



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in

**IL BUDGET NELLE IMPRESE DI SERVIZI:  
IL CASO DELLA FEDERAZIONE  
ITALIANA GIUOCO CALCIO**

**THE BUDGET IN SERVICE COMPANIES:  
THE CASE OF ITALIAN FOOTBALL  
ASSOCIATION**

Relatrice:

Prof.ssa Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Terranova Mattia

Anno Accademico 2023/2024



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	4
<b>IL BUDGET DI UN'IMPRESA</b> .....	6
<b>1.1 COS'È IL BUDGET</b> .....	6
1.1.1 Caratteristiche e ruolo del budget .....	8
1.1.2 Le dimensioni del budget.....	11
<b>1.2 IL BUDGET DELLE IMPRESE DI SERVIZI</b> .....	16
1.2.1 Due possibili classificazioni delle aziende di servizi: Thomas e Normann .....	18
1.2.2 Il controllo delle risorse produttive e il ruolo del personale.....	22
<b>IL CASO DELLA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO (FIGC)</b> .....	26
<b>2.1 LA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO (FIGC)</b> .....	26
2.1.1 La FIGC come impresa di servizi .....	27
2.1.2 Le principali attività.....	29
<b>2.2 IL BUDGET 2023</b> .....	31
2.2.1 Analisi generale.....	32
2.2.2 Valorizzazione numerica delle attività caratteristiche.....	37
<b>CONCLUSIONI</b> .....	40
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	42
<b>SITOGRAFIA</b> .....	43

# INTRODUZIONE

Nel presente lavoro si vuole illustrare uno strumento fondamentale ed imprescindibile per la programmazione ed il controllo delle imprese: il budget.

La rilevanza del budget è basata su un concetto tanto intuitivo quanto rilevante e decisivo: non può esserci un'attività di pianificazione e controllo efficiente ed efficace senza aver stabilito precedentemente gli obiettivi che l'impresa stessa intende perseguire in un futuro più o meno lungo.

Attraverso questa idea di base si evidenzia subito l'importanza del budget come strumento di programmazione, ma un'analisi più approfondita noterà anche il ruolo di controllo e linea guida che ha durante lo svolgimento della produzione e della vita aziendale, in quanto è uno strumento anche di valutazione dell'operato svolto fino a quel momento, ed in particolare di verifica dei progressi svolti rispetto agli obiettivi prefissati.

La trattazione del budget e del suo ruolo verrà approfondita, nella seconda parte del primo capitolo, evidenziando le caratteristiche e le peculiarità dello strumento all'interno delle imprese produttrici di servizi, ovvero quelle imprese che si concentrano sulla fornitura di servizi intesi come prestazioni immateriali (per facilitare l'intuibile differenza con le imprese produttrici di beni materiali).

Nel corso dello studio verrà riportato un esempio ed un'analisi di un caso pratico: In tal senso, nella seconda parte dell'elaborato, si vuole analizzare la Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) e, in particolare, il suo budget dell'anno 2023, concentrando l'attenzione sulla FIGC intesa, appunto, come società di servizi, e

l'analisi del suo budget, la quale verrà impostata evidenziando le voci principali e più rilevanti rispetto alle attività ed ai servizi che la Federazione promuove e sviluppa per tutte le persone alla quale questi si rivolgono.

# CAPITOLO 1

## IL BUDGET DI UN'IMPRESA

### 1.1 COS'È IL BUDGET

Per capire cos'è il budget ci si può aiutare con diverse definizioni date nel corso del tempo da diversi autori e studiosi che si sono interessati, nell'arco della loro attività, a cercare di chiarire e di dare la loro interpretazione di questo strumento.

Massimo Saita definisce il budget come "il documento e, al tempo stesso, il processo attraverso il quale vengono esplicitate le politiche aziendali che devono essere attuate nell'ambito delle scelte strategiche effettuate"<sup>1</sup>. Questa definizione può essere implementata da un'altra proposta di un altro economista, Pietro Onida, che sostiene l'idea del budget come "espressione del proposito e l'impegno di realizzare certe mete (volumi di vendita e di ricavi, rendimenti di fattori o di processi produttivi, volumi e strutture di costi, risultati economici d'insieme ecc.) e possibilmente di migliorarle coordinando a questo fine gli sforzi in ogni settore di attività."<sup>2</sup>

Queste due espressioni evidenziano subito quella che è la peculiarità dello strumento: "il budget non è una previsione, ma è un programma d'azione, espresso in

---

<sup>1</sup> Del Bene L. e Gatti M., *Il sistema di budgeting: finalità, logiche e implicazioni organizzative*, in Chiucchi M. S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021, p. 255.

<sup>2</sup> Bubbio A., *La guida del sole 24 ore al budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa: modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009, p. 73.

termini quantitativi, solitamente monetari, e che copre un predefinito arco temporale, solitamente un anno.”<sup>3</sup>

La differenza tra le due terminologie può sembrare un qualcosa di puramente tecnico e di poco conto, ma nella realtà è una differenza sostanziale che cambia radicalmente la visione del budget, in quanto, una previsione implica un atteggiamento passivo e una semplice proiezione dei dati passati nel futuro, mentre un programma di azione prevede un comportamento attivo nel presente per porre in essere tutte le decisioni possibili al fine di mettersi nelle condizioni migliori per poter raggiungere gli obiettivi prefissati nel prossimo futuro, dalla definizione degli obiettivi stessi, alla determinazione delle azioni da sviluppare per farlo, passando per la decisione di quando farle e di chi le deve fare.

L’obiettivo finale che si prefissa l’attività di budget è quello di costruire i documenti aziendali (conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario) preventivi, ovvero cercare di costruire, nel presente, quelli che si ipotizzano di avere alla fine dell’anno, tenendo conto dell’atteggiamento e degli aspetti considerati in fase di preparazione del budget e con la quale l’azienda opererà durante l’anno stesso.

Questo porta a dire che per la costituzione del budget c’è una componente di previsione, ma non è l’unico aspetto da considerare, in particolare, per la costituzione del budget vengono presi in considerazione tre aspetti principali dell’impresa:<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Anthony R.N., Welsch G.A., *Fundamentals of management accounting*, Irwin Homewood, Illinois, 1974, p.322.

<sup>4</sup> Bubbio A., *La guida del sole 24 ore al budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa: modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.

- l'evoluzione storica dell'impresa;
- la pianificazione strategica;
- la previsione futura dell'ambiente esterno ed interno l'impresa.

### 1.1.1 Caratteristiche e ruolo del budget

Dopo aver fatto una prima introduzione del budget, si analizzano le principali caratteristiche di un budget e il ruolo che lo stesso ricopre all'interno dell'azienda, andando a sottolineare le principali implicazione che il suo uso comporta all'interno della vita aziendale.

Le principali caratteristiche del budget sono:<sup>5</sup>

- è un sistema globale in quanto riguarda tutta l'azienda;
- articolazione in subsistemi: solitamente in centri di responsabilità, per permettere di affidare ad ogni centro degli obiettivi specifici volti a responsabilizzare i manager aziendali a capo di ogni centro e per orientare gli sforzi di ogni componente aziendale al raggiungimento di un unico obiettivo, quello aziendale;
- articolazione per intervalli di tempo infrannuali: questo per permettere sia il controllo durante l'anno della bontà del lavoro svolto e verificare di essere in linea con gli obiettivi annuali, sia per il fatto che alcuni business risentono particolarmente di una stagionalità che rileva numeri sensibilmente diversi in

---

<sup>5</sup> Del Bene L. e Gatti M., *Il sistema di budgeting: finalità, logiche e implicazioni organizzative*, in Chiucchi M. S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

diversi periodi dell'anno; l'articolazione per intervalli temporali inferiori all'anno, in questo senso, aiuta il budget ad avere quel ruolo di guida che gli si richiede;

- flessibilità: un buon budget deve avere la capacità di mutare in corso d'opera in presenza di condizioni diverse da quelle ipotizzate durante la produzione del budget stesso.

Per quanto riguarda il ruolo e le funzioni che il budget ricopre, oltre all'ormai ben definito ruolo di guida e la funzione di programmazione della gestione, possiamo evidenziare i seguenti aspetti:<sup>6</sup>

- guida e responsabilizza i manager attraverso la definizione di obiettivi specifici per l'area di loro competenza orientando la loro attività verso un unico scopo, ma permettendo anche una loro valutazione sulla base degli obiettivi fissati andando a ricercare delle responsabilità dal momento in cui qualcosa non dovesse andare secondo quanto programmato. L'efficacia della responsabilizzazione è possibile qualora la valutazione e gli obiettivi prefissati siano basati su parametri specifici del centro di responsabilità di riferimento e che quindi siano influenzabili dall'attività del centro, e quindi dal manager;
- coordina tutta l'azienda negoziando la costruzione del budget e la definizione dei diversi obiettivi. Il coordinamento può essere sia a livello orizzontale (tra persone di pari livello), sia a livello verticale (tra superiori intesi come la dirigenza ed i sottoposti). Tanto più questo processo è negoziato, tanto più è

---

<sup>6</sup> Del Bene L. e Gatti M., *Il sistema di budgeting: finalità, logiche e implicazioni organizzative*, in Chiacchi M. S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

coordinato il budget tra i diversi livelli aziendali e tra manager dello stesso livello;

- ha la funzione di motivare i responsabili attraverso, non solo la definizione stessa degli obiettivi, ma anche attraverso la modalità con cui questi vengono fissati: in particolare, maggiore è il contributo offerto alla definizione dei risultati-obiettivo da parte di chi le dovrà raggiungere, maggiore sarà il livello di motivazione e di impegno che il responsabile applicherà durante le sue attività. Questo dipende anche dal grado di difficoltà degli obiettivi, che non devono essere troppo complicati per evitare di scoraggiare fin da subito i manager e responsabili, ma dipende anche dal livello di comunicazione degli obiettivi, che devono essere trasmessi in modo chiaro, trasparente e devono essere equi rispetto agli standard richiesti anche alle altre funzioni aziendali e, infine, dalle caratteristiche degli individui a cui ci si rivolge, questo perché ci possono essere persone che davanti ad obiettivi difficili si motivano e si stimolano a lavorare nel miglior modo possibile e chi, invece, si potrebbe scoraggiare e intimorire rendendo controproducente l'analisi appena fatta. Sulla base del livello di partecipazione dei sottoposti alla definizione degli obiettivi, possiamo avere tre tipologie di budget:

1. i budget imposti, ovvero quelli gestiti direttamente dall'alta direzione limitando il contributo dei subordinati e rischiando di avere un basso livello di motivazione;
2. i budget negoziati, frutto di una negoziazione riguardante obiettivi e risorse che i manager possono utilizzare. Questa tipologia permette ai

responsabili una revisione degli obiettivi e quindi un maggior grado di partecipazione e di motivazione;

3. i budget partecipati che permettono una partecipazione totale e coinvolgente dei responsabili, portando alla definizione di obiettivi, solitamente, più realistici e facilmente accettati. Ovviamente questo budget permette un livello di motivazione elevato e, sicuramente, maggiore dei due precedenti.

### 1.1.2 Le dimensioni del budget

Durante la trattazione del budget si evidenziano le due dimensioni che lo strumento possiede: la dimensione tecnico-contabile e la dimensione organizzativa.

Per dimensione tecnico-contabile si intendono le diverse tipologie tecniche di budget che possiamo rilevare, ovvero le diverse modalità con cui i dati sono assemblati per costruire il budget stesso; in particolare possono essere di tre tipi:

1. budget operativi: sono i programmi d'azione attinenti alla gestione caratteristica dell'azienda e vediamo, in particolare:

Il budget delle vendite che sintetizza gli obiettivi per quanto concerne i volumi di vendita, i prezzi e il mix di vendita. È il budget input per la produzione di tutti gli altri budget successivi e considera sia variabili, rispetto l'azienda, interne ed esterne (non controllabili come la concorrenza, i gusti dei consumatori o le informazioni di mercato)

Il budget dei costi commerciali che si concentra prevalentemente sull'analisi delle attività attinenti all'area commerciale, ed in particolare analizza i costi di promozione e pubblicità del prodotto, i costi relativi alla vendita (canali di vendita, politiche di sconti, ecc.) e i costi relativi alla distribuzione del prodotto.

Il budget della produzione evidenzia i volumi di produzione ed i relativi costi, sulla base dei volumi di vendita precedentemente definiti. Quest'analisi comporta lo sviluppo del budget dei volumi di produzione (per definire la quantità da produrre per fronteggiare la quantità di beni oggetto di vendita), del budget dei costi di produzione (quanto costa la produzione determinata) e il budget relativo all'acquisizione di risorse umane e materiali (permette di capire se l'azienda può fronteggiare la produzione con le risorse a sua disposizione o se dovrà acquistare materie prime o assumere personale). Per quanto riguarda il budget della produzione è fondamentale un'analisi della fattibilità tecnico-economica dei programmi creati per vedere se l'azienda può fronteggiare la produzione richiesta sia da un punto di vista economico, sia da un punto di vista della capacità produttiva.

Il budget delle altre aree si configura come il budget attinente a costi come quelli relativi alla direzione generale, l'area di ricerca e sviluppo, l'amministrazione ecc., che si caratterizzano per una facilità di calcolo, difficile però da motivare in quanto non esiste un vero e proprio legame tra risorse impiegate e risultati ottenuti.

## 2. il budget degli investimenti

Per budget degli investimenti si intende il budget che riporta i dati relativi alle risorse pluriennali utilizzate durante il processo produttivo. Questo budget è relativo a tutte le aree aziendali e realizza valutazioni di carattere economico-finanziario relativi agli

investimenti che ogni area richiede per le proprie risorse pluriennali: il budget degli investimenti, infatti, è strettamente collegato a tutti quelli operativi appena descritti e al piano degli investimenti.

L'analisi che si richiede deve essere precisa e dettagliata e deve considerare sia l'entità dell'investimento richiesto, sia il piano pluriennale con cui lo si intende ammortizzare, oltre che, ovviamente, un'analisi di fattibilità da un punto di vista finanziaria che, qualora non dovesse essere approvata, porterebbe ad una modifica necessaria del budget che si sta predisponendo.

### 3. i budget di sintesi

I budget di sintesi sono intesi come i bilanci preventivi, per la quale sono utili tutti i budget già esplicitati, e sono tre:<sup>7</sup>

- il budget economico, inteso come il conto economico preventivo, è il budget all'interno della quale si trova il riepilogo dei costi e dei ricavi che si prospettano di conseguire durante il periodo preso in considerazione;
- il budget finanziario è lo strumento riassuntivo che raccoglie tutte le dinamiche finanziarie derivanti dall'attività che si prevede di realizzare ed è utile sia per quantificare le risorse finanziarie necessarie per fronteggiare il periodo di riferimento, sia per verificare la fattibilità finanziaria dei programmi sviluppati. Per raggiungere questi obiettivi, il budget finanziario si articola in due budget: il budget fonti e impieghi ed il budget di cassa.

---

<sup>7</sup> Del Bene L. e Gatti M., *La dimensione tecnico-contabile del budget: il budget degli investimenti e i budget di sintesi*, in Chiacchi M. S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

Il primo serve per verificare preventivamente l'equilibrio finanziario e la capacità dell'impresa di andare ad affrontare gli investimenti richiesti ed avere una adeguata copertura con mezzi finanziari convenienti, il secondo permette di capire come le risorse vengono movimentate durante l'anno al fine di capire se ci saranno periodi di deficit o surplus durante l'anno, così anche da preventivare un possibile prestito che dovrò o chiedere o che posso concedere;

- il budget patrimoniale analizza i valori patrimoniali previsti e si ottiene sommando o diminuendo allo stato patrimoniale con cui abbiamo chiuso l'anno precedente, le variazioni che sono state ipotizzate in fase di budget.

L'altra dimensione del budget è quella organizzativa, che ci permette di analizzare le fasi di preparazione e le differenti modalità con cui il bilancio preventivo viene preparato.

La preparazione del budget è un processo che occupa anche diversi mesi ed è suddiviso nelle seguenti fasi:<sup>8</sup>

- definizione degli obiettivi e le linee guida;
- prima preparazione del budget;
- negoziazione tra responsabili dei centri e l'alta direzione per concordare i programmi;
- coordinamento dei budget operativi;
- approvazione finale;

---

<sup>8</sup> Del Bene L. e Gatti M., *La dimensione tecnico-contabile del budget: il budget degli investimenti e i budget di sintesi*, in Chiucchi M. S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

- comunicazione e presentazione del budget.

A questo processo partecipano, oltre all'alta direzione, i manager di linea e il controller, che ha il compito di aiutare nella preparazione del budget da un punto di vista tecnico, sviluppa gli strumenti necessari a prendere le decisioni e fornisce dati storici ai manager.

L'attività appena descritta può essere sviluppata con due approcci diversi: l'approccio top down e l'approccio bottom up.

- l'approccio top down permette all'alta direzione di revisionare i budget proposti senza prendere in considerazione i responsabili, ma effettuare i cambiamenti necessari in autonomia, per poi approvare i bilanci preventivi modificati. Questo approccio permette l'esclusione dall'attività di manager non in grado di fare budget, o che inserirebbero distorsioni per un proprio tornaconto, ma è evidente un limite dal punto di vista partecipativo e di coinvolgimento dei manager;
- l'approccio bottom up prevede che le revisioni ed i cambiamenti necessari nel budget siano formulati dai responsabili che hanno proposto il budget stesso; in sostanza la verifica di compatibilità e coerenza viene effettuata dalla direzione, ma le modifiche sono proposte dai manager, per arrivare, dopo un processo di revisione, all'approvazione. Questo approccio richiede sicuramente più impegno, ma favorisce una migliore condivisione delle informazioni e alimenta il senso di attaccamento da parte dei dipendenti all'azienda, oltre al senso di responsabilità verso il raggiungimento degli obiettivi da loro stessi proposti.

## 1.2 IL BUDGET DELLE IMPRESE DI SERVIZI

Una particolare attenzione verrà dedicata al budget dell'impresa che non produce beni, ma fornisce servizi; questo perché ci sono delle peculiarità rilevanti che impattano sia dal punto di vista organizzativo, che produttivo e tecnico-contabile che sono state oggetto di studio nel corso degli anni. Le principali differenze tra impresa manifatturiera e di servizi sono rappresentate dalla seguente tabella:

Tabella 1.1: Principali differenze tra imprese manifatturiere ed imprese di servizi

<b>Impresa manifatturiera</b>	<b>Impresa di servizi</b>
Il prodotto è tangibile	Il servizio è immateriale
L'acquisto implica il trasferimento di proprietà del bene	All'atto dell'acquisto non si trasferisce alcuna proprietà
Il prodotto può essere mostrato prima dell'acquisto	Un servizio non può essere mostrato prima dell'acquisto
Il prodotto può essere immagazzinato sia dai venditori che dagli acquirenti	Un servizio non può essere immagazzinato
La produzione del bene precede il consumo	Le fasi di produzione e di consumo sono collegate e spesso coincidono
La vendita e la produzione sono separate sia funzionalmente che temporalmente	La vendita e la produzione sono fuse insieme
E' possibile il contatto indiretto tra società e cliente	Un contatto diretto tra acquirente ed erogatore è spesso necessario
Nel processo di produzione non interviene l'acquirente	L'acquirente prende parte direttamente alla fase produttiva
Il bene può essere trasportato	Il servizio non può essere trasportato
Il bene può essere standardizzato	Il servizio è difficilmente standardizzabile

Fonte: Polidoro M.F., *Imprese di servizi e loro peculiarità*, in Del Cogliano D., Polidoro M.F., *Il business plan nelle imprese di servizi*, FrancoAngeli, Milano, 2002, p.40

Le novità che si andranno ad introdurre per queste imprese sono principalmente due: la coincidenza, sia in termini temporali che spaziali, della produzione con la vendita ed il godimento del servizio e, in secondo luogo, la centralità del cliente in tutto il

processo produttivo, in quanto c'è un'evidente e maggiore difficoltà a standardizzare la produzione per tutta la clientela.<sup>9</sup>

La prima condizione porta ad introdurre quelle che sono alcune modifiche richieste nel budget, in particolare si rileva:<sup>10</sup>

- l'incapacità di realizzare delle scorte del servizio a causa della coincidenza della produzione e del consumo: la conseguenza è un'impossibilità di effettuare una politica di scorte di prodotti finiti con impatti sui relativi programmi di produzione;
- legato al punto precedente si rileva anche una possibile difficoltà a modificare e, in particolare, ad ampliare la capacità produttiva nel breve periodo, che potrebbe evidenziare problematiche rilevanti nelle vendite qualora ci fosse un'improvvisa modifica nella domanda del servizio offerto (minore elasticità della produzione rispetto alle richieste dell'area vendite);
- risulta maggiormente difficile la creazione di un legame fra risorse produttive utilizzate e risultato ottenuto (si rimanda al paragrafo 1.2.2 per un approfondimento della questione);
- per l'analisi della capacità produttiva, ovviamente fondamentale per la pianificazione, risulta notevolmente rilevante il ruolo delle risorse umane in quanto, nella maggioranza dei casi, rappresentano la capacità produttiva stessa nelle imprese di servizi, piuttosto che le macchine e impianti, più

---

<sup>9</sup> Polidoro M.F., *Imprese di servizi e loro peculiarità*, in Del Cogliano D., Polidoro M.F., *Il business plan nelle imprese di servizi*, FrancoAngeli, Milano, 2002.

<sup>10</sup> Bubbio A., *La guida del sole 24 ore al budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa: modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.

centrali nelle imprese manifatturiere. (anche per questo aspetto si rimanda al paragrafo 1.2.2 per una più approfondita trattazione del tema).

Quest'ultimo punto è spiegato e giustificato anche dalla seconda novità introdotta precedentemente: il ruolo centrale del cliente in tutto il processo.

Questa differenza, rispetto alle imprese manifatturiere, comporta un'attenzione particolare al servizio e, soprattutto, alla qualità dello stesso che viene percepita dal cliente: un servizio offerto da un'azienda è strutturato in un core service (servizio base) che è fondamentale perché rappresenta l'utilità primaria che chi ne usufruisce cerca nel servizio stesso, e da servizi accessori, che sono secondari rispetto alla funzione principale, ma che determinano il livello qualitativo che il cliente percepisce. Si intuisce quindi subito quanto sia importante mettere al centro dell'attenzione il cliente, cercando di sapere e capire cosa il cliente percepisce come pacchetto di servizi (core service più quelli accessori) di qualità.

L'attenzione alla qualità del servizio offerto, ed il fatto che molto spesso il servizio è offerto dalle persone e non da macchine (come precedentemente introdotto), accresce ancor più l'idea che il personale, e quindi il suo budget, abbiano un ruolo fondamentale per queste tipologie di imprese.

### 1.2.1 Due possibili classificazioni delle aziende di servizi: Thomas e Normann

Le imprese di servizi sono state analizzate e studiate nel corso degli anni per cercare di definire i tratti distintivi che le caratterizzano dalle altre tipologie di imprese.

Due studiosi che hanno avuto un ruolo di rilevanza con i loro studi sono stati Thomas

e Normann, che hanno sviluppato due utili classificazioni delle imprese oggetto di studio.

La classificazione proposta da Thomas è improntata rispetto ai servizi offerti, ed in particolare se questi siano offerti da persone o da macchine ed attrezzature:

Più un'offerta dei servizi è basata sulle attrezzature, più è possibile pensare l'impresa come un'impresa manifatturiera, mentre, se questa è prevalentemente incentrata sulle persone diventa, ovviamente, di rilevante importanza il ruolo e le competenze umane e professionali dei lavoratori. Da questa prima distinzione si possono identificare, per i servizi offerti con le attrezzature:<sup>11</sup>

- i servizi automatizzati: sono i servizi che prevedono un alto livello di automazione, per la quale è richiesto un livello di supporto da parte di un operatore ridotto al minimo, ed un'applicazione da parte del cliente anch'essa minima. Sono validi esempi i distributori automatici o i lavaggi automatici;
- i servizi controllati da operatori relativamente non specializzati: i processi di produzione ed erogazione del servizio richiedono del lavoro da parte del personale, ma non è necessario personale particolarmente specializzato, in quanto le attrezzature non risultano particolarmente complesse o non richiedono un rilevante intervento del fattore umano per il loro funzionamento. Alcuni esempi utili possono essere le stazioni di servizio, la sale cinema o i taxi;
- i servizi controllati da operatori specializzati: come la definizione lascia intuire sono molto simili ai servizi illustrati al punto precedente, ma la differenza

---

<sup>11</sup> Bubbio A., *La guida del sole 24 ore al budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa: modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il Sole 24 Ore, Milano., 2009

sostanziale si ritrova nel grado di specializzazione e preparazione richiesta alle persone addette al supporto delle attrezzature utili all'offerta del servizio. Come, per esempio, i voli aerei, per la quale sono indispensabili i mezzi di trasporto, ma questi devono essere gestiti e pilotati da personale altamente competente.

Per quanto concerne i servizi basati sulle persone, possiamo identificare:<sup>12</sup>

- servizi basati sulle persone non specializzate: il ruolo principale per l'offerta del servizio è della persona, ma non è necessario che questa presenti una qualifica particolarmente rilevante. Esempi possono essere il giardinaggio, la vigilanza o l'attività di portierato all'ingresso di attività o abitazioni;
- servizi basati su persone specializzate: viene richiesta una specializzazione più elevata. Attività tipiche sono le riparazioni di elettrodomestici o la ristorazione;
- servizi basati su professionisti: il livello di specializzazione e competenza in questo caso è ancora più elevato, tanto da richiedere una valutazione e una certificazione che i professionisti devono conseguire. Rientrano nella descrizione lavoratori come avvocati, contabili, professori o dottori.

---

<sup>12</sup> Bubbio A., *La guida del sole 24 ore al budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa: modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.

La classificazione sviluppata da Normann, invece, prevede l'introduzione di due variabili: il cliente destinatario e l'erogatore, ed anche in questo caso le possibilità sono che queste due figure siano persone o macchine.<sup>13</sup>

Andando a valutare tutte le possibili combinazioni, si possono rilevare quattro diverse tipologie di imprese di servizi:

- che sviluppano servizi grazie alle persone e che si rivolgono sempre a persone;
- che, con servizi erogati da persone, rivolgono la loro attività ad attrezzature;
- che hanno come clienti finali persone ed i servizi sono sviluppati da macchinari o attrezzature;
- che offrono servizi attraverso attrezzature nei confronti di altre attrezzature.

Le prime sono le imprese che hanno un grado di differenziazione massimo e che hanno un'interazione maggiore con il cliente. Il grado di differenziazione e di caratteristiche distintive tende a diminuire per le imprese che si rivolgono ad attrezzature erogando servizi tramite le persone e viceversa, mentre con l'ultima tipologia presentata ci si riesce ad avvicinare ancor più verso le imprese produttrici di beni: in questo caso è possibile programmare e controllare l'attività usando parametri comuni alle imprese produttrici di beni, come per esempio i rendimenti o costi fissi.

Segue una rappresentazione schematica della classificazione di Normann, per rendere ancora più chiara la spiegazione appena fornita:

---

<sup>13</sup> Bubbio A., *La guida del sole 24 ore al budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa: modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.

Tabella 1.2 Il modello di Normann per la classificazione delle imprese di servizi

AZIENDE DI SERVIZI	Cliente	
	Persona	Attrezzatura
Servizi erogati da persone	Attività professionali: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficili da programmare</li> <li>• Quasi impossibile standardizzare</li> </ul>	Riparazione e manutenzione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmabili</li> <li>• Possibile standardizzare</li> </ul>
Servizi erogati da attrezzature	Servizi automatizzati: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmabili</li> <li>• Possibile standardizzare</li> </ul>	Lavaggio automatico auto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmabili</li> <li>• Possibile rigorosa standardizzazione</li> </ul>

Fonte: A. Bubbio, *la guida del sole 24 ore al budget al budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa: modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009, p.281

### 1.2.2 Il controllo delle risorse produttive e il ruolo del personale

In questo paragrafo si vogliono approfondire due particolarità del budget delle imprese di servizi già presentate in precedenza: la difficile instaurazione di un rapporto in termini quantitativi del legame tra risorse produttive e risultati da una parte, e l'importanza del ruolo del personale dall'altra.

La prima problematica ha portato gli studiosi a dover pensare a delle modifiche rispetto al tradizionale budget delle imprese manifatturiere, perché portare i sistemi di rilevazioni per imprese produttrici di beni, all'interno di imprese che offrono servizi era alquanto impossibile a causa delle differenze evidenti già citate. Da qui nasce l'idea di spostare l'attenzione, dal controllo dei risultati, al controllo delle risorse impiegate: questo nuovo approccio evidenzia un ulteriore aspetto che è particolarmente rilevante per queste imprese, ovvero che le risorse usate, ed in particolare la sua qualità, sono determinanti per l'offerta e la qualità del servizio.

Quanto appena spiegato ha portato a:

- ricercare quelle che sono le risorse critiche, ovvero quelle risorse che impattano in maniera rilevante, rispetto al servizio che si vuole offrire;
- produrre il budget dei costi di queste risorse andando a porre l'attenzione anche sull'importanza della qualità dei fattori necessaria per tenere un determinato livello qualitativo dei servizi (la qualità, ovviamente, porterà a rilevare costi direttamente proporzionali rispetto alla qualità stessa).

Il livello di qualità, essendo rilevante, non deve essere mai trascurato e deve essere, almeno, mantenuto sempre allo stesso livello per evitare la diminuzione di concorrenzialità all'interno del mercato o di deludere i clienti ormai abituati ad un certo standard che, di certo, non vorrebbero si abbassasse.

Questo apre la discussione sulle attività e sui costi che vengono sostenuti, appunto, per mantenere questo standard qualitativo: una qualsiasi azienda, in particolare una orientata all'offerta di servizi, sostiene costi come quelli per la ricerca di nuovi clienti o fornitori, per la partecipazione a fiere o incontri di settore o costi per la formazione dei dipendenti. Questi costi si possono definire come costi "per il futuro", che non avranno effetti sulla produzione attuale, ma avranno conseguenze nel futuro della vita aziendale. Risulta quindi opportuno che questi costi vengano evidenziati per cercare di capire quanto effettivamente è stato impiegato in termini di risorse per la produzione che abbiamo svolto, e quanti costi sono stati sostenuti oggi, ma che avranno impatto nel prossimo futuro aziendale: la modifica apportata al budget di spesa è quindi quella di evidenziare questi costi rispetto ai costi "di competenza" andando a svilupparlo utilizzando due distinte colonne, ognuna per la

tipologia di costo di riferimento: costo di competenza del periodo o costo per lo sviluppo.

Questa impostazione dà una visione più puntuale dell'efficienza produttiva di oggi, ma permette anche una sorta di previsione futura nel momento in cui valutiamo le quantità di risorse iscritte nella seconda colonna del budget di spesa che, auspicabilmente, è direttamente proporzionale alla qualità o capacità produttiva che l'azienda sarà in grado di soddisfare nel prossimo futuro.

Se le risorse produttive principali utilizzate dall'azienda sono le persone, tutta la trattazione appena fatta si riporta anche sulla figura del personale: in particolare le imprese di servizi che basano la loro attività sulle persone affidano un'importanza al ruolo del personale determinante.

Per queste imprese il contatto tra personale e cliente è molto intenso, per cui l'addetto diventa in qualche modo la figura rappresentativa dell'azienda attraverso la quale l'acquirente la giudica e la valuta. Il comportamento tenuto, l'educazione, l'abilità professionale e la motivazione del dipendente sono quindi caratteristiche fondamentali e che l'azienda deve valutare, controllare e mantenere ad un livello adeguato. Tutte queste attività, ovviamente, richiedono dei costi che entrano a far parte del budget di questa risorsa e, per l'importanza appena descritta, bisogna gestire questo strumento con la massima attenzione per un'efficace gestione.

La creazione e gestione del personale e del suo valore richiede degli sforzi economici per:

- l'acquisizione;

- il mantenimento;
- lo sviluppo.

L'assunzione del personale prevede ovviamente anche tutto il momento, talvolta non facile e neanche breve, della selezione, cercando di trovare personale il più vicino possibile alla figura "ideale" che stiamo ricercando, definita attraverso un identikit sviluppato dall'azienda prima dell'inizio dell'attività di ricerca. Già questa prima fase potrebbe richiedere costi particolarmente rilevanti, ma altrettanto facilmente potrebbe portare benefici all'azienda in un prossimo futuro che ripagano gli sforzi fatti in questo momento.

Il mantenimento si intende sia da un punto di vista economico che formativo: bisogna tenere allineate le retribuzioni dell'azienda, con quelle del settore per evitare malumori o licenziamenti dei dipendenti a vantaggio di concorrenti e non trascurare i costi per la formazione o l'aggiornamento del personale delle loro competenze specifiche e qualificanti.

Per quanto riguarda lo sviluppo si intendono i costi che l'azienda sostiene per creare o assumere nuove persone che andranno a ricoprire ruoli nuovi che nel corso del tempo possono essere richiesti.

Tutte queste funzioni rappresentano quindi un costo per l'azienda, ma bisogna ricordare che sono costi relativi alla risorsa più importante di cui l'azienda dispone e che determina, in maniera probabilmente decisiva, il buon andamento dell'intera azienda.

## CAPITOLO 2

### IL CASO DELLA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO

### CALCIO (FIGC)

#### 2.1 LA FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO (FIGC)

“La Federazione Italiana Giuoco Calcio, fondata nel 1898 e riconosciuta dalla FIFA nel 1905, è l’associazione delle società e delle associazioni sportive che perseguono il fine di praticare il giuoco del calcio in Italia.”<sup>14</sup> Si tratta di un’associazione con personalità giuridica che promuove il gioco del calcio, ma anche il calcio a 5 e beach soccer con sede a Roma, ed ha come fine primario quello di promuovere al massimo la diffusione e la cultura del gioco del calcio, indistintamente dall’età e dal sesso della persona.

Appartengono alla Federazione la Lega Serie A, Lega Serie B e Lega Pro (per quanto riguarda il calcio professionistico), la Lega Nazionale Dilettanti e l’Associazione Italiana Arbitri (AIA) che rappresenta la squadra arbitrale che dirige ogni partita, dal professionismo al dilettantismo. Fanno parte della FIGC anche le cosiddette “componenti tecniche”, ovvero l’Associazione Italiana Calciatori e l’Associazione Italiana Allenatori Calcio, il settore tecnico e quello giovanile scolastico e, infine, la Divisione Calcio Femminile e la Divisione Calcio Paralimpico e sperimentale.

---

<sup>14</sup> Definizione presa dal seguente sito web: [www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-federazione/](http://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-federazione/).

Tutto ciò che gravita intorno al mondo del calcio fa parte quindi del complesso mondo della FIGC, che venne istituita ed opera tutt'ora per diversi motivi e per perseguire diverse finalità, tra cui, oltre al motivo primario già citato:

- la gestione delle relazioni internazionali con gli organi stranieri e sovranazionali (come FIFA e UEFA);
- la gestione delle Squadre Nazionali;
- la garanzia da un punto di vista di giustizia sportiva e controllo delle società;
- lo sviluppo delle scuole calcio e dei settori giovanili;
- la tutela medico-sportiva e la sensibilizzazione e repressione all'uso di sostanze dopanti.

### 2.1.1 La FIGC come impresa di servizi

Sulla base della breve introduzione appena fornita della FIGC, e richiamando la trattazione delle società di servizi sviluppata nel capitolo precedente, si vuole ora provare ad analizzare la Federazione da un punto di vista più tecnico.

È relativamente intuitivo cogliere che la FIGC può essere intesa come un'impresa che produce servizi come l'organizzazione, la gestione, la sensibilizzazione rispetto a tematiche come razzismo, violenza, xenofobia ed ogni altra tipologia di discriminazione sociale, ecc., per cercare di conseguire la mission di promozione del calcio.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-federazione/](http://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-federazione/)

Proponendo uno studio più tecnico e puntuale, e richiamando le classificazioni di Normann e Thomas illustrate nel capitolo precedente, si può definire la FIGC come un'impresa che offre servizi (elencati precedentemente) basati sulle persone e che, a sua volta, si rivolge a persone: dalla funzione di gestione, alla garanzia di giustizia sportiva, passando per le attività di tutela e sensibilizzazione, si parla di attività che richiedono la presenza della persona, che si ritiene imprescindibile per trattare le problematiche e svolgere le attività obiettivo dell'associazione. Potrebbe non essere scontato quanto spiegato se si pensa ad alcune tipologie di attività come la costruzione o il mantenimento di strutture sportive idonee: queste potrebbero far supporre ad un'organizzazione che rivolge i propri sforzi ed eroga i propri servizi ad impianti o costruzioni, ma in realtà questi sono sviluppati per permettere a chiunque di poter giocare a calcio (sempre per permettere la diffusione dello sport più praticato al mondo tra le persone) e quindi rimane in linea con il concetto espresso inizialmente, ovvero che l'orientamento della FIGC è verso le persone, cioè i veri destinatari dei servizi da loro offerti.

Per i servizi che la Federazione intende erogare, la maggior parte del personale coinvolto deve essere, richiamando la classificazione di Thomas, o specializzato o un professionista: se si pensa alle attività di garanzia della giustizia sportiva o tutela medica dei tesserati è ovvio che è necessario l'utilizzo di persone professioniste nei rispettivi settori. Se si considerano attività come la gestione delle squadre nazionali o lo sviluppo delle scuole calcio, necessariamente si ha bisogno di personale capace e con competenze che la Federazione stessa si impegna a promuovere attraverso i corsi che offre per i più svariati ruoli di cui si ha bisogno, dall'allenatore, al preparatore atletico, al direttore sportivo e così via. C'è, infine, anche una componente che può

rientrare nella categoria del personale non specializzato, ma si tratta di una minoranza che si occupa di attività quali la gestione dei campi della federazione, come la cura dell'erba o del materiale utile agli allenamenti (parliamo, per esempio, di giardinieri e magazzinieri).

### 2.1.2 Le principali attività

Le attività, e quindi i servizi, che la FIGC offre e con la quale gestisce l'organizzazione delle attività sportive in Italia sono molteplici e la Federazione stessa le vuole rendere chiare. A tal proposito, dal 2015, annualmente, viene pubblicato un report delle attività e degli sviluppi all'interno della quale cerca di spiegare le decisioni ed i motivi che portano a determinate operazioni per rafforzare la trasparenza e rendicontare le attività svolte dalla Federazione.<sup>16</sup>

Dal management report del 2022 possiamo vedere che l'operato della Federazione si concentra "nelle attività di valorizzazione e sviluppo delle potenzialità federali in campo sportivo, commerciale, istituzionale e sociale, nonché per il perseguimento degli obiettivi di buona gestione, con il fine ultimo di assicurare un elevato livello di servizi strettamente connessi ai propri scopi istituzionali legati all'attività del gioco del calcio e agli aspetti sociali ad essa connessi, garantendo i migliori risultati sportivi, organizzativi ed economici."<sup>17</sup>

Per quanto riguarda l'ambito degli accordi commerciali, la FIGC dichiara che sono stati sviluppati nuovi piani commerciali e format social che incrementano il livello

---

<sup>16</sup> [www.figc.it/it/federazione/news/rapporto-di-attivita-2022-il-report-che-riassume-tutti-i-programmi-portati-avanti-dalla-federazione/](http://www.figc.it/it/federazione/news/rapporto-di-attivita-2022-il-report-che-riassume-tutti-i-programmi-portati-avanti-dalla-federazione/)

<sup>17</sup> FIGC, Management report 2022, documento disponibile sul seguente sito web: [www.figc.it/it/federazione/news/rapporto-di-attivita-2022-il-report-che-riassume-tutti-i-programmi-portati-avanti-dalla-federazione/](http://www.figc.it/it/federazione/news/rapporto-di-attivita-2022-il-report-che-riassume-tutti-i-programmi-portati-avanti-dalla-federazione/), scaricato il: 7/03/2024.

comunicativo delle Nazionali di calcio e che hanno permesso una lievitazione degli incassi relativi ad accordi di sponsorizzazione.

Dal punto di vista sportivo e sociale la federazione dichiara che sono state portate avanti attività quali:

- la valorizzazione delle squadre nazionali, a partire dalla Nazionale maggiore e passando per tutte le squadre giovanili: questo ha portato a diversi risultati che dimostrano il buon lavoro svolto, dalla qualificazione alla UEFA Nations League Finals 2023 della Nazionale A, alle 3 rappresentative italiane che hanno partecipato alle fasi finale dei campionati europei di categoria (under 19 maschile e femminile e l'under 17 maschile), passando per la qualificazione dell'under 21 ai prossimi europei;
- la crescita del calcio femminile sviluppata prevalentemente attraverso tre azioni: lo sviluppo continuo e costante della parte sportiva ed agonistica, la chiusura della procedura che ha permesso il passaggio al professionismo nella serie A femminile e l'implemento di strategie comunicative e di promozione del calcio femminile stesso al fine di aumentarne interesse generale, visibilità e conseguenti incassi per permettere di rendere il campionato sempre più competitivo;
- il consolidamento dell'impegno della FIGC nei confronti del calcio giovanile attraverso la gestione diretta dei campionati nazionali Under 18 Serie A e B, oltre ai Campionati nazionali Under 17, Under 16 e Under 15 Serie A e B e Under 17, Under 16 e Under 15 Serie C e il riconoscimento di nuove Scuole Calcio FIGC con particolare attenzione alle richieste per l'ottenimento della certificazione di Scuola Calcio Élite;
- lo sviluppo continuo dell'attività di calcio paralimpico e sperimentale con il tesseramento di 99 società e circa 3000 tesserati.

Da tenere a mente, come il report sottolinea più volte, che i numeri che si leggono sia in questi report che nei budget, sono ancora numeri che, seppur in crescita e vicini ai livelli precedenti, risentono ancora in parte della situazione pandemica.

## 2.2 IL BUDGET 2023

In quest'ultima parte dello studio si vuole analizzare il budget della FIGC riferito all'anno 2023 e, alla luce di quanto detto finora, provare a vederlo con un occhio più critico ed attento a quelle che sono le voci più rilevanti ed al significato che alcuni numeri, anche apparentemente non importanti, possono assumere.

Il budget che verrà presentato, dichiara la Federazione, è stato predisposto secondo le normative e le indicazioni dello Statuto federale e dal regolamento di amministrazione e contabilità ed è il risultato finale dell'incontro della struttura amministrativa centrale con quelle territoriali.<sup>18</sup>

La presentazione verrà svolta fornendo i valori delle diverse voci sia in riferimento all'anno oggetto di studio, sia in riferimento all'anno precedente (2022) per permettere un paragone intertemporale attraverso il calcolo della differenza tra i due anni, rappresentata nella terza colonna, denominata "DELTA".

---

<sup>18</sup> [www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/contributi-pubblici/budget/](http://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/contributi-pubblici/budget/)

### 2.2.1 Analisi generale

Il budget 2023 si struttura in modo da presentare nella prima parte tutti gli introiti derivanti dai diversi canali a disposizione della Federazione (contributi di Sport e Salute, quote degli associati, ricavi da pubblicità e sponsor, ecc.) che, contando sia quelli dell'attività centrale, che territoriale, costituiscono il "Valore della Produzione" (circa €189.000.000). A seguire vengono poi illustrate le voci di spesa che sostiene la FIGC, dividendo il totale dei "Costi di Produzione" (leggermente superiori ai €190.000.000) nelle diverse sotto voci di costo, tra le quali, le principali, sono i "Costi dell'Attività Sportiva" (la quota maggiore di costi, composti da spese relative all'organizzazione e preparazione di gare ed eventi sportivi e tutti i costi ad essi collegati), i "Costi di Funzionamento" e i diversi ammortamenti e accantonamenti ai vari fondi. L'ultima parte del budget esprime i ricavi e le spese relative all'attività finanziaria della Federazione e, per ultimo, il risultato d'esercizio, sia prima che dopo il pagamento di tasse ed imposte. Vengono indicati, come voci intermedie, i diversi margini e i risultati parziali (EBITDA, margine operativo netto, EBIT).

Per dare un'idea dell'organizzazione e dell'impostazione strutturale del documento che stiamo analizzando, segue una semplice, ma efficace, rappresentazione grafica del ben più complesso ed articolato budget, che in seguito si provvede ad analizzare con un livello di precisione maggiore:

Tabella 2.1 rappresentazione grafica semplificata del budget 2023

	Budget 2023	Budget 2022	DELTA
<b>A. VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
Costi attività sportiva			
Costi di funzionamento			
Margine operativo lordo (EBITDA)			
Ammortamenti, Accantonamenti e oneri di gestione			
<b>B. COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
Margine operativo netto (A-B)			
<b>C. PROVENTI FINANZIARI</b>			
Risultato operativo (EBIT)			
<b>D. ONERI FINANZIARI</b>			
Risultato ante imposte (A-B+C-D)			
Tasse ed imposte			
Risultato d'esercizio			

Fonte: Elaborazione propria

Dopo questa breve panoramica generale sull'organizzazione del budget, si vuole ora riprendere quanto appena accennato, ma analizzarlo in maniera più approfondita e, soprattutto, analizzarlo anche dal punto di vista numerico:

In particolare, il budget del 2023 si presenta con un risultato finale d'esercizio che è positivo, ovvero, si registra un'utile di €488.505, superiore rispetto all'anno precedente di €175.369.

Il valore della produzione è pari a €189.136.036; questa voce comprende diverse fonti di ricavo tra cui, le più rilevanti da un punto di vista quantitativo, sono:

- i contributi di "Sport e salute" (azienda pubblica italiana che si occupa dello sviluppo dello sport in Italia, producendo e fornendo servizi di carattere generale);
- i ricavi derivanti dalle manifestazioni internazionali che comprendono i contributi dalle federazioni internazionali (proventi collegati alla partecipazione alle fasi finali della Nations League della Nazionale A maschile (2,5 mio €) e quelli della preparazione e partecipazione al Mondiale di categoria della Nazionale A femminile

(1,66 mio€), oltre che un contributo sempre della UEFA di €200mila per il Campionato Europeo della Nazionale U21 maschile), i diritti televisivi delle manifestazioni stesse e la vendita dei biglietti per le manifestazioni disputate in territorio italiano;

- i ricavi da pubblicità e sponsorizzazioni (verranno approfonditi nel paragrafo successivo).

Questi introiti che la FIGC ottiene vengono poi investiti, appunto, per tutte le attività, tra cui preparazione di eventi, formazione del personale e gestione di impianti e squadre di sua competenza. In particolare, i costi che sostiene la federazione sono divisibili, prevalentemente, in costi dell'attività sportiva e costi di funzionamento, i quali rappresentano le risorse destinate alla gestione ed al funzionamento dell'organizzazione federale; questi costi, insieme agli ammortamenti, accantonamenti ai fondi e agli oneri costituiscono il totale dei costi di produzione che la federazione sostiene annualmente.

Nel dettaglio, i costi della produzione sostenuti nell'anno sono stati pari a €190.072.506, maggiori rispetto all'anno precedente di €19.539.666.

La voce più rilevante dei costi di produzione sono ovviamente i costi relativi all'attività sportiva, che a bilancio pesa per €128.373.421, di cui €123.771.701 derivanti dall'attività centrale e, per la differenza residua, da quella territoriale.

Dei costi appena descritti si vogliono segnalare, in questa analisi generale, le seguenti voci:

- gli ufficiali di gara, la quale spesa ha un valore di €47.582.279: le risorse sottoscritte fanno riferimento a tutte le attività che riguardano l'intera squadra arbitrale

impegnata in ogni categoria o manifestazione. Il calcolo è stato predisposto in virtù delle gare previste per la stagione sportiva 2022/2023, valorizzate sulla base dei costi medi di designazione utilizzati dall'AIA per l'anno 2022;

La federazione annota anche che è stato istituito un accantonamento specifico, a scopo prudenziale, per coprire le spese derivanti dall'ampliamento degli impegni considerati in fase di budget: è frequente, infatti, che il numero di impegni sportivi non sia mai quello preventivato, ma tendono ad aumentare nel corso della stagione sportiva a causa di incompletezze fisiologiche dei programmi di campionati dilettantistici e giovanili presentati inizialmente.

Rispetto all'anno precedente si registra un aumento dei costi relativi a questa voce di €3.278.276 imputabili ad un maggior numero di gare rispetto alla stagione precedente (si ricorda che si registrano ancora gli effetti relativi alla pandemia e che ogni anno i valori in ripresa sono dovuti anche a questo effetto), allo svolgimento del Mondiale in Qatar il quale ha comportato il momentaneo arresto del campionato di serie A con la conseguente sospensione e differimento dei relativi costi (tra cui, ovviamente, anche quelli arbitrali) all'anno successivo vista la ripresa del campionato verificatasi il 4 Gennaio 2023.

Si presenta anche un risparmio di fonti relative agli ufficiali di gara in quanto il costo della tecnologia "VAR" è a carico delle leghe (Serie A, B e Lega Pro), e questo ha comportato un recupero dei fondi iscritti nella voce "Altri Ricavi".

- i costi relativi alla Formazione, Ricerca e Documentazione sono costi rilevanti (€7.372.312), anche se in leggero calo rispetto all'anno precedente. I costi in questione sono relativi alle attività, appunto, di formazione delle squadre arbitrali e dei tecnici ed allenatori;

- le spese sostenute per i trasferimenti necessari per l'attività sportiva assorbono risorse pari a €5.737.430 (anch'esse in leggero calo rispetto l'anno passato) e rappresentano i contributi della Federazione in favore dell'AIA (associazione italiana arbitri), associazione italiana allenatori e lega nazionale dilettanti.

Oltre ai costi dell'attività sportiva, appena parzialmente citati, la FIGC sostiene ulteriori costi come quelli di Funzionamento, per un valore totale di €44.582.993, suddivisi in spese generali (spese relative al funzionamento dell'intera struttura federale, centrale e territoriale) e costi del personale (sommando spese relative ai dipendenti FIGC, collaboratori e contratti di somministrazione).

Sottraendo dal valore della produzione, sia i costi dell'attività sportiva, che i costi di funzionamento, si perviene al primo margine, ovvero il margine operativo lordo (EBITDA) che si vede dal budget essere di €16.179.622.

La somma data da tutte le tipologie di costi che la FIGC deve fronteggiare, cioè, oltre a quelli già citati, ammortamenti, accantonamenti a fondi rischi e oneri e oneri diversi di gestione (per una somma totale di €17.116.092), rappresenta il costo della produzione, che è complessivamente di €190.072.506. È possibile ora arrivare alla definizione di un secondo margine, il margine operativo netto, dato dalla differenza tra valore della produzione e costi della produzione, che risulta essere negativo di €-936.469.

Si rilevano, però, altre entrate nel budget della Federazione che sono rappresentate dai proventi di natura finanziaria che, essendo pari a €2.197.500, e sommandosi al margine operativo netto, permettono di registrare un risultato operativo di

€1.261.031 che coincide anche con il risultato ante imposte in quanto non risultano oneri finanziari.

Arrivati alla conclusione della breve analisi possiamo determinare l'utile d'esercizio che, dopo aver sottratto €772.526 di tasse e imposte, risulta essere pari a €488.505 (superiore all'anno precedente di €175.369) come già anticipato in apertura di paragrafo.

### 2.2.2 Valorizzazione numerica delle attività caratteristiche

Nella trattazione precedente si sono omesse volontariamente le analisi di alcune voci che verranno riprese ora, in quanto sono voci di costo o ricavo che meritano un'attenzione particolare perché rispecchiano i risultati e gli intenti che la FIGC ha ottenuto o vuole perseguire sulla base di quanto descritto precedentemente (si rimanda al paragrafo 2.1.2).

Principalmente, riprendendo brevemente quanto detto, la FIGC si è concentrata sulla crescita della federazione in campo commerciale, sportivo e sociale.

Andando ad analizzare il budget possiamo vedere i frutti (o le conseguenze) di questi obiettivi. In particolare, si osserva una maggior attenzione all'aspetto commerciale ed alla sua valorizzazione ha permesso un aumento degli introiti derivanti da pubblicità e sponsorizzazioni stimate, per il 2023, per un valore pari a €63.691.559 (ben €14.907.033 in più rispetto all'anno precedente). Queste risorse sono frutto di nuovi accordi commerciali e, in particolare, il passaggio dalla partnership con Puma, a quella con Adidas che permetterà a tutte le Nazionali italiane di vestire il famoso marchio almeno fino al 2030: questo, spiega la federazione, giustifica gran parte della

differenza riscontrata nei valori di riferimento per i due anni. Questi risultati positivi evidenziano la bontà delle scelte della federazione in quest'ambito, in particolare della decisione di internalizzare la gestione delle sponsorizzazioni e partnership commerciali, che in precedenza erano gestite da Advisor esterni.

Altro punto chiave dell'attività federale è stata quella di sviluppare e concentrarsi sulla crescita dal punto di vista sportivo delle squadre nazionali (sia maggiori che giovanili) e la crescita del calcio femminile, giovanile e paralimpico.

Per quanto riguarda la prima attività, possiamo andare a vedere come i costi relativi alla preparazione olimpica e delle rappresentative nazionali sono i costi maggiori dell'attività sportiva (€50.082.119) e che sono anche in aumento rispetto al passato (+€4.097.127 rispetto al 2022). Questi costi sono relativi, nel dettaglio, alle manifestazioni internazionali a cui le squadre nazionali partecipano (circa 130 eventi tra gare ufficiali, amichevoli, tornei, raduni, stage ecc.), alla tutela assicurativa dei tesserati e ai controlli di commissione sull'attività sportiva (attività degli organi di giustizia sportiva, commissioni licenze UEFA e nazionali, oltre che degli organi antidoping).

Per la crescita del calcio femminile, giovanile e paralimpico, invece, la FIGC destina le risorse iscritte alla voce "organizzazione manifestazioni sportive nazionali (escluso squadre nazionali)" per un valore complessivo di €8.208.332, che è aumentato sensibilmente rispetto all'anno precedente, nel quale si registravano "solo" €4.960.180. Queste risorse sono impiegate per coprire i costi delle manifestazioni nazionali organizzate per i settori giovanili, per il calcio femminile (serie A, B, coppa Italia e super coppa) e per il calcio paralimpico e sperimentale. L'aumento dei costi

è dovuto ad un maggior numero di attività finanziate da Sport e Salute in tema di calcio di base e attività paralimpica.

In ambito sociale e giovanile la FIGC ha impiegato risorse pari a €8.544.958, visibili alla voce "promozione sportiva", destinate all'attività di base scolastica ed ai centri federali territoriali al fine di sensibilizzare i giovani per quanto riguarda l'importanza dell'attività sportiva e per cercare sempre più di attrarre nuovi ragazzi verso il mondo del calcio. Anche questa voce risente di un aumento di risorse impiegate rispetto all'anno precedente in seguito ad un maggior investimento di "Sport e Salute", che rappresenta un vero e proprio investimento per la crescita tecnica ed educativa del calcio in ogni angolo del territorio nazionale.

## CONCLUSIONI

Lo studio sviluppato ha voluto presentare uno strumento molto importante nell'ambito della programmazione e del controllo che è necessario all'interno di una qualsiasi impresa e/o attività: il budget.

Si è analizzato il budget come strumento utile per diverse funzioni e si è cercato di esaminarlo nel caso particolare delle imprese che offrono servizi, con la quale si è fatta luce sulle differenze necessarie per mantenere l'utilità dello strumento e poterlo adattare al meglio a queste particolari imprese. Per sviluppare questo tipo di analisi sono stati utilizzati, come riportato durante la trattazione, anche libri e fonti anche datati, ma ancora molto validi, a dimostrazione di come temi del genere sono studiati ed analizzati da molto tempo, a sottolineare l'importanza che questo strumento ha.

Attraverso la trattazione di un caso pratico come il budget della FIGC ha voluto esaminare un'applicazione di quanto spiegato in termini più teorici nella prima parte della produzione, al fine di rendere più chiaro al lettore quanto presentato. Si è voluto evidenziare come la figura del budget, in termini di programmazione, è qualcosa di strettamente legato alle decisioni prese a monte su cosa vuole portare avanti una qualsiasi impresa in termini di attività principali e si è voluto esaltare questo stretto legame, che è possibile vedere nell'esempio portato, leggendo in modo coordinato sia il budget, che il management report che la federazione ogni anno produce e pubblica.

Quello che si prospetta in ottica futura è un mantenimento di questa impostazione di lavoro da parte della FIGC perché permette di perseguire proprio gli obiettivi che la federazione si pone: sviluppare le proprie attività in maniera corretta, chiara e

soprattutto sostenibile. Tutto questo è reso possibile, appunto, lavorando in questa maniera che permette di far sapere a chiunque fosse interessato come l'organizzazione lavora e perché sviluppa determinate azioni piuttosto che altre, creando credibilità, che è una qualità essenziale per qualsiasi operatore economico.

## BIBLIOGRAFIA

Anthony R.N., Welsch G.A., *Fundamentals of management accounting*, Irwin Homewood, Illinois, 1974.

Bubbio A., *La guida del sole 24 ore al budget: principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi di impresa: modelli e casi per affrontare la complessità gestionale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.

Del Bene L. e Gatti M., *Il sistema di budgeting: finalità, logiche e implicazioni organizzative*, in Chiucchi M. S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

Del Bene L. e Gatti M., *La dimensione tecnico-contabile del budget: il budget degli investimenti e i budget di sintesi*, in Chiucchi M. S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione. Strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

Polidoro M.F., *Imprese di servizi e loro peculiarità*, in Del Cogliano D., Polidoro M.F., *Il business plan nelle imprese di servizi*, FrancoAngeli, Milano, 2002.

## SITOGRAFIA

Consiglio Federale FIGC, *budget 2023*, Roma, 2023, disponibile sul seguente sito web: [www.figc.it/media/194801/budget-2023-sito-figcit.pdf](http://www.figc.it/media/194801/budget-2023-sito-figcit.pdf), scaricato il 7/03/2024.

FIGC, *rapporto di attività 2022*, Roma, 2022, disponibile sul seguente sito web: [www.figc.it/media/210109/figc-management-report-2022\\_.pdf](http://www.figc.it/media/210109/figc-management-report-2022_.pdf), scaricato il 7/03/2024.

[www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/contributi-pubblici/budget/](http://www.figc.it/it/federazione/federazione-trasparente/contributi-pubblici/budget/)  
[www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-federazione/](http://www.figc.it/it/federazione/la-federazione/la-federazione/)