nel capitolo 2.2, vanno a concentrarsi nel bilancio d'esercizio di un club, e come vedremo nel prossimo capitolo alcune manifestazioni di costo/ricavo sono tipiche di un'azienda calcistica.

CAPITOLO 3

I RIFLESSI GESTIONALI NEL BILANCIO D'ESERCIZIO

3.1 IL BILANCIO D'ESERCIZIO: FINALITÀ E COMPOSIZIONE

Il bilancio d'esercizio rappresenta il documento informativo fondamentale per l'impresa, sia per finalità interne (verifica del raggiungimento degli obiettivi e del contributo al risultato delle diverse aree gestionali, confronto con le altre imprese operanti nel settore, analisi del percorso evolutivo dell'impresa) che esterne (verifica da parte degli stakeholder aziendali dell'andamento della gestione, controllo dello stato di salute economico-finanziario da parte degli organi istituzionali deputati)²⁷. Non fa eccezione il settore calcistico, nell'ambito del quale il bilancio ricopre un ruolo centrale, per via della molteplicità di interessi che gravitano attorno alle società e della rilevanza economica raggiunta dal business.²⁸ Le società di calcio sono soggette alle norme generali dettate dal Codice Civile (agli articoli 2423 e seguenti.), nonché ai principi contabili emanati dall'OIC (Organismo Italiano di Contabilità), che rappresentano le regole tecniche per la corretta rilevazione degli accadimenti aziendali e che svolgono una funzione integrativa e interpretativa della normativa civilistica.²⁹

²⁷ A. Canziani, Il bilancio d'esercizio delle imr

²⁸ L. Gelmini, *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda*, Milano, Giuffrè Editore, 2014

²⁹ Il Documento n.11 dell'OIC dispone che *“le funzioni (dell'OIC) consistono nel fornire: tutti i principi di dettaglio che consentano di definire i termini adottati dal legislatore; i criteri, i metodi e le procedure di applicazione per fattispecie previste o non previste dalla legge; i criteri da adottare nei casi definiti eccezionali dall'art.2423 del Codice Civile; tutti gli elementi ed i dati da includere*

Inoltre, l'azienda calcistica italiana, pur non sottoposta ad una normativa specifica primaria, come avviene per imprese bancarie o assicuratrici, è soggetta alle regole della FIGC, che ha elaborato, nel corso degli ultimi decenni, il *Piano dei Conti Unificato* (per garantire uniformità di rappresentazione contabile e per svolgere in maniera adeguata la funzione di controllo riservata dalla Legge) e le *Raccomandazioni contabili* (strumenti tecnici a disposizione delle società, relativi alle poste specifiche di settore).

La normativa di base in tema di redazione del bilancio è contenuta negli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile. L'art.2423 fissa i due criteri fondamentali cui devono ispirarsi i redattori del bilancio: la chiarezza, essenziale per garantire la comprensibilità dei prospetti per la totalità degli stakeholder aziendali, e la rappresentazione veritiera e corretta, affinché il bilancio esprima realmente e nel modo appropriato i fatti gestionali e operativi del periodo di riferimento.

Gli articoli successivi (2424 e seguenti) delineano la forma e il contenuto degli schemi di bilancio obbligatori:

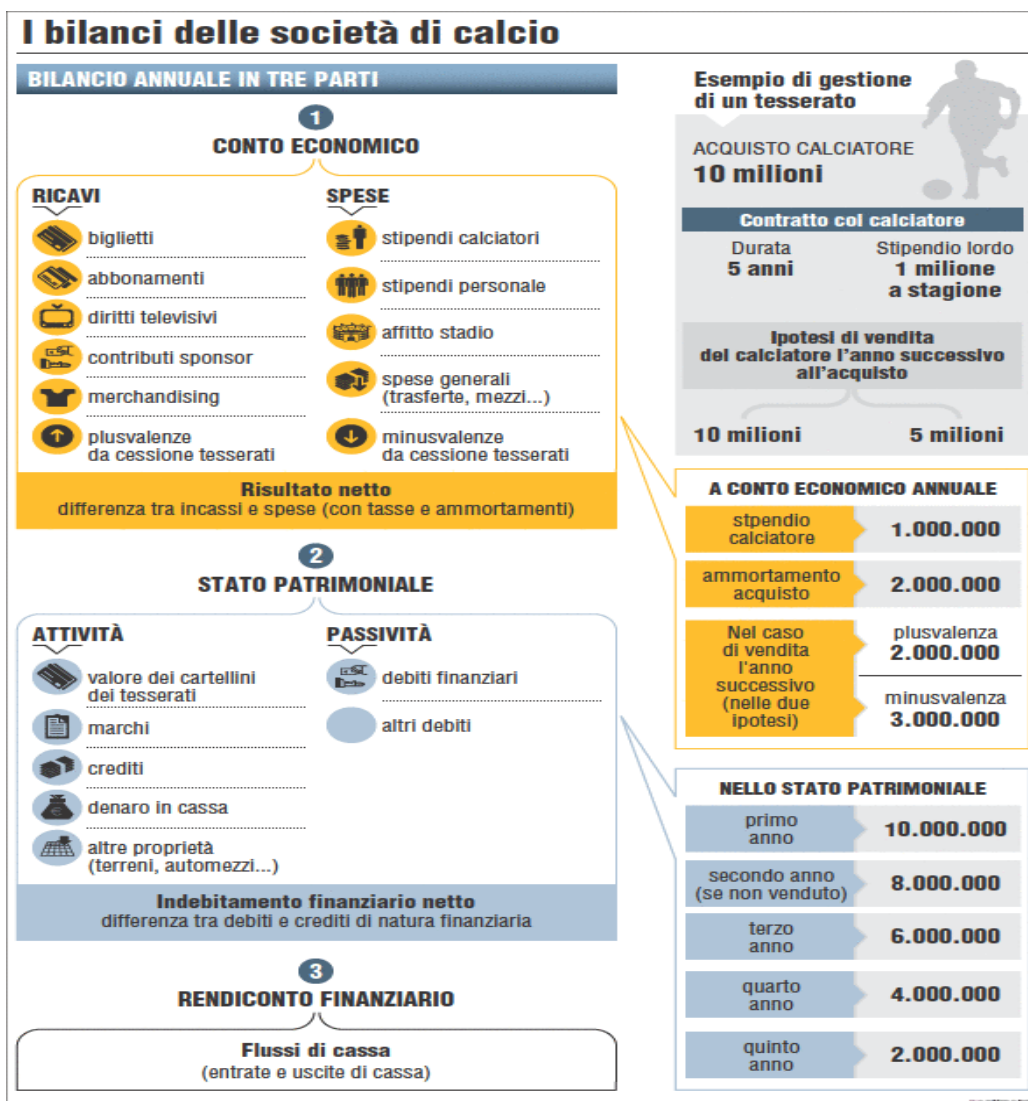
- *Lo stato patrimoniale* è redatto a sezioni contrapposte ed esprime la composizione delle attività (crediti verso i soci per versamenti ancora dovuti, immobilizzazioni, attivo circolante, ratei e risconti attivi), delle

nella nota integrativa, necessari per assicurare una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio nel rispetto dei postulati di bilancio."

passività (fondi per rischi e oneri, TFR, debiti, ratei e risconti passivi) e del patrimonio netto (capitale, riserve, utili e perdite di esercizi precedenti o dell'esercizio in chiusura);

- *Il conto economico* è redatto in forma scalare e include i ricavi e i costi dell'esercizio (individuando separatamente i contributi della gestione operativa, finanziaria e tributaria);
- *Il rendiconto finanziario*, che esprime la variazione della liquidità nel periodo di riferimento, evidenziando il contributo delle attività operative, di investimento e di finanziamento.

Nella foto seguente è spiegata la struttura del bilancio tipica di una società di calcio.



(foto da www.borsaitaliana.it)

L'art.2427, infine, disciplina il contenuto della nota integrativa, che assume una funzione descrittiva, esplicativa e integrativa.³⁰

³⁰ F. Cerbioni, L. Cinquini, U. Sortero, Contabilità e bilancio, Milano, McGraw-Hill, 2019

Come tutte le società di capitali, anche quelle di calcio non sono soggette solamente alla normativa nazionale, poiché inserite nell'integrato sistema regolamentare europeo. In particolare, con il Regolamento CE 1606/2002, è stato introdotto l'obbligo per tutte le società quotate di redigere il bilancio consolidato in base ai principi contabili emanati dallo IASB (International Accounting Standards Board), così come omologati dalla Commissione Europea.

Il Legislatore italiano è intervenuto in materia con il decreto legge del 28 febbraio 2005, n.38, in cui ha elencato le società obbligate a predisporre il bilancio in base agli IAS/IFRS³¹ (società quotate, società con strumenti finanziari diffusi tra il pubblico, banche e altri intermediari finanziari sottoposti a vigilanza, imprese di assicurazione).

³¹ *Gli International Accounting Standard* (emanati fino al 2001) o *International Financial Reporting Standard* (a partire dal 2001) sono dei principi contabili di redazione del bilancio emanati dallo IASB (International Accounting Standards Board) e approvati con regolamento comunitario.

3.2 COMPONENTI DI COSTO E DI RICAVO NEL BILANCIO DELLE SOCIETA' DI CALCIO

Andiamo ora ad analizzare le componenti di costo e quelle di ricavo che vanno a interessare il bilancio di una società calcistica.

Tra i costi sicuramente assumono un peso rilevante gli stipendi dei calciatori e del personale. I pagamenti avvengono mensilmente e l'ammontare comprende lo stipendio, i relativi contributi (calcolati in base alle norme vigenti) e i diritti d'immagine se previsti dal contratto. Comunque per rilevare il lordo di uno stipendio del calciatore bisogna fare riferimento all'articolo 17 dell'accordo collettivo tra l'AIC e la Lega Serie A, ogni singola società dovrà effettuare “agli enti previdenziali competenti i versamenti previsti dalla legge per l'assicurazione contro l'invalidità, vecchiaia e superstiti e quella contro le malattie, anche per la parte a carico del Calciatore, ed i relativi importi saranno trattenuti in rivalsa dalla retribuzione versata allo stesso”.³²

Un'altra voce di costo molto importante nel bilancio di una società di calcio è quella relativa al “mantenimento del settore giovanile”.

Prima del decreto legge 139/2015, il Codice Civile prevedeva una capitalizzazione dei “costi di ricerca e sviluppo” che se di natura pluriennale erano generalmente

³² AIC (Associazione Italiana Calciatori), *Art.17-Contributi Previdenziali*, 23 Marzo 1981

accompagnati ai “costi per la promozione e l’organizzazione del settore giovanile”.³³

Si potevano capitalizzare:

- Premi preparazione, per il tesseramento di giovani calciatori;
- Costi per vitto, alloggio e trasporto per le gare disputate dal settore giovanile;
- Rimborsi spese ai giovani calciatori;
- Compensi e rimborsi ad allenatori, istruttori e tecnici del settore giovanile;
- Costi per assicurazione contro gli infortuni;
- Spese sanitarie.

Questi costi, quindi, fino al 31 Gennaio 2015 potevano essere iscritti nell’Attivo dello Stato Patrimoniale, tra le Immobilizzazioni Immateriali (Capitalizzazione costi vivaio) ed essere ammortizzati in 5 anni. Così i costi per il settore giovanile non influivano sul calcolo del break even result³⁴.

Il Manuale delle Licenze UEFA (2015) relativamente ai costi del vivaio non offre alcuna indicazione; viene solo precisato che “I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori devono essere iscritti al costo storico di acquisizione comprensivo dei

³³ www.sportbusinessmanagement.it , *IL TRATTAMENTO DEI COSTI DEL VIVAIO ALLA LUCE DELLA MODIFICAZIONE DELLA NORMATIVA NAZIONALE RELATIVA ALLA REDAZIONE DEL BILANCIO DI ESERCIZIO (D.LGS. 139/2015)*

³⁴ Denominato anche BEP: Punto di pareggio, cioè *valore che indica la quantità, espressa in volumi di produzione o fatturato, di prodotto venduto necessaria a coprire i costi precedentemente sostenuti, al fine di chiudere il periodo di riferimento senza profitti né perdite.*

“contributi di solidarietà” e “indennità di formazione” ai sensi del Regolamento FIFA sullo Status ed i Trasferimenti dei calciatori e degli eventuali altri oneri accessori di diretta imputazione (es. compensi a Procuratori sportivi e tasse di trasferimento). I diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori non possono essere rivalutati e non possono comprendere i calciatori cresciuti nel vivaio”.³⁵

Di conseguenza a seguito dei principi contabili internazionali i costi del vivaio non possono essere capitalizzati.

Un altro costo rilevante è quello relativo al mantenimento dello stadio. In Italia, più che negli altri Paesi europei, c'è una netta distinzione tra squadre con stadio di proprietà e squadre che usano lo stadio comunale.

Non avere uno stadio di proprietà, oltre ad essere un limite legato al brand del club, priva la società di molti ricavi; secondo lo studio dell'Università di Amburgo del 2007³⁶, fino al 30% dei ricavi societari possono derivare dal potenziamento degli stadi. In Italia, infatti, oltre ad avere pochi stadi di proprietà, abbiamo stadi vecchi: 67 anni è l'età media dei nostri stadi; con un utilizzo medio di sole 70 ore l'anno, capiamo che per i club abbiamo elevati costi di affitti, di gestione e di manutenzione.³⁷

³⁵ Manuale Licenze Uefa, Edizione 2015

³⁶ Studi effettuati da: A.Feddersen & W.Maenning, studenti dell'università di Amburgo, 2007

³⁷ www.federsupporter.it, *stadio-costi e stadio-opportunità*

In Italia solo 6 stadi su 18 rientrano nella categoria 4 dei Regolamenti Uefa³⁸: Allianz Stadium, Mapei Stadium, Dacia Arena, Olimpico di Torino e Giuseppe Meazza.

Anche la “tematica stadi”, quindi, può costituire fonte di costi che incidono sul risultato reddituale delle società di calcio.

Affrontiamo ora le componenti di ricavo di una società calcistica.

Abbiamo parlato degli stadi come componente di costo, ma, soprattutto per le società di calcio proprietarie di stadi, può rappresentare anche un’importantissima componente di ricavo.

Oggigiorno si parla continuamente di costruire nuovi stadi per aumentare i ricavi, soprattutto in Italia.

Se andiamo a definire quali sono i “ricavi da stadio”, capiamo che sono quei componenti positivi di reddito derivanti dalle attività che si svolgono nello stadio o nelle sue adiacenze. Per dare una definizione corretta di “ricavo da stadio” si dovrebbe a priori definire “lo stadio” in funzione dell’attività che esso è destinato a svolgere, anche in considerazione di chi è il proprietario.³⁹ Definendo lo stadio come un bene immobile strumentale destinato ad ospitare eventi sportivi e di altro genere, come ad esempio concerti musicali, dovremmo dedurre che la principale

³⁸ UEFA, categoria 4: ospitare finali delle maggiori competizioni UEFA per club

³⁹ www.calciofinanza.it, *ricavi da stadio*

fonte di ricavo che uno stadio può produrre è la vendita dei biglietti per assistere a tali eventi.

Per generare ulteriori ricavi tali strutture immobiliari, che insistono su aree molto estese, dovrebbero garantire la presenza di ristoranti, bar, negozi etc.

La presenza di tali zone, e di relative attività economiche svolte all'interno di esse, serve a creare delle presenze e flussi di ricavi anche in giorni senza eventi sportivi.

Tuttavia, è indiscutibile, che il grosso dei proventi deriva dalla vendita dei biglietti.

Bisogna garantire quindi stadi confortevoli e sicuri.

Nella pagina seguente troviamo la classifica dei ricavi dagli stadi di tutta Europa fino al 2019.⁴⁰

⁴⁰ www.calciofinanza.it *ricavi da stadio*

CLUB	2017-2018	2018-2019	Var. %
Barcellona	145	159	9,9%
Real Madrid	143	145	1,0%
Manchester United	120	121	0,9%
PSG	101	116	15,2%
Arsenal	112	109	-2,2%
Liverpool	92	95	3,2%
Tottenham	85	93	8,6%
Bayern Monaco	104	92	-11,0%
Chelsea	83	76	-9,4%
Juventus	51	66	28,1%
Manchester City	64	62	-2,3%
Borussia Dortmund	57	60	4,4%
Atletico Madrid	57	59	3,2%
Schalke 04	47	54	14,0%
Inter	35	51	44,2%
Olympique Lione	37	42	13,0%
Milan	37	34	-7,3%
Roma	35	32	-10,2%
West Ham	28	31	11,2%
Everton	19	17	-12,2%
Napoli	19	16	-16,3%

*Fonte: Elaborazione Calcio e Finanza su dati Deloitte
Dati in milioni di euro*

Nell'elenco riportato una squadra italiana occupa la decima posizione.

Altre forme di ricavo sono le “sponsorizzazioni” e “ricavi da diritti televisivi”. Le sponsorizzazioni sportive al giorno d’oggi sono in continuo aumento, data la grande visibilità del calcio.

Attraverso il contratto di sponsorizzazione, la società sportiva prescelta si impegna a promuovere l’azienda sponsorizzatrice attraverso l’esposizione di cartelloni pubblicitari a bordo campo, oppure attraverso l’inserimento del logo dell’azienda

nella divisa del giocatore, oppure nell'inserimento di un inserto nella locandina reclamizzante le partite, ecc.

Le sponsorizzazioni sono regolate dall'art.90 della Legge 289/2002, che prevede che il corrispettivo non superi 200.000 euro.⁴¹

I ricavi dagli sponsor sulle maglie di gioco sono comunque le maggiori entrate.

Per quanto riguarda i "diritti televisivi", secondo la Legge Melandri,⁴² sono così divisi:

- quota pari al 50% è ripartita in parti uguali tra tutte le società partecipanti al Campionato di Serie A;
- quota pari al 15% sulla base della classifica e dei punti conseguiti nell'ultimo campionato;
- quota pari al 10% sulla base dei risultati conseguiti negli ultimi 5 campionati;
- quota pari al 5% sulla base graduatoria formata tenendo conto dei risultati sportivi conseguiti a livello nazionale e internazionale dalla Stagione Sportiva 1946/47 alla sesta antecedente a quella di riferimento;
- quota pari all'8%, sulla base dell'audience televisiva certificata da Auditel;

⁴¹ www.calciofinanza.it, *Ricavi da sponsorizzazioni*

⁴² Legge Melandri-Gentiloni, 9 Gennaio 2008

- quota pari al 12% sulla base degli spettatori paganti che hanno acquistato il titolo di accesso per assistere alle gare casalinghe disputate negli ultimi tre campionati.

Per quanto riguarda l'ultimo campionato, è riportata di seguito la classifica delle società che riceveranno maggiormente dai diritti TV.

	<i>Parte uguale</i>	<i>Classifica</i>	<i>Punti</i>	<i>5 anni</i>	<i>Storia</i>	<i>TOTALE</i>
Inter	26,7	20,0	2,8	11,0	4,5	65,0
Juventus	26,7	12,0	2,4	16,6	5,0	62,7
Milan	26,7	16,8	2,4	7,3	4,6	57,8
Napoli	26,7	10,4	2,4	12,0	3,5	54,9
Atalanta	26,7	14,4	2,4	8,3	2,8	54,6
Roma	26,7	7,2	1,9	10,0	4,0	49,7
Lazio	26,7	8,8	2,1	7,3	3,5	48,3
Sampdoria	26,7	5,6	1,6	3,3	3,1	40,4
Sassuolo	26,7	6,4	1,9	4,8	0,3	40,2
Fiorentina	26,7	3,2	1,2	5,0	3,6	39,7
Bologna	26,7	3,6	1,3	3,1	2,9	37,6
Verona	26,7	4,8	1,4	2,2	2,0	37,1
Genoa	26,7	4,0	1,3	2,7	2,2	36,8
Torino	26,7	1,6	1,1	4,1	3,2	36,7
Udinese	26,7	2,8	1,2	2,7	2,4	35,8
Cagliari	26,7	2,0	1,1	2,1	2,2	34,1
Parma	26,7	0,4	0,6	1,7	2,1	31,6
Spezia	26,7	2,4	1,2	0,6	0,6	31,5
Benevento	26,7	1,2	1,0	1,0	0,4	30,3
Crotone	26,7	0,8	0,7	1,0	0,3	29,5
TOTALE	534,0	128,2	32,0	106,8	53,4	854,4

(Tabella di Calcio&Finanza, dati in milioni di Euro)

Oggi, tra i ricavi, assume un peso molto rilevante all'interno del bilancio la voce "plusvalenze" legata alla vendita dei calciatori.

Infatti, specialmente nel campionato italiano, rappresenta una delle principali fonti di entrate per i club, perché nella maggior parte dei club rappresenta il loro asset principale.

Le plusvalenze sono calcolate dal costo storico del calciatore (valore cartellino all'acquisto), diviso per il numero di anni di contratto in parti uguali, e la cui quota viene sottratta ogni stagione fino ad arrivare a zero. Il costo del cartellino non viene iscritto tutto a bilancio nell'anno dell'acquisto, ma ammortizzato secondo gli anni di contratto concordati con il giocatore.

Alcune società preferiscono utilizzare ammortamenti a quote decrescenti e quindi avere un investimento maggiore all'inizio ma anche un maggiore guadagno nella plusvalenza in futuro.

Per spiegare tecnicamente la tematica relativa alle plusvalenze e all'ammortamento di un cartellino, è riportato di seguito un esempio pratico:

-club A acquista il calciatore "X" per 10 milioni di euro. Il calciatore "X" firma con il club A un contratto dalla durata di 5 anni a 1 milione di euro (lordo) a stagione.

A conto economico ogni anno sarà imputato il costo di 1 milione relativo allo stipendio del calciatore e 2 milioni di euro come ammortamento dell'acquisto.

Il valore netto del calciatore nell'anno successivo all'acquisto sarà di 8 milioni.

Questo significa che in caso di vendita del tesserato ad un altro club per 10 milioni si genererebbe una plusvalenza di 2 milioni.

Viceversa in caso di vendita del tesserato nell'anno successivo all'acquisto a 5 milioni di euro sarà contabilizzata una minusvalenza da 3 milioni.

Nello stato patrimoniale sarà iscritto alla voce diritti pluriennali alle gestioni dei calciatori il valore di 10 milioni di euro (8 milioni l'anno successivo).

Secondo i dati della FIGC nel Report Calcio 2020, le plusvalenze hanno raddoppiati i ricavi, passando da 381 a 753 milioni di Euro.

Questo ha portato la Covisoc a dare un maggiore occhio ai vari trasferimenti tra il 2019 e il 2021 con plusvalenze “sospette” per centinaia di milioni di euro.

Recentemente il caso plusvalenze sospette ha interessato diversi club di serie A, tra cui Napoli, Juventus, Genoa, Sampdoria, Empoli e altri club di leghe minori.

Tali squadre sono state deferite dalla procura federale a titolo di responsabilità propria, ai sensi dell'articolo 31 comma 1 del codice di giustizia sportiva, per avere contabilizzato nelle relazioni finanziarie plusvalenze e diritti alle prestazioni dei calciatori per valori eccedenti quelli consentiti dai principi contabili in misura tale da incidere significativamente, per alcune delle predette società, sui requisiti federali per il rilascio della licenza nazionale, violando in tal modo anche l'articolo 31 comma 2 del codice di giustizia sportiva.

Nel frattempo sono in corso varie udienze per attestare o meno la colpevolezza dei vari soggetti per i problemi elencati.

3.3 IMPATTO DEL COVID SULLE SOCIETA' DI CALCIO E SUL RELATIVO BILANCIO

Il 2 Dicembre 2021 l'Ansa scrive - Tra il 30 giugno 2019 e il 15 marzo 2021, la Figc ha perso oltre il 23% dei propri calciatori tesserati, ovvero quasi 245.000 giocatori in meno, mentre gli spettatori potenziali nel calcio professionistico persi a causa della chiusura degli stadi ammontano nel 2019-2020 e nel 2020-2021 ad oltre 22,1 milioni.⁴³

Dati esorbitanti che vanno a colpire e non di poco l'economia di tante squadre italiane ed europee.

Dal 2016 al 2020 c'era stato un aumento del 10% del valore d'impresa e anche i ricavi avevano registrato una crescita del 6.7%.⁴⁴

La perdita stimata dall'ECA (Associazioni dei club europei) ora a causa del covid è di 5 miliardi di euro sui ricavi e più di 6 sui risultati finale.

Secondo KPMG il valore dei 500 calciatori con valore economico più alto è diminuito del 9.6% e le transazioni tra club sono diminuite del 43% rispetto al 2019, nei top 5 campionati d'Europa. Aumenta la percentuale di trasferimenti a titolo gratuito (dal 26% al 32%), chiaro come le società preferiscano risparmiare in tale periodo.⁴⁵

⁴³ ANSA, 12 dicembre 2021

⁴⁴ www.footballbenchmark.com, *How Much has COVID-19 degraded the value of Europe's elite?*, 23 Giugno 2020

⁴⁵ www.calciofinanza.it, *KPMG impatto covid*

Con questi dati capiamo che l'economia del calcio è stata molto colpita dal covid-19, soprattutto per quanto riguarda la chiusura degli stadi. Questo ha portato ad una flessione dei ricavi per molte società che vedevano come maggior risorsa la vendita dei biglietti, o comunque attività inerenti allo stadio.

Notiamo anche che tra le 10 società europee con la più elevata riduzione dell'utile nell'anno della pandemia ci sono 4 italiane:

- Roma (4°) 91,5 milioni di euro.
- Inter (6°) 73,5 milioni di euro.
- Juventus (8°) 62,2 milioni di euro.
- Milan (10°) 51,1 milioni di euro.⁴⁶

Se guardiamo il Bilancio Integrato 2020 della FIGC notiamo che l'impatto del calcio italiano sul PIL è diminuito del 18% nel periodo della pandemia; il valore della produzione è pari a 169,1 milioni di euro, ma i risultati economico-finanziari sono stati influenzati da questa strana situazione: i ricavi dalla biglietteria si sono azzerati, rispetto agli 1,9 milioni di euro del 2019. I diritti tv hanno portato in cassa 26,4 milioni di euro, contro i 32,6 milioni del 2019. Nonostante l'impatto dell'emergenza sanitaria, però, i ricavi derivanti dai contratti di partnership hanno

⁴⁶ www.calciofinanza.it, *KPMG impatto covid*

registrato un incremento, rispetto all'esercizio precedente, di circa 5,4 milioni di euro.⁴⁷

⁴⁷ IlSole24Ore, *Impatto del Covid sul calcio italiano supera il miliardo*, Marco Bellinazzo, 3 Dicembre 2021

CONCLUSIONI

Giunti al termine del presente lavoro, può essere utile ripercorrere i punti salienti trattati, i quali sono stati ordinati secondo uno schema logico preciso: si è cercato di partire dalle origini del gioco e dalle sue prime manifestazioni in epoca moderna, con particolare attenzioni alle normative vigenti e sugli aspetti contabili e gestionali di una società di calcio.

Dopo aver richiamato le origini del calcio ed esaminato il sistema dei controlli sia in Italia che in Europa di questo sport, il presente lavoro ha affrontato questioni inerenti la gestione di una società di calcio, per far notare la grandezza economica di una squadra. È stata affrontata la tematica riguardante gli stadi, di quanto sia importante avere uno stadio di proprietà e di come l'Italia sia piuttosto indietro rispetto ad altre nazioni in quanto soltanto 6 squadre su 18 rispettano i regolamenti UEFA; i nostri stadi sono come detto vecchi e come si può osservare dall'elaborato e più nello specifico nel capitolo 3, essi possono essere un'importante fonte di guadagno per le società.

Nel 3 capitolo viene trattato il bilancio, strumento informativo sull'andamento economico delle società di calcio. Oltre ad aver introdotto il fenomeno del bilancio, si sono esaminate le norme a cui le società di calcio sono soggette, dettate dal Codice Civile e dall' OIC (Organismo Italiano di Contabilità).

Si è cercato inoltre di far emergere la difficoltà nel conciliare la normativa federale, statale ed europea e di far capire quali sono le poste di bilancio specifiche del settore (legate sostanzialmente alla gestione del parco calciatori e del settore giovanile).

Altro problema affrontato, anch'esso nel capitolo 3, è quello riguardante le plusvalenze. Si nota quanto le plusvalenze siano un'importante fonte di guadagno per le società, o almeno possono esserlo. Essendo sempre di più un tema trattato al giorno d'oggi, e rappresentando sempre di più importanti ricavi per le società leggiamo nel capitolo 3.2 che la Covisoc sta indagando riguardo delle "plusvalenze sospette" che hanno interessato qualche società di Serie A.

Nel presente elaborato di tesi è stata affrontata anche la problematica del Covid-19 e come essa abbia impattato sul sistema calcio.

La pandemia che ha colpito il mondo intero, e tanti settori dell'economia, non ha tralasciato l'azienda calcio. Si è cercato di presentare il problema del Covid-19 a livello di numeri, quanto esso abbia condizionato stipendi e guadagni delle società calcistiche e quanto sia cambiato questo settore a seguito della pandemia.

La sensazione è che il calcio attraversi ancora una volta un momento di transizione: le logiche economiche stanno assumendo la stessa valenza di quelle sportive, di modo che non sarà più possibile vincere le partite sul campo di calcio mantenendo livelli elevati di indebitamento e realizzando ingenti perdite di bilancio.

BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

- P. L. Marzola, *L'industria del calcio*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1990
- La Gazzetta dello Sport, *Football o calcio?*, Roma 1907
- www.calcioromantico.com, *E così il football iniziò a chiamarsi calcio*
- www.aziendeinformano.it, *L'azienda calcio tra le 10 più importanti d'Italia*, 12 Novembre 2020
- M. Carta, *Analisi giuridica dell'economia*, Il Mulino, 2 Dicembre 2005
- Associazione dei Calciatori in Italia, *Legge 91*, Vicenza
- www.calcioefinanza.it, *Indicatori di liquidità*, 4 Novembre 2021
- www.figc.it, *Le norme organizzative interne*
- www.footballscouting.it, *Le NOIF della FIGC*, 4 Novembre 2016
- www.dscalcio.it, *Manuale Licenze UEFA*
- www.altalex.com, *FPF cos'è e perché se ne sentirà parlare sempre meno spesso*, 9 Aprile 2021
- La Gazzetta dello Sport, *Nuovo FPF: tetto agli ingaggi e luxury tax*, 12 Agosto 2021, Milano
- S. Martin, *Calcio e Fascismo, lo sport nazionale sotto Mussolini*, Mondadori, 23 Maggio 2006
- V. Placidi, *Il calcio come fenomeno sociale*, Il Caleidoscopio, 5 Giugno 2017
- A. Canziani, *Il bilancio d'esercizio delle imprese*, CEDAM
- www.altervista.org, *Organizzazione di una società di calcio*
- M. E. Porter, *Competitive strategy*, Free Press, New York, 1980
- www.sportbusinessmanagement.com, *La gestione strategica delle società di calcio*
- A. Guerani, *IlSole24Ore, Non solo plusvalenze*, 10 Settembre 2018

- AIC (Associazione italiana calciatori), *Articolo 17- Contributi previdenziali*, 23 Marzo 1981
- www.sportbusinessmanagement.com, *Il trattamento dei costi del vivaio alla luce della modifica delle norme nazionali relativa alla redazione del bilancio d'esercizio* (D.LGS. 139/2015)
- Manuale Licenze Uefa, Edizione 2015
- www.federsupporter.it, *Stadio costo e stadio opportunità*
- UEFA, *Categoria 4: ospitare finali delle maggiori competizioni UEFA per club*
- www.calciofinanza.it *ricavi da stadio*
- www.calciofinanza.it, *Ricavi da sponsorizzazioni*
- Legge Melandri-Gentiloni, 9 Gennaio 2008
- www.footballbenchmark.com, *How much has Covid-19 degraded the value of Europe's elite?*, 23 Giugno 2020
- www.calciofinanza.it, *KPMG, Impatto Covid*
- *IlSole24Ore*, *Impatto del covid sul calcio italiano supera il miliardo*, Marco Bellinazzo, 3 Dicembre 2021
- F. Cerbioni, L. Cinquini, U. Sortero, *Contabilità e bilancio*, Milano, McGraw-Hill, 2019
- L. Gelmini, *Le società di calcio professionistiche nella prospettiva dell'economia d'azienda*, Milano, Giuffrè Editore, 2014
- C. Caramiello, *Capitale e reddito*, Giuffrè Editore
- R. Hougard, J. Carter, *La mente del leader*, Trigono Edizioni

