



**DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA  
Cattedra di Economia Aziendale**

**LA GESTIONE DEL MARCHIONEL SETTORE CALCISTICO  
PROFESSIONISTICO: ASPETTI CONTABILI E LEGALI DI UN ASSET  
CONTROVERSO.**

**RELATORE**

Chiar.ma Prof.ssa

Maria Federica Izzo

**CANDIDATO**

Antonio Valentino

Matr. 144273

**CORRELATORE**

Chiar.ma Prof.ssa

Francesca Romana Arduino

**ANNO ACCADEMICO 2020/2021**



## Indice

INTRODUZIONE .....	7
--------------------	---

### CAPITOLO I

#### Profili contabili del marchio

1.1. Il marchio nel bilancio d'esercizio. ....	14
1.1.1. Beni immateriali in bilancio. ....	15
1.1.2. Il marchio nei principi contabili nazionali. ....	30
1.1.3. Il marchio nei principi contabili internazionali. ....	32
1.1.4. La svalutazione e l'ammortamento del marchio secondo i principi contabili nazionali. ....	35
1.1.5. La svalutazione del marchio secondo i principi contabili internazionali. ....	38
1.2. Valutazione del valore del marchio. ....	40
1.2.1. Il metodo indiretto di valutazione. ....	42
1.2.2. Metodi basati sulle <i>royalties</i> ... ..	43
1.2.3. Metodi basati sui costi. ....	46
1.2.4. Metodi economici. ....	48
1.2.5. La valutazione del marchio nel settore calcistico professionistico. ....	50
1.3. La libera trasferibilità del marchio. ....	55
1.3.1. La cessione del marchio ed effetti contabili. ....	57
1.3.2. Il <i>sale and lease back</i> sui marchi ed effetti contabili. ....	60
1.3.3. Modalità e necessità di trasferimento del marchio nel settore calcistico professionistico. ....	67

## CAPITOLO II

### Profili giuridici del marchio e del suo trasferimento

2.1. La funzione del marchio. ....	71
2.1.1. La registrazione del marchio. ....	76
2.1.2. <i>Merchandising</i> nel mondo calcistico professionistico. ....	83
2.1.3. Il marchio sportivo e le vicende giurisprudenziali. ....	94
2.2. Circolazione del marchio. ....	99
2.2.1. Trasferimento del marchio. ....	101
2.2.2. Licenza di marchio. ....	105
2.2.3. Vigilanza sulle operazioni di trasferimento del marchio nel settore calcistico professionistico. ....	111
2.2.4. Necessità di plusvalenze nell'ambito del Decreto "salva-calcio". ....	119

## CAPITOLO III

### Casi empirici ed effetti del trasferimento del marchio nel settore calcistico professionistico

3.1.1. Il Caso FC Internazionale (2005). ....	126
3.1.2. Il marchio FC Internazionale. ....	136
3.1.3. Il caso FC Internazionale (2014). ....	141
3.1.4. Aumenti di capitale. ....	149
3.2. Il caso "Palermo Calcio" e gli effetti potenzialmente negativi del trasferimento del marchio. ....	154
3.3. Il caso "AC Siena-Monte dei Paschi" e le potenziali conseguenze giuridiche "negative" del trasferimento del marchio. ....	164

**CONCLUSIONI**.....180

**BIBLIOGRAFIA** ..... 187



## Introduzione

Lo scopo del presente lavoro è di condurre un'analisi sugli aspetti contabili e legali del marchio in un settore "speciale" come quello sportivo. Il marchio è, all'interno dell'economia attuale, un *asset* intangibile di valore indiscusso, sia per la sua intrinseca potenzialità commerciale, sia perché una gestione "esternalizzata" dello stesso tende a risolvere ingenti problematiche di liquidità e solvibilità creditizia per le aziende. Il marchio, nell'universo dei segni distintivi registrabili, è senza dubbio quello più in grado di connettere un prodotto ovvero un servizio ad una specifica impresa; esso, oltre ad essere fattore di identificazione e distinzione dell'azienda su un mercato di riferimento, è la rimembranza che lega il consumatore all'origine di un prodotto con il quale si trovi ad interfacciarsi.

L'analisi verrà condotta in una prospettiva comparatistica tra la disciplina generale applicabile al segno distintivo in esame e le peculiarità specifiche del settore calcistico professionistico rispetto a tale bene immateriale. L'incipit dell'analisi si concentrerà primariamente sui temi di contabilizzazione del marchio e sulla sua importanza come fattore determinante del valore di un'azienda; vi saranno riferimenti puntuali alla disciplina contabile nazionale ed ai principi contabili internazionali poiché ogni azienda che si potrebbe rinvenire nei casi empirici è potenzialmente assoggettabile ad entrambe. Si procederà, in tale prospettiva di confronto tra le due discipline, seguendo i riferimenti normativi e di settore.

Si passerà, successivamente, ad analizzare aspetti particolari del marchio da una prospettiva legale; verranno introdotti concetti giuridici come la registrazione e la circolazione del marchio disunitamente all'azienda. Si entrerà in contatto con i suddetti temi analizzandoli tramite la dottrina legale e la giurisprudenza sportiva.

Verranno successivamente analizzati gli effetti del Decreto "salva-calcio" sulle società professionistiche e si comprenderà la ratio che ha spinto gran parte dei club italiani della massima serie ad affidarsi a delle cessioni del marchio; comincerà ad essere chiaro anche come il marchio sia di una importanza talmente nevralgica per

imprese che tentino di espandersi commercialmente (in particolare nel settore del *merchandising* sportivo, fonte di estremi ricavi societari) che, anche se viene ceduta la proprietà sullo stesso, si continua a gestirlo e sfruttarlo economicamente, o “affittandolo” dall’attuale proprietario ovvero pattuendo dei canoni di *leasing*.

Lo scenario emergente dall’analisi legale e normativa del marchio nel settore sportivo, sarà quello di un bene che difficilmente ad oggi ottiene una tutela che sia coerente con la sua natura di preminenza all’interno dell’“universo” delle attività immateriali. Solo negli ultimi anni si è sentito parlare con cognizione di causa di contratti di *merchandising* in ambito sportivo ovvero di sponsorizzazioni e *franchising* rispetto al marchio; ciò è coinciso con una concezione della società calcistica professionistica non come mera attività che realizza uno spettacolo sportivo, quanto come un’attività d’impresa che ricerchi utili per accrescere il suo valore commerciale. Sintomatico in tal senso il passaggio dei club professionistici alla struttura della società per azioni ovvero della società a responsabilità limitata; l’obbligatorietà di tale metamorfosi della veste giuridica<sup>1</sup> è certamente orientata nel senso di una più ampia tutela di interessi economici dei soggetti terzi che si interfaccino con la società stessa.

Ai fini della comprensione dell’elaborato è necessario creare un collegamento tra la disciplina sportiva nazionale e quella europea. Il calcio italiano si sta evolvendo in maniera copiosa verso una gestione affidata a presidenti stranieri, i quali sono portatori di capitali potenziali maggiori rispetto alla platea imprenditoriale italiana. Nella internazionalizzazione del sistema, vi sono dei necessari motivi di competitività; i campionati nazionali rappresentano ormai il “corollario” delle competizioni europee – *Champions League, Europa League, Conference League*-

---

<sup>1</sup> La Legge 91/1981, all’Art.10, recitava nel modo seguente: “Possono stipulare contratti con atleti professionisti solo società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata.”

Nella realtà, una prima esternalizzazione del concetto espresso dall’Art.10 suddetto, è rinvenibile in data 16 settembre 1966; venne, in quale giorno, adottata la delibera del Consiglio Federale della Federazione Italiana Giuoco Calcio ove era specificato che i club di calcio professionistico avrebbero dovuto, in linea con delle esigenze di trasparenza gestoria ed amministrativa, trasformarsi in società per azioni. Esse, precedentemente alla suddetta data, erano ancora semplici associazioni non riconosciute.

e per partecipare alle stesse, vi è il bisogno che le squadre dei campionati nazionali siano performanti dal punto di vista sportivo, di gestione degli impianti (ormai tutte le squadre di Serie A, seguendo il modello tracciato dalla FC Juventus con l'Allianz Stadium di Torino, stanno tentando di realizzare i propri stadi di proprietà per aumentare esponenzialmente i ricavi *matchday*) e, soprattutto, di gestione delle risorse finanziarie. La globalizzazione dell'intero settore postula un profondo interesse dell'Uefa<sup>2</sup> rispetto ai controlli di gestione contabile delle società ricadenti sotto la sua giurisdizione. La Uefa svolge controlli periodici per assicurare la competitività tra le squadre aspiranti ai posti nelle competizioni europee. I controlli si estrinsecano in analisi finanziarie teleologicamente orientate al rilascio della "licenza Uefa", la quale si presenta come attestazione necessaria per la partecipazione alle competizioni sovranazionali. Si inserisce, all'interno della presente digressione, il *Financial Fair Play*, il quale è stato l'elemento che ha scaturito un obbligo diffuso per le società professionistiche: reinventarsi rispetto a processi decisionali di spesa sul mercato. Si è così passati da un settore ove i costi erano per natura considerati insostenibili sul breve periodo, ad una idea "virtuosa" di situazione patrimoniale-finanziaria di una impresa; la motivazione è che indirizzando le squadre verso una consapevolezza maggiore di spesa e di costi, la competitività del sistema (minata alla fine degli anni Duemila dall'avvento dei "magnati" nell'industria del calcio) sarebbe così preservata, poiché le compagini partirebbero tutte da una situazione patrimoniale maggiormente equa e bilanciata rispetto ai diretti *competitors*. Il *Financial Fair Play* impone alla società calcistica

---

<sup>2</sup> *Union of European Football Associations*. Essa è l'organo più importante del calcio europeo. Può essere descritta come un'associazione *maxima* delle varie associazioni calcistiche nazionali e si presenta come un organo di governo settoriale delle cinquantacinque federazioni calcistiche riscontrabili in Europa.

La UEFA ha la sua sede principale in Svizzera, a Nyon, ed è una società iscritta regolarmente nel registro delle imprese elvetiche.

L'UEFA ha dei fini tipici e delineati nei suoi programmi: aumentare la competitività del calcio europeo, la spettacolarizzazione dello stesso, salvaguardare dei valori di merito e di equità sportiva, promuovere (con il tramite del gioco del calcio) valori indissolubili come la solidarietà, la pace, il fair play, l'assenza di discriminazioni di alcun tipo, proteggere gli interessi degli *stakeholder* coinvolti nell'industria del calcio europeo.

La UEFA opera con il tramite dei suoi organismi tipici: il Congresso, il Comitato Esecutivo, il Presidente, gli organi di giustizia.

professionistica il pareggio di bilancio o, quantomeno, la possibilità di sostenere finanziariamente le perdite iscritte nel bilancio. A causa del *Financial Fair Play*, le società sono state costrette a migliorare il proprio stato patrimoniale; se oggi non si parla con una frequenza assidua di fallimenti societari nel settore sportivo, è principalmente grazie a questo strumento, il quale ha cristallizzato un metodo di spesa attenta ed oculata per tutti (*rectius*, per la maggior parte) i *club* professionistici. La consapevolezza nella spesa è un concetto del tutto innovativo in un settore storicamente “senza regole di acquisto” come quello sportivo; non vi è più l’esaltazione dell’acquisto, bensì la “soddisfazione” della vendita. Sono le vendite, i ricavi, le plusvalenze, i risparmi di costo, ad essere considerati elementi virtuosi della gestione societaria. Le squadre di calcio professionistiche sono ad oggi, grazie alle introduzioni legislative nazionali delle quali si analizzeranno i punti salienti nel presente elaborato ovvero grazie alle decisioni assunte dall’Uefa rispetto al *Financial Fair Play*, equiparabili alle imprese tipiche extra settore; la mera dimensione sportiva non può essere più l’elemento rappresentante “in solitaria” di un *business* che si è spinto così in avanti da acquisire nel proprio “retrotterra culturale”, come elemento ineluttabile di sistema, l’equilibrio economico-finanziario societario nel medio-lungo termine. Se si volge lo sguardo ai numeri, l’impatto socioeconomico del “sistema calcio” in Italia supera i tre miliardi di euro. A giustificare tale dato vi sono gli “ingressi da stadio”, cresciuti esponenzialmente negli ultimi dieci anni (i ricavi *matchday* sono ingenti e tendono ad aumentare di anno in anno, proporzionalmente all’aumento dei tifosi potenziali), ed i ricavi “da *sponsor* e attività commerciali”; l’aumento di tali voci testimonia una competitività gestionale del calcio italiano e la sua attitudine, da un punto di vista strategico, a sviluppare ricavi importanti e diversificati (si consideri che i diritti televisivi attualmente equivalgono ad un terzo dei ricavi complessivi del sistema calcio). Ciò considerato, vi è il bisogno di ricordare che in Italia persiste il problema di impianti da gioco vetusti ed inadeguati sia dal punto di vista dello spettacolo sportivo, sia dal punto di vista della sicurezza. In aggiunta a ciò, nonostante le introduzioni del *Financial Fair Play*, la situazione economico-finanziaria generale del sistema è instabile. Non è insolito, specialmente in Serie B e Lega Pro, trovare società con problemi di bilancio tali da influenzare *ex post* le

classifiche dei campionati; un dato esemplificativo è il fatto che nella stagione calcistica 2017-2018 siano stati impartiti sessantotto punti di penalizzazione alle società di Lega Pro, per la totalità inflitti a causa di irregolarità amministrative-contabili. L'indebitamento generale è in aumento continuo e supera ampiamente i quattro miliardi di euro. La risposta a tale problema perenne e sistematico sarebbe quella di lavorare sull'aumento esponenziale dei ricavi commerciali. Continuare, da un lato, ad investire nei vivai, nelle infrastrutture, nella componente tradizionale e più propriamente sportiva; dall'altro lato migliorare i lati manageriali delle società professionistiche implementando la capacità relazionale e negoziale con la platea di *stakeholders* sarebbe certamente una traccia da seguire. Coadiuvata il sistema calcio, in questo senso, la strategia operata sui modelli *data-driven* a seguito del processo di digitalizzazione in atto negli ultimi anni. Il "dato" è ormai essenziale come elemento di supporto rispetto ad obiettivi strategici, di *marketing* ovvero di comunicazione. I club di "prima fascia" in Europa si stanno concentrando sulla realizzazione di piattaforme di *Customer Relationship Management* che permettano di "profilare" il tifoso tramite il caricamento di tutte le anagrafiche<sup>3</sup> provenienti da diverse fonti in un unico "*database*"; lo sviluppo di tali modelli permetterebbe di controllare le attività del singolo *supporter* rispetto alla squadra e "profilare" annunci di vendita rispetto ai suoi interessi rilevanti.

In conclusione, l'analisi verrà corroborata dalla trattazione di casi empirici del mondo calcistico professionistico nei quali è avvenuto il trasferimento del marchio a favore di società controllate; si analizzeranno le implicazioni contabili di tali trasferimenti ed i loro effetti "salvifici" per il rendiconto patrimoniale finanziario dei club calcistici professionistici. Non solo ci si limiterà a descrivere gli eventi che hanno coinvolto tali società ed i benefici contabili, bensì si tenterà di osservare i negozi posti in essere con una chiave critica, specialmente dal punto di vista legale. Si vedranno, quindi, anche gli effetti "negativi" di un ricorso inflazionato ad uno strumento come quello della cessione del marchio, sia per ciò che attiene la responsabilità dei vertici societari del club sportivo, sia con riguardo alla responsabilità delle banche finanziatrici delle operazioni di cessione. Le

---

<sup>3</sup> Tra le quali un ruolo fondamentale rivestono gli abbonamenti, le tessere di riconoscimento dei tifosi, la navigazione online sulle *digital properties*.

implicazioni legali nel caso di ricorso illegittimo a tale strumento, in special modo con la presenza di una dichiarazione di fallimento societario, sono certamente da non sottovalutare in un universo come quello calcistico ove tutto (a torto) appare concesso.



# CAPITOLO I

## Profili Contabili del Marchio

**SOMMARIO:** 1.1. Il marchio nel bilancio d'esercizio. — 1.1.1. Beni immateriali in bilancio. — 1.1.2. Il marchio nei principi contabili nazionali. — 1.1.3. Il marchio nei principi contabili internazionali. — 1.1.4. La svalutazione e l'ammortamento del marchio secondo i principi contabili nazionali. — 1.1.5. La svalutazione del marchio secondo i principi contabili internazionali. — 1.2. Valutazione del valore del marchio. — 1.2.1. Il metodo indiretto di valutazione. — 1.2.2. Metodi basati sulle *royalties*. — 1.2.3. Metodi basati sui costi. — 1.2.4. Metodi economici. — 1.2.5. La valutazione del marchio nel settore calcistico professionistico. — 1.3. La libera trasferibilità del marchio. — 1.3.1. La cessione del marchio ed effetti contabili. — 1.3.2. Il *sale and lease back* sui marchi ed effetti contabili. — 1.3.3. Modalità e necessità di trasferimento del marchio nel settore calcistico professionistico.

### ***1.1. Il marchio nel bilancio d'esercizio.***

Il primo capitolo del presente elaborato è teleologicamente orientato all'introduzione del marchio come intangibile estremamente particolare e soggetto a variazioni contabili non sempre immediatamente intuitive. Si tenterà di inquadrare l'*asset* in esame, dal punto di vista contabile, all'interno dell'ordinamento nazionale e del retroterra internazionale, con tutte le necessarie variazioni in bilancio che comportano le operazioni su tale bene immateriale. Una volta introdotto il contesto

contabile di riferimento, si tenterà un approccio ai metodi di valutazione di un *asset* ancora estremamente ambiguo da un punto di vista di una valutazione oggettiva ed universale. L'ultimo paragrafo del presente capitolo verrà dedicato al *core* dell'intero elaborato: il trasferimento del marchio come metodo di finanziamento aziendale. L'analisi della teoria contabile sul marchio, nonostante si palesi come premessa generale assolutamente necessaria sarà integrata da necessari riferimenti a quello che sarà l'orizzonte principale del presente elaborato nel secondo e nel terzo capitolo: il settore calcistico professionistico. Verranno brevemente esposti i principali metodi di valutazione di tale *asset* nel mondo calcistico e verrà ribadita l'importanza della trasferibilità del marchio all'interno del settore sportivo, come strumento di sopravvivenza del microsistema aziendale sportivo.

### ***1.1.1. Beni immateriali in bilancio.***

Per definire un quadro contabile intorno al quale sviluppare il concetto di marchio<sup>4</sup> e per inserire lo stesso all'interno del bilancio di esercizio della singola impresa non si può non partire dalle disposizioni del Codice civile.

L'articolo 2424 cc è il paradigma della struttura obbligatoria di bilancio ed esso va a collocare i marchi nella categoria dei beni immateriali al punto B.I.4 dell'attivo dello stato patrimoniale<sup>5</sup> in compagnia delle concessioni, licenze e "diritti simili".

---

<sup>4</sup> Per una definizione ontologica del marchio dal punto di vista legale e per le sue funzioni all'interno del mondo economico si rinvia direttamente al Capitolo 2 del presente elaborato.

<sup>5</sup> Lo stato patrimoniale è disciplinato dal codice all'articolo 2424, il quale indica punto per punto tutte le voci da considerare nel redigere tale documento contabile. Esso si presenta a "sezioni contrapposte", le quali accolgono da un lato le attività, dall'altro le passività e "l'immediata conoscenza del patrimonio netto della società". A sinistra si avrà il prospetto dell'attivo con i modi attraverso i quali è impiegato il capitale detenuto dall'azienda. L'attivo è formato da classi, voci e sottovoci particolari rientranti in 4 macroclassi:

1. "Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, con separata indicazione della parte già richiamata".
2. "Immobilizzazioni". La quale si compone di tre classi: immobilizzazioni immateriali, immobilizzazioni materiali e immobilizzazioni finanziarie.

Urge preliminarmente un riferimento puntuale ai beni immateriali, poiché essi sono il *macro genus* dal quale nasce la *micro species* che andrà ad essere esaminata. I beni immateriali racchiudono al loro interno una pluralità eterogenea di *asset*: diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione di opere dell'ingegno al punto B.I.3, l'avviamento al punto B.I.5 ed i costi pluriennali al punto B.I.1 o B.I.2. La preminenza del ruolo degli intangibili nella creazione del valore di una impresa porta come corollario

necessario un obbligo di informativa adeguata degli *stakeholder*<sup>6</sup> su questo tema. Le attività immateriali trovano posto in bilancio nell'attivo patrimoniale e la loro iscrizione e successiva disciplina è coordinata dall'articolo 2426 cc.

L'articolo in questione ci presenta immediatamente il criterio preminente di iscrizione non solo delle immobilizzazioni immateriali, bensì della universalità delle immobilizzazioni, ossia il criterio del costo. Occorre dunque distinguere tra il mero costo di acquisto comprensivo di eventuali oneri accessori<sup>7</sup> per i beni acquisiti sul mercato ed il costo di produzione, onnicomprensivo dei costi diretti per ultimare il bene e dei costi indiretti imputabili alla quota di costituzione del bene, per i beni autoprodotti. Seguendo il criterio cardine del costo, si andrà ad assegnare all'immobilizzazione nel bilancio d'esercizio un valore che rispecchi ciò che si è

---

3. "Attivo circolante". Tale macroclasse ingloba le rimanenze, i crediti, le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni, le disponibilità liquide aziendali.

4. "Rate e Risconti".

Per una analisi approfondita delle macroclassi e della loro funzione all'interno del prospetto di bilancio, si rimanda ai seguenti testi: Fiori, G. & Tiscini, R. (2017). *Economia Aziendale*. Milano: Egea. Campobasso, G.F. (2015). *Diritto commerciale 2: diritto delle società*. Milano: UTET Giuridica. Si rimanda all'art. 2424 c.c. per l'elenco completo di tutte le attività e passività contenute all'interno dello stato patrimoniale.

<sup>6</sup> Per un'analisi completa degli *stakeholder* e della loro funzione nel mondo economico si rimanda alla lettura di Freeman, R.E., McVea, J. (2001). "A *stakeholder Approach to Strategic Management*", Darden Business School WP, No. 01-02, University of Virginia. In questa sede, ed ai fini della presente analisi, basti ricordare che sono i "terzi" rispetto all'azienda i quali, tuttavia, sono influenzabili dalla gestione dell'impresa poiché interessati in qualche misura all'attività aziendale.

<sup>7</sup> Come, a titolo esemplificativo, le spese di collaudo, intermediazione, registrazione.

pagato per il suo acquisto o ciò che è stato investito per la sua costruzione in economia.

Il punto 2 dell'articolo 2426 stabilisce, inoltre, il sistematico ammortamento delle immobilizzazioni immateriali in ogni esercizio. L'ammortamento consiste nel ripartire il costo pluriennale sostenuto lungo il periodo di adeguato impiego del bene e il postulato di questo processo tecnico è che può riguardare solo le immobilizzazioni che abbiano una durata limitata nel tempo e non mantengano di base il loro valore inalterato per tutti gli esercizi nel quale vengono utilizzate <sup>8</sup>. L'ammortamento deve essere prestabilito da un piano preventivo ed il legislatore lascia decidere all'impresa se ammortizzare ogni anno quote costanti del costo originario del bene, ovvero utilizzare quote crescenti o decrescenti lungo la vita utile stimata del bene. Risulta evidente che nello stilare un paio prestabilito per ammortizzare un bene si debba anche stimare una prevedibile vita utile dello stesso, tenendo conto del necessario decadimento a cui è soggetto da un punto di vista sia fisico che prettamente economico. Esiste comunque la possibilità, a causa di eventi inaspettati e straordinari, di modificare il piano originario poiché vi è una sensibile variazione della vita utile dell'*asset* <sup>9</sup>.

Il punto 3 dell'articolo 2426 cc si concentra sulla svalutazione nel caso in cui il valore contabile di una immobilizzazione risultante in bilancio sia superiore al suo valore recuperabile, definito come “*maggior valore tra il prezzo di mercato al netto di oneri di dismissione ed il valore attuale dei flussi attesi dall'impiego dell'attività in questione*” <sup>10</sup>. Detta svalutazione per perdita durevole di valore del bene consiste in un processo contabile per il quale si rileverà tra i Costi del Conto Economico <sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Sono escluse da un simile processo tecnico-contabile le immobilizzazioni che, in teoria, mantengono il loro valore cristallizzato nel tempo. In questa categoria rientrano i terreni e le opere d'arte ed in dottrina è discusso se non sia necessario inserire in questa categoria anche i fabbricati civili di gran pregio.

<sup>9</sup> Le eventuali modifiche al piano di ammortamento saranno giustificate agli stakeholder all'interno della Nota Integrativa, parte integrante e chiarificatrice del Bilancio.

<sup>10</sup> Coluccia, D. (2010). *L'economia dei beni immateriali: riflessi sul governo aziendale e problemi di valutazione, di bilancio e di rendicontazione volontaria*, p.193. Torino: Giappichelli Editore.

<sup>11</sup> La finalità del conto economico è quella di dare visione dell'utile o della perdita maturata nell'esercizio di riferimento e ciò può avvenire unicamente esponendo il “cuore” della gestione finanziaria aziendale: i costi sostenuti nella gestione ed i ricavi realizzati nell'esercizio.

una quota del bene svalutato e si iscriverà un Fondo Svalutazione nel passivo dello Stato Patrimoniale. Qualora vengano a cadere le motivazioni alla base del processo svalutativo, si potrà reintrodurre il piano di ammortamento (nel mentre necessariamente modificato a causa della durevole perdita di valore) utilizzato precedentemente.

La disciplina delle attività immateriali deve, tuttavia, essere completata dal riferimento puntuale al macrocosmo della contabilità internazionale. Ivi a far da padrone è lo IAS 38<sup>12</sup>, il quale detta dei requisiti specifici per parlare universalmente di attività immateriali:

- l'attività non deve avere una dimensione fisica e se la stessa è incorporata in un bene dotato di consistenza fisica, deve essere valutata in maniera separata;

---

Il conto economico si declina contabilmente in quattro aree scalari:

- “Valore della produzione”. In questa sezione scalare vi è la quota di “vittoria” dell’azienda, la quale espone i ricavi derivanti dalle vendite o dai servizi offerti. Oltre all’esibizione dei ricavi, ivi trovano spazio anche le variazioni delle rimanenze aziendali.
- “Costi della produzione”. La somma dei costi ivi rappresentati va sottratta al totale del “valore della produzione”. Tra i costi, un ruolo certamente primario è detenuto dagli ammortamenti e dalle svalutazioni. I costi della produzione sono, intuitivamente, l’insieme dei costi che l’azienda deve sopportare al fine di produrre beni e servizi da immettere nel circuito gestionale di una impresa.
- “Proventi ed oneri finanziari”. La somma dei proventi ed oneri ivi realizzati si va ad aggiungere alla risultante del “valore della produzione” – “costi della produzione”. Sono inclusivi, tra gli altri, dei proventi derivanti dalle partecipazioni detenute presso altre società e degli interessi attivi e passivi bancari.
- “Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie”. Esse andranno sommate al “valore della produzione” - “costi della produzione” + “proventi ed oneri finanziari”. Includono rivalutazioni e svalutazioni di partecipazioni, immobilizzazioni finanziarie, titoli dell’attivo circolante, strumenti finanziari derivati.

Sommati algebricamente i diversi parziali ottenuti, si ha il risultato di esercizio che dovrà successivamente essere considerato al netto delle imposte reddituali. L’estrinsecazione finale di tutto lo schema di conto economico e tutti i parziali ottenuti è l’utile o la perdita, guadagnato o subito, durante l’esercizio.

<sup>12</sup> *International Accounting Standards*, ossia principi contabili internazionali emanati fin dal 1973 dall’ *International Accounting Standards Committee* per uniformare e standardizzare a livello sovranazionale le regole di contabilità delle imprese.

- l'attività deve essere non monetaria, escludendo così tutte le attività di natura finanziaria;
- l'attività deve essere quantomeno identificabile, quindi separabile e trasferibile singolarmente e collettivamente con altri beni ovvero deve derivare “*da diritti contrattuali o altri diritti legali, indipendentemente dal fatto che siano trasferibili o separabili dall'entità*”<sup>13</sup>.

Nel caso in cui si acquisterà il bene intangibile si iscriverà l'immobilizzazione al costo di acquisto implementato dagli oneri accessori e dai costi diretti per portare il bene all'uso, in ottemperanza alla *mission* aziendale<sup>14</sup>. Gli oneri accessori, empiricamente parlando, sono le imposte irrecuperabili, le assicurazioni e le imposte indirette sui consumi che ineriscono rispetto alla circolazione dei cespiti da una nazione all'altra. Al costo dovrà essere sottratto il possibile sconto commerciale. Nella ipotesi in cui si realizzi internamente il bene immateriale, si iscriverà l'immobilizzazione al costo di produzione, che sarà composto dall'insieme delle spese sostenute nella fase di sviluppo dell'attività immateriale in esame. Per formare l'attività esisterà una fase di ricerca, ove i costi saranno destinati interamente al Conto Economico nell'esercizio in cui vengono sostenuti e una fase di sviluppo del progetto ove i costi sono capitalizzabili in presenza di determinate condizioni<sup>15</sup>. Le condizioni per capitalizzare tali costi nella fase di sviluppo sono molteplici: ricerca insistente di completamento dell'opera, fattibilità di realizzare l'*asset* immateriale, disponibilità oggettiva di mezzi per completare ed utilizzare l'attività immateriale, possibilità concrete di utilizzo dell'attività, possibilità di determinare in modo adeguato il costo imputabile durante lo sviluppo, dare dimostrazione dell'attendibilità di un futuro ritorno economico. Successivamente alla prima rilevazione, la disciplina contabile applicabile è quella del modello del

---

<sup>13</sup> IAS 38, par.12.

<sup>14</sup> Si imputeranno dei costi al valore contabile del bene immateriale fin quando l'attività non potrà operare in ottemperanza alle linee guida della direzione d'azienda.

<sup>15</sup> La capitalizzazione è un procedimento contabile, mediante il quale i costi sostenuti dall'impresa per la costruzione o la realizzazione interna di immobilizzazioni vengono estromessi dal Conto Economico per essere rilevati tra le attività patrimoniali. La ratio alla base di tale processo tecnico è che tali costi hanno, di default, una natura pluriennale e quindi si prestano ad essere cristallizzati nell'attivo patrimoniale.

costo o, alternativamente, del modello di rideterminazione del valore. Quest'ultimo si fonda sulla somma remuneratoria alla quale l'attività verrebbe trasferita in una transazione consapevole di mercato. Per i beni immateriali con vita utile definita l'ammortamento deve essere sistematico e deve cominciare ad operare nel momento in cui l'*asset* è pronto a creare benefici effettivi per l'azienda. L'ammortamento a quote costanti è il metodo utilizzato di *default*, tuttavia è possibile utilizzare anche le quote decrescenti e l'unità di prodotto. Chiaramente, nel caso in cui si propenda per una disciplina contabile aderente al modello di rideterminazione del valore, se sarà contabilizzata una variazione, si eseguirà una modifica del piano di ammortamento. Lo IAS 38 in linea generale, tuttavia, esclude la facoltà di iscrivere in bilancio una larga parte delle attività immateriali<sup>16</sup> generate internamente, tra le quali spicca proprio il marchio. La ratio alla base di questa scelta arbitraria è che *“le spese sostenute per generare internamente marchi, testate giornalistiche, diritti di editoria, anagrafiche clienti e altri elementi simili nella sostanza non possono essere distinte dal costo sostenuto per sviluppare l'attività aziendale nel suo complesso”*<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Si veda in proposito Pietro Biancone, P., Cisi, M., *Le attività immateriali nei bilanci IAS/IFRS*, in “L'Impresa”, a. 2005, n.11.

<sup>17</sup> IAS 38, par.64.

Figura 1.1. Confronto riassuntivo tra disciplina contabile nazionale ed internazionale in tema di immobilizzazioni immateriali.

	<b>Principi contabili internazionali (IAS 38)</b>	<b>Disciplina contabile nazionale (art.2426 c.c.; OIC 24)</b>
<b>Applicabilità</b>	Applicabili ad attività identificabili, prive di dimensione fisica e non monetarie.	Vengono ricomprese nella nozione di immobilizzazioni immateriali anche i costi pluriennali.
<b>Iscrizione iniziale</b>	Per l'iscrizione si utilizza il criterio del costo (+ oneri accessori + costi diretti) qualora sia un'acquisizione separata; qualora siano generate internamente si iscriverà al costo di produzione (e si dovrà operare una distinzione fra fase di ricerca o di sviluppo)	Per l'iscrizione si utilizza il criterio del costo (+oneri accessori) qualora vengano acquistate; il criterio del costo di produzione (+ tutti i costi direttamente imputabili + costi indiretti per la quota ragionevolmente imputabile all'immobilizzazione).
<b>Rilevazioni successive</b>	Per le successive rilevazioni si prevede due differenti trattamenti contabili: modello del costo e modello della rilevazione.	Per le successive rilevazioni vige il sistema a costi storici.
<b>Criterio ammortamento predefinito</b>	Si prevede che normalmente il criterio di ammortamento più indicato sia quello a quote costanti.	Si privilegia il metodo di ammortamento a quote costanti.

Presentata la disciplina generale delle immobilizzazioni immateriali, si rende necessaria una digressione sulla centralità che investono tali *assets* all'interno di un bilancio odierno. Per governare le aziende che si interfacciano nel mondo

economico, è necessario controllare dei *know how* di nuova matrice <sup>18</sup> che si presentano come premessa assolutamente necessaria per la competitività aziendale in un settore di riferimento. A questo fattore di nuova conoscenza è quindi assegnato un valore sovrano, poiché si palesa come complesso da ottenere e, di conseguenza, complesso da implementare. Se prima a far da padrone, per la preminenza dell'azienda all'interno della società, era la risorsa materiale estrinsecata nel fattore terra ed in quello finanziario, ora l'incidenza dei beni immateriali ha messo talmente in crisi questo sistema da favorire una metamorfosi dai sistemi economici statali all'attuale mondo economico globalizzato. La sovranità sui beni materiali non necessita più di ricoprire un ruolo centrale; Nella nuova economia al centro vengono poste le idee, le immagini per creare valore aziendale, non più la *res* <sup>19</sup>. La conclusione è che le immobilizzazioni intangibili siano i fattori determinanti per il

---

<sup>18</sup> Lester Carl Thurov, già agli albori del nostro millennio aveva presagito un cambiamento di valori economici in *itinere*, tanto che citandolo testualmente: “Gli storici del prossimo secolo parleranno indubbiamente della terza rivoluzione industriale della fine del XX. Come nella seconda rivoluzione industriale, le imprese che sono in grado di approfittare della terza rivoluzione possono realizzare alti profitti e alti tassi di crescita, anche se il tasso di crescita dell'economia è più lento che nei tre decenni precedenti. Le nuove grandi imprese e con loro le nuove grandi fortune possono svilupparsi quasi nel corso di una notte. Otto delle venticinque imprese che nel 1998 erano le più grandi d'America non esistevano nel 1960, o erano molto piccole. Tre di quelle che non esistevano nel 1960 erano fra le dieci più grandi del mondo nel 1998”. (Thurov, L., C. (2000). *La costruzione della ricchezza. Le nuove regole per gli individui, le società e le nazioni nell'economia della conoscenza*, p. 23. Il Sole 24 Ore).

<sup>19</sup> Si veda sul punto Rifkin, J. (2000). *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, p.7. Milano: Mondadori, il quale enfatizza il concetto fino a spingersi a dire che il “capitale fisico [...] è considerato dalle aziende un mero costo operativo più che un patrimonio; qualcosa da prendere a prestito più che avere in proprietà”. Ed ancora, estremamente interessante è il contributo sul tema di Zanda, G. (2009). *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*, p. 189. Torino: Giappichelli, il quale sostiene che: “é doveroso precisare che, per le imprese, il capitale tecnico detenuto in proprietà è divenuto meno rilevante per due motivi: innanzitutto, nella moderna economia, l'elemento strategico che consente il governo delle organizzazioni è sempre più rappresentato dalle conoscenze (capitale intellettuale) e sempre meno dal capitale tecnico e finanziario di proprietà. In secondo luogo, le imprese più innovative tendono a non gravare lo stato patrimoniale con immobilizzazioni di proprietà, ma si adoperano a prendere in affitto, pagando un canone, i servizi del capitale tecnico. In sostanza, le imprese, spesso, "rilasciano" immobili, macchine, attrezzature e le prendono in affitto, diventando "più leggere", più elastiche e più capaci di adattarsi prontamente e convenientemente alle variazioni dell'ambiente esterno ed interno. Addirittura, in taluni casi, si giunge a creare una cosiddetta “impresa vuota”, che rappresenta una organizzazione produttiva che ha effettuato in modo completo il transito dalla proprietà dei beni

valore aziendale, o quantomeno le cause che conducono agli aumenti ed alle diminuzioni di valore. Nella realtà economica le imprese ricercano originalità di competenze per raggiungere una stabilità relazionale con il cliente; ciò che rileva non è portare il singolo cliente a realizzare un singolo acquisto, quanto piuttosto entrare nella mente del consumatore, creando legami commerciali duraturi.

Da sempre considerate risorse delicate dal punto di vista valutativo, le immobilizzazioni immateriali negli ultimi tempi sono state riconsiderate rispetto all'esigenza di rendicontazione. Coloro che operano nel mercato finanziario necessitano aggiornamenti sempre più precisi ed obiettivi sui beni intangibili delle quotate, poiché per dare un giudizio di investimento devono conoscere a trecentosessanta gradi il valore societario. Essere trasparenti, dal punto di vista aziendale, si traduce in aumento del valore attribuito dai consumatori; andando a rappresentare tutti gli *asset* aziendali in bilancio, anche quelli privi di consistenza fisica, l'azienda ottiene il rispetto di tutti gli *stakeholder*, poiché la chiarezza e l'obiettività sono principi cardine per la fidelizzazione del cliente. Una idonea descrizione contabile circa il valore dei beni immateriali, tuttavia, non sempre è possibile <sup>20</sup> poiché sono inscrivibili in bilancio solo quelle attività che rispettano degli standard normativi contabili. Spesso è lasciata alla rendicontazione volontaria la rappresentazione degli intangibili in bilancio <sup>21</sup>.

---

all'affitto (leasing finanziario ed operativo) degli stessi. In questo modo, l'impresa riduce gli investimenti, limita il rischio, controlla meglio la gestione, e, mediante contratti di *outsourcing* e alleanze strategiche con fornitori, concorrenti, enti di ricerca e utenti, riesce anche a migliorare il risultato del conto economico. Naturalmente tutto ciò richiede l'inserimento in azienda di alte competenze di management strategico per gestire con le controparti i singoli interessi e per tentare di contemperarli realizzando benefici reciproci”.

<sup>20</sup> D. Pedrovic, in proposito specifica che: “Le carenze informative sugli intangibili possono trarre in inganno chi investe nell'impresa, accentuare gli squilibri informativi tra i soggetti esterni distorcendo le scelte effettuate da chi opera sui mercati finanziari e impedire le comparazioni tra aziende. Non vi è infatti dubbio alcuno che la negazione sostanziale della rappresentazione contabile degli intangibili ha abbassato fortemente la qualità dell'informazione prodotta dai bilanci societari” (Pedrovic, D. (2004), *La valutazione del marchio*, p.156. Milano: Egea).

<sup>21</sup> Si veda sul punto specifico A. Beretta Zanoni, il quale sostiene che per comunicare il valore degli intangibili esistono tre possibili vie:

a) “la via contabile: inserire tutte le attività immateriali nel piano dei conti e nelle rilevazioni

La loro difficile collocazione in bilancio si palesa come assolutamente ingiustificata rispetto alla mole di valore rappresentata nei confronti dell'azienda <sup>22</sup>. Lo

---

contabili;

b) la via extra-contabile: misurare quantitativamente e qualitativamente eventualmente nelle note di bilancio;

c) la via intermedia (satellite accounting): introdurre una contabilità aggiuntiva rispetto a quella tradizionale". (Beretta Zanoni, A. (2005). *Il valore delle risorse immateriali. Equilibrio economico aziendale, beni immateriali e risorse intangibili*, p.89. Bologna: Il Mulino).

<sup>22</sup> Di interesse cruciale, al fine di comprendere ancor di più l'importanza dei beni immateriali, è l'intervento su "Il Sole 24 Ore" di Vittorio Carlini che si riporta in questo luogo nelle sue parti salienti: "L'immateriale domina la Borsa. Soprattutto in America. Gli asset intangibili, secondo Brand Finance, valgono il 76% di tutto il valore d'impresa delle società quotate Usa. Cioè: tre quarti dell'enterprise value è costituito da risorse e patrimonio diversi da beni fisici o attività finanziarie, senza alcuna consistenza materiale. Il dato è il più alto dal 2006 e implica il valore di 35.000 miliardi di dollari. Certo: l'evolversi nel tempo degli "intangibles" non è lineare. In alcuni anni ci sono dei bassi, in altri degli alti. Nel 2010, ad esempio, gli asset immateriali pesavano per circa il 64% (10.500 miliardi di dollari). Poi, nel 2015, sono balzati al 73% (28.300 miliardi) per, successivamente, ridiscendere nel 2016. Ciò detto, però, la dinamica di fondo è definita: c'è una progressiva crescita. Un po' diversa la situazione in Europa. Qui il fenomeno è più contenuto: gli asset immateriali valgono il 51% del valore d'impresa delle realtà quotate (11.600 miliardi di dollari). Un dato che si spiega anche, e soprattutto, con la mancanza nel Vecchio continente di grandi campioni hi-tech e digitali. [...] Un'impresa, per fare business, ha bisogno di beni materiali (fabbriche, macchinari) e, per l'appunto, di risorse intangibili. Quest'ultime in linea di massima possono dividersi in due aree. La prima è riconducibile agli asset che derivano da protezioni legali: dai brevetti alle licenze fino al diritto d'autore e i marchi. Appannaggio della seconda, invece, è l'immateriale in grado di influenzare la performance dell'impresa: dalla capacità innovativa ai processi organizzativi fino al capitale umano e la rete di relazioni con l'esterno. «Sono elementi - spiega Mauro Bini, docente di finanza aziendale alla Bocconi - fondamentali ed essenziali per la vita e lo sviluppo dell'impresa». Realtà che «non sono in contrapposizione con i tangibili. Soprattutto a fronte della sempre maggiore rilevanza dell'economia della conoscenza» [...] «In realtà - riprende Bini - con l'attuale regolamentazione gli intangibili trasferibili o di natura contrattuale, siano essi iscritti a bilancio oppure no, sono caratterizzati da un minore complessità nella valutazione». Maggiori dubbi, invece, si hanno nell'M&A. Nell'operazione straordinaria c'è di fatto sempre una differenza tra il maggiore prezzo pagato per l'acquisizione di una società e il valore contabile della stessa. Ebbene: questa differenza è l'avviamento e va iscritto a bilancio. Sennonché, costituendo la speciale capacità dell'impresa di creare crescita futura, la sua ricomposizione sotto valori numerici è più difficile. «In simili casi - dice sempre Bini - l'alea è maggiore». Ma non è solo questione di bilanci. Gli intangibili sono indubbiamente essenziali e rilevanti. La loro preponderanza deve, però, indurre delle cautele. Tra le altre cose nell'uso dei multipli. «Può pensarsi - afferma Raffaele Oriani docente di finanza alla Luiss - al cosiddetto Return on asset (Roa, ndr)». Questo, molto usato dagli investitori, è costituito dal rapporto tra il reddito netto dell'azienda e i suoi asset totali. «Si tratta di un indicatore che, a fronte del fatto che gli intangibili spesso non sono iscritti a bilancio, ha scarsa valenza segnaletica proprio quando una società ha molti "intangibles"». Il Roa, in questo caso, rischia di essere sovrastimato. Non solo. Anche nell'ipotesi in cui i beni immateriali siano indicati c'è il problema della manipolazione. Vale a dire? «La maggiore difficoltà nella quantificazione dell'intangibile può agevolare, da

*stakeholder*, tramite la visione del mero reddito d'esercizio, non può ricavare le informazioni necessarie per valutare l'attitudine teleologica dell'impresa in termini di efficienza ed efficacia e non può essere in grado di carpire tutti i fattori determinanti per la scelta consapevole di investire o meno sulla stessa<sup>23</sup>. L'indicazione del reddito dà una visione solo elementare della ricchezza, effettiva o potenziale, che nasce da una determinata gestione aziendale in uno specifico periodo delimitato. Ciò detto, vive all'interno del mondo economico e contabile una esigenza sopravvenuta di dare alle risorse immateriali lo spazio che meritano in bilancio. Sarà evidentemente necessaria una crisi tra una esatta rappresentazione dei dati ed una preliminare chiarezza nell'esporre processi di valutazione universalmente condivisibili. Per tradurre il peso che ricoprono (o dovrebbero ricoprire) le immobilizzazioni immateriali nei prospetti di rendicontazione, basterebbe prendere a campione il bilancio di qualunque società. Nel caso in cui l'azienda sia trasparente nei confronti della platea degli interessati, si noterà subito

---

parte dell'azienda, la sua sopravvalutazione o sottovalutazione». Il tutto a seconda che si voglia avere un Roa più basso o più alto. Quindi, quando una società è contraddistinta da molti asset immateriali, «è meglio affidarsi - conclude Oriani - a indicatori che prescindano dallo stato patrimoniale». Un esempio? I metodi di valutazione dell'impresa che si basano sulla capacità della stessa di generare flussi di cassa". Carlini, V., "*Wall Street: il dominio degli asset intangibili tocca i 35 miliardi*", *Il Sole 24 Ore*, 20 novembre 2020.

<sup>23</sup> Alessandro Plateroti, in un recentissimo contributo sostiene che: "anche dopo le grandi riforme finanziarie post-crisi del 2008, un certo grado di opacità contabile fa sempre parte delle regole del gioco. Ma nonostante la profonda resistenza a una più ampia divulgazione finanziaria, la nebbia che oscura gli asset intangibili sta iniziando a sollevarsi: le pressioni dei regolatori, degli investitori e degli esperti di contabilità è persino aumentata con la guerra alla pandemia. Nessuno chiede alle aziende di rivelare i loro segreti industriali, ma solo di fare chiarezza sul valore reale di un brevetto, quanto può realisticamente valere un marchio e quale reddito può aspettarsi di generare in ricerca e sviluppo, anche quando queste cifre non possono essere determinate con una certezza assoluta. Non trattare i beni immateriali come una risorsa reale poteva avere senso quando l'economia era dominata dalla produzione e dall'agricoltura. Ma il valore contabile senza intangibili è sempre più irrilevante in un'economia basata sull'informazione. Questa sorta di bipolarismo contabile è entrata anche sotto esame della Sec: «La proprietà intellettuale, i soft asset e altri intangibili costituiscono sempre più il grosso della base di attività per la produzione di ricchezza nella nostra società - ha detto il commissario Steven Wallman in un simposio sugli asset intangibili - Per questo dobbiamo imparare a misurare e contabilizzare meglio queste risorse per rifletterle nelle rendicontazioni societarie»". Plateroti, A., "*Gli asset «invisibili» di Wall Street che spingono la ripresa Usa*", *Il Sole 24 Ore*, 14 dicembre 2020.

come il totale delle attività non correnti sia monopolizzato dalle attività immateriali, piuttosto che da quelle materiali.

Si allega di seguito il prospetto di attivo patrimoniale contenuto nella Relazione Finanziaria Semestrale Consolidata al 31 dicembre 2020 di una nota società calcistica professionistica italiana <sup>24</sup>:

*Figura 1.2. Attivo della Situazione Patrimoniale-Consolidata al 31 dicembre 2020 (Società 1)*

<b>SITUAZIONE PATRIMONIALE - FINANZIARIA CONSOLIDATA</b>				
<b>Importi in Euro</b>	<b>Nota</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>30/06/2020<sup>(a)</sup></b>	<b>Variazioni</b>
<b>Attività non correnti</b>				
Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, netti	11	468.974.157	508.423.169	(39.449.012)
Avviamento	12	1.811.233	-	1.811.233
Altre attività immateriali	13	50.377.349	48.791.707	1.585.642
Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti	14	446.673	413.610	33.063
Terreni e fabbricati	15	147.086.799	138.517.513	8.569.286
Altre attività materiali	16	24.043.877	22.059.559	1.984.318
Immobilizzazioni materiali in corso e acconti	17	1.107.345	840.192	267.153
Partecipazioni	18	235.964	234.262	1.702
Attività finanziarie non correnti	19	11.427.705	11.428.535	(830)
Imposte differite attive	20	10.523.205	11.292.195	(768.990)
Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	21	51.790.840	165.744.085	(113.953.245)
Altre attività non correnti	22	1.509.523	2.281.744	(772.221)
<b>Totale attività non correnti</b>		<b>769.334.669</b>	<b>910.026.571</b>	<b>(140.691.902)</b>
<b>Attività correnti</b>				
Rimanenze	23	10.379.657	9.150.867	1.228.790
Crediti commerciali	24	37.217.768	62.312.243	(25.094.475)
Crediti commerciali e altri crediti verso parti correlate	57	2.244.153	18.551.644	(16.307.491)
Crediti verso società calcistiche per campagne trasferimenti	21	71.077.839	130.448.731	(59.370.892)
Altre attività correnti	22	21.307.042	10.855.929	10.451.113
Attività finanziarie correnti	19	11.332.833	21.083.359	(9.750.526)
Disponibilità liquide	25	37.957.506	5.917.079	32.040.427
<b>Totale attività correnti</b>		<b>191.516.798</b>	<b>258.319.852</b>	<b>(66.803.054)</b>
<b>Anticipi versati</b>				
Anticipi non correnti		3.429.614	-	3.429.614
Anticipi correnti		12.476.919	8.529.801	3.947.118
<b>Totale anticipi versati</b>	26	<b>15.906.533</b>	<b>8.529.801</b>	<b>7.376.732</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>976.758.001</b>	<b>1.176.876.224</b>	<b>(200.118.223)</b>

Fonte: Juventus.com (aggiornato al 25/05/2021)

<sup>24</sup> Si tratta del bilancio della F.C. Juventus, approvato dal Consiglio di Amministrazione del 25 febbraio 2021 e visionabile direttamente sul sito della società sportiva.

Risulta immediatamente palese non solo l'egemonia delle attività non correnti, ma soprattutto l'insieme dei valori dei “diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori, netti”, l’“avviamento”, le “altre attività immateriali”, le “immobilizzazioni immateriali in corso e acconti”. Il risultato della sommatoria di questi *asset* è di 521.609.412 €, ossia rappresenta quasi il 68% del totale delle attività non concorrenti, il 52 % del totale dell'attivo e, infine, supera di 349.371.391 € l'insieme delle restanti immobilizzazioni materiali. I numeri sono eloquenti rispetto al peso che tali *asset* immateriali, ad oggi, occupano nel bilancio d'esercizio. Sempre a titolo esemplificativo si riporta in questo luogo il prospetto di attivo patrimoniale di un'altra società calcistica professionistica italiana, con numeri ancora più evidenti rispetto all'esempio precedente <sup>25</sup>:

Figura 1.3. Attivo della Situazione Patrimoniale-Consolidata al 31 dicembre 2020 (Società 2)

<b>SITUAZIONE PATRIMONIALE-FINANZIARIA CONSOLIDATA (*)</b>			
<i>(in €/migliaia)</i>			
<b>ATTIVO</b>	<i>note</i>	31/12/2020	30/06/2020
<b>ATTIVITA' NON CORRENTI</b>			
Diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori	7.1	243.153	268.822
Altre immobilizzazioni immateriali	7.2	18.861	19.097
<b>Attività immateriali</b>		<b>262.014</b>	<b>287.919</b>
Fabbricati		6.584	4.770
Impianti e macchinari		591	515
Attrezzature industriali e commerciali		126	140
Altre immobilizzazioni		1.613	1.392
Immobilizzazioni in corso ed acconti		1.915	3.248
<b>Attività materiali</b>	7.3	<b>10.829</b>	<b>10.065</b>
Diritti d'uso	7.4	25.305	25.832
Crediti commerciali	7.6	21.230	20.127
Attività finanziarie non correnti	7.7	10.045	10.045
Altre attività	7.8	3.727	3.248
<b>Altre attività non correnti</b>		<b>35.001</b>	<b>33.419</b>
<b>Totale attività non correnti</b>		<b>333.149</b>	<b>357.236</b>
<b>ATTIVITA' CORRENTI</b>			
Rimanenze	7.5	1.923	1.454
Crediti commerciali	7.6	79.982	73.522
Altre attività	7.8	56.085	22.022
Crediti per imposte	7.9	3.839	4.028
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	7.10	36.688	7.706
<b>Totale attività correnti</b>		<b>178.517</b>	<b>108.732</b>
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>		<b>511.667</b>	<b>465.968</b>

Fonte: AsRoma.com (aggiornato al 25/05/2021)

<sup>25</sup> Si tratta del bilancio della A.S. Roma, approvato dal Consiglio di Amministrazione e visionabile direttamente sul sito della società sportiva.

In questo caso specifico il valore delle attività immateriali supera di ben venticinque volte quello delle attività materiali all'interno del totale delle attività non correnti. Un dato di osservazione rilevante è che, anche senza prendere in considerazione i “diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori”<sup>26</sup>, la quale è la voce che evidentemente inflaziona le attività immateriali in un bilancio di matrice sportiva professionistica, il valore degli *asset* immateriali è quasi il doppio di quello della totalità degli *asset* materiali. Quanto mostrato tramite esempi di situazioni patrimoniali di società quotate non deve in ogni caso trarre in inganno. All'importanza odierna delle attività immateriali non corrisponde, allo stato attuale, una prontezza di valutazione<sup>27</sup> ed oggettività nella loro iscrizione. Tutto ciò rende

---

<sup>26</sup> “Il diritto alle prestazioni sportive può derivare da un accordo di trasferimento di un calciatore, oppure dalla cessione del contratto di un giocatore professionista da parte di un'altra società. Le raccomandazioni contabili federali precisano che i diritti pluriennali sono assimilabili ai diritti di concessione e simili, previsti dalla voce B.I.4 dell'articolo 2424 c.c., e per tale ragione prevedono che sia loro riservata la classe dell'attivo B.I.8 dello stato patrimoniale dei club calcistici. I diritti alle prestazioni sportive possono altresì essere assimilati al diritto, da parte di una società che effettua attività di ricerca e sviluppo, di utilizzare in via esclusiva le invenzioni realizzate dai propri ricercatori; allo stesso modo, infatti, la società sportiva sfrutta in esclusiva — non le invenzioni, ma — l'immagine e le prestazioni del calciatore, anche se per un periodo determinato. L'equiparazione dei diritti in parola ai diritti di concessione e similari consente di identificare anche i criteri di valutazione da seguire per l'iscrizione in bilancio. La valorizzazione di questi diritti segue gli ordinari criteri previsti per le immobilizzazioni dall'art. 2426 del Codice civile. La corretta identificazione del valore di iscrizione in bilancio comporta quindi la stima: a) del costo di acquisto o di produzione a cui iscriverne in contabilità il cespite acquistato; b) dell'ammortamento delle immobilizzazioni la cui utilizzazione è limitata nel tempo; c) dell'eventuale ulteriore svalutazione, nel caso in cui si riscontri una perdita durevole di valore dell'immobilizzazione”. Il contributo in esame è stato tratto da: Nicolliello, M., *La valutazione dei diritti pluriennali alla prestazione dei calciatori*, in “Rivista dei Dottori Commercialisti”, a.2011, n.3.

<sup>27</sup> Un articolo di interesse è quello di Jonathan Ford, tradotto in italiano da Fabio Galimberti, il quale si sofferma sui rischi connessi alle rappresentazioni non univoche degli intangibili a bilancio, prendendo in considerazione la crisi che investì la multinazionale britannica Carillion nel 2018. In questo luogo si riportano alcuni passaggi salienti per la presente analisi: “In un recente saggio, intitolato «Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy», Jonathan Haskel e Stian Westlake mettono in evidenza la tendenza delle aziende moderne a operare con una dotazione limitata o inesistente di attività materiali. La Apple è la società più quotata del mondo, ma ha poche proprietà fisiche: il suo valore è dato dalle attività immateriali, come il software e il design. Molti degli attributi delle attività immateriali sono positivi, osservano gli autori: per esempio, possono essere facilmente estese su larga scala e possono generare sinergie. Ma c'è un aspetto più preoccupante, ed è il fatto che sono attività «sommese», nel senso che hanno un valore di mercato immediato nullo o limitato, a differenza degli immobili, degli stabilimenti, delle attrezzature. Possono essere scarsamente appetibili per

tale disciplina estremamente complessa da decifrare ed esageratamente legata a situazioni *de facto* specifiche.

---

qualsiasi altra impresa, e se sopravviene una crisi, di conseguenza, il loro valore può precipitare in modo repentino e definitivo. Il fallimento della Carillion è un esempio concreto di questi pericoli. Il colosso britannico dell'outsourcing è implso clamorosamente questo mese, lasciandosi dietro pochissimi asset utili per i creditori, fra cui figurano i tanti membri del piano pensionistico aziendale [...] Ma il fallimento della Carillion richiama l'attenzione su altri aspetti allarmanti, perché è la prova di quanto sia pericoloso, come succede con le banche, espandere aziende che hanno bilanci infarciti di attività immateriali difficili da valutare e scarsamente liquide. Basta dare un'occhiata al bilancio della Carillion per capire quanta importanza avessero queste attività immateriali. Alla fine del 2016, quelle che potevano essere vendute in caso di crisi (attività fisse e azioni) costituivano appena il 5% del totale. [...] Nella quasi totalità dei casi, si trattava di goodwill (valore di avviamento), acquisito insieme alle tante compagnie rilevate dalla Carillion nei suoi 18 anni di esistenza. [...] Le aziende che hanno un'elevata quantità di attività immateriali spesso sono tentate di prendere soldi in prestito offrendo a garanzia questi attivi, specialmente (come nel caso della Carillion) quando hanno entrate garantite dallo Stato. Ma, come sottolinea il professor Adam Leaver dell'Università di Sheffield, questa strategia comporta dei rischi, perché impone all'azienda che prende i soldi in prestito di garantire «che i costi attualizzati delle sue passività future possano essere coperti dal reddito generato dalle attività sottostanti». E qui sta la bomba a orologeria, nel caso della Carillion.

Quello che avrebbe dovuto fare il gruppo, quando si è accorto di avere sovrastimato il valore futuro dei suoi appalti, era svalutare in parte il valore di avviamento iscritto in bilancio. Il problema, naturalmente, era che in quel modo avrebbe fatto un passo deciso in direzione dell'insolvenza [...] Così, hanno scelto di puntare su altri accorgimenti meno responsabili, proseguendo nel loro difficile gioco di equilibrismo. Uno di questi accorgimenti era accumulare ancora più passività a breve termine: non solo per far fronte alle carenze di liquidità sugli appalti con valore di mercato inferiore a quello nominale, ma anche per versare grossi dividendi agli azionisti e tenersi buoni. La Carillion ha cercato anche di giocare il tutto per tutto prendendosi altri appalti, nella speranza di usare il denaro per rimborsare i creditori a breve termine. Questa politica, oltre a scoprire un altare per coprire un altro, ha fatto scendere drasticamente i margini, perché il gruppo, per assicurarsi gli appalti, ha ridotto i prezzi. Tra il 2012 e il 2016, secondo il professor Leaver, il margine operativo è sceso dal 5,3 ad appena il 4%, contribuendo all'implosione della società.

Da tutte queste osservazioni, conseguono due cose. La prima è che in un mondo degli affari più immateriale c'è bisogno di regole più chiare per la valutazione delle attività immateriali [...] In Gran Bretagna, come negli Usa, gli investimenti in attività immateriali ormai superano quelli in attività materiali. Le regole non sono l'unica cosa che si deve evolvere in questo contesto. Azionisti e creditori devono ragionare in modo più approfondito sui criteri di governance nelle imprese dove c'è una maggiore incidenza di attività immateriali. Questo potrebbe significare tenere maggiormente a freno la leva finanziaria e imporre uno stop automatico all'erogazione di dividendi quando le aziende sono fortemente indebitate". Ford, J., "Un capitalismo malato di asset intangibili", Il Sole 24 Ore, 29 gennaio 2018.

### ***1.1.2 Il marchio nei principi contabili nazionali.***

Il Codice civile prevede l'obbligo, per i redattori del bilancio, di iscrivere il valore del marchio nell'attivo patrimoniale tra le immobilizzazioni immateriali. Il principio contabile dell'OIC 24<sup>28</sup>, in questo senso, fornisce un ausilio fondamentale per la regolamentazione dell'iscrizione di tale *asset*. Il principio contabile OIC 24 è, infatti, interamente dedicato alla rilevazione e classificazione delle immobilizzazioni immateriali. La voce B.I.4, la quale è stata già accennata con riferimento all'articolo 2424 cc, è nominata "concessioni, licenze, marchi e diritti simili" ed include: "*i costi per l'ottenimento di concessioni su beni di proprietà degli enti concedenti (sfruttamento in esclusiva di beni pubblici quali ad esempio il suolo demaniale); – i costi per l'ottenimento di concessioni per esercizio di attività proprie degli enti concedenti (gestione regolamentata di alcuni servizi pubblici quali ad esempio autostrade, trasporti, parcheggi, ecc.); – i costi per le licenze di commercio al dettaglio; – i costi di know-how per la tecnologia non brevettata; – i costi per l'acquisto, la produzione interna e per i diritti di licenza d'uso dei marchi*"<sup>29</sup>.

Seguendo le linee guida dall'OIC 24, il valore del marchio sarà iscritto solo se si sarà sostenuto un costo e quindi sia presente un certo flusso finanziario sulle spalle della società. Da ciò ne deriva, quale conseguenza necessaria, l'impossibilità di rilevare nelle immobilizzazioni immateriali un marchio figlio di un'acquisizione gratuita poiché non vi è stato alcun costo e, in ogni caso, non vi sarebbero abbastanza elementi per valutare in maniera attendibile una stima dello stesso.

Un altro requisito per iscrivere il valore di questo *asset* è l'utilità pluriennale del marchio, ossia la sua valenza di investimento in ottica di benefici futuri certi o meramente presunti.

---

<sup>28</sup> L'OIC è l'organismo italiano di contabilità. Esso assicura una larga standardizzazione delle caratteristiche del bilancio aziendale e si fonda sulle disposizioni del Codice civile oltre che sui principi contabili internazionali. L'OIC interpreta le regole contenute nell'ordinamento civilistico e ne crea dei principi, i quali serviranno da linee guida per le imprese.

<sup>29</sup> OIC 24, par.28.

Il criterio cardine per iscrivere il marchio in bilancio è quello del costo. Si ammette l'iscrizione in bilancio sia se il marchio viene realizzato internamente dall'azienda, sia se acquisito a titolo di proprietà o di godimento. Come si è già accennato rispetto alla disciplina codicistica, il costo di produzione interna dovrà essere inclusivo di costi diretti, necessari per il completamento del marchio, e costi indiretti che si pongano in un rapporto di causalità necessario con la produzione di quest'ultimo.

Anche qui l'OIC 24 è particolarmente attenta ad identificare quali costi diretti si riferiscano specificatamente alla produzione di questo *asset*: “*stipendi ed i salari del personale dipendente impegnato in tale progetto, l'ammortamento dei beni dell'attivo immobilizzato impiegati nella creazione, i costi di servizi specifici (ad esempio dei legali incaricati della tutela), i costi di registrazione del marchio. Tali costi non includono quelli sostenuti per la ricerca e/o per lo sviluppo del prodotto né i costi relativi alla campagna pubblicitaria per il lancio del marchio*”<sup>30</sup>.

Qualora il marchio venga acquisito sul mercato, a titolo di proprietà o di godimento, dovranno essere computati gli oneri accessori<sup>31</sup> al prezzo pagato per l'acquisto.

Negli ultimi anni si è diffuso anche l'acquisto del marchio con contratto di *leasing*. Secondo il principio della competenza economica<sup>32</sup>, il canone periodico corrisposto sarà rappresentato nel Conto Economico dell'azienda locatrice e, al momento del riscatto dell'immobilizzazione, saranno applicabili gli esami previamente svolti per la piena proprietà.

L'iscrizione di valore originaria del marchio, pari al costo di acquisto o di produzione, non può in ogni caso eccedere il valore recuperabile dell'*asset*. L'OIC 24 esplica che “*Il valore recuperabile di un'immobilizzazione è pari al maggiore*

---

<sup>30</sup> Cra vero, F., Ferrero, G. (2009). *La valutazione del marchio*. In Travostino, M., Bottero, N. (Eds.), *Il diritto dei marchi d'impresa: profili sostanziali, processuali e contabili*, p.595. Milano: Utet Giuridica.

<sup>31</sup> Gli oneri accessori possono declinarsi in commissioni per il trasferimento del marchio, imposte non detraibili sul passaggio di proprietà, la redazione del contratto di compravendita ecc.

<sup>32</sup> Prassi secondo la quale si considerano, nel bilancio di esercizio, solo i costi e ricavi che si manifestano nel periodo preso in esame, a prescindere dalla manifestazione finanziaria in termini di entrate/uscite.

*tra il valore d'uso e il suo valore equo (fair value), al netto dei costi di vendita”* <sup>33</sup>.

Il valore d'uso è il valore attuale dei flussi di cassa attesi in futuro dall'utilizzo continuato dell'*asset*. Il valore equo è quello realizzabile dal trasferimento

dell'immobilizzazione in una compravendita a prezzi di mercato normali, al netto degli oneri necessari per realizzare la cessione. Se il valore recuperabile del bene sarà inferiore al costo, sarà necessaria una rettifica per una somma uguale alla differenza e, tale divario, sarà imputato al Conto Economico. Nell'empiricità non è raro che il valore attribuito al marchio venga riconosciuto o riconsiderato nell'evento di una operazione extra-ordinaria che coinvolga non solo il marchio microscopicamente considerato, bensì l'azienda tutta o un ramo di essa. Nella prassi accade spesso che nella cessione di un'azienda comprensiva di marchio l'acquirente dia un valore specifico allo stesso o nella fusione tra società ove si presenti un disavanzo attribuibile ad un marchio proprio della società che viene incorporata, esso venga iscritto ad un valore inferiore a quello contabile corrente.

### ***1.1.3 Il marchio nei principi contabili internazionali.***

Come specificato previamente, nel *background* della contabilità internazionale, il marchio e la sua rilevazione è disciplinato dallo IAS n.38, il quale si occupa delle attività immateriali in bilancio. Il marchio, seguendo il principio in esame, verrà contabilizzato nel momento in cui rientrerà nella sfera di definizione fornita dallo IAS n.38 rispetto ad una attività immateriale <sup>34</sup> e soddisferà dei parametri rilevatori di un'attività immateriale. Per ciò che attiene la definizione di attività immateriale, lo IAS n.38 specifica che essa è una risorsa:

- la quale potenzialmente può apportare dei benefici economici futuri per l'impresa che l'adotti e “*i benefici economici futuri derivanti da un'attività immateriale possono includere i proventi originati dalla vendita di prodotti*”

---

<sup>33</sup> OIC 24, par. 22.

<sup>34</sup> Per le disposizioni complete dello IAS n.38 in ordine alla definizione di attività immateriale si rinvia preliminarmente ai paragrafi da 8 a 17.

*o servizi, i risparmi di costo o altri benefici derivanti dall'utilizzo dell'attività da parte dell'entità*<sup>35</sup>.

- la quale viene controllata dall'impresa. Recita il principio contabile internazionale in questione: *“L'entità ha il controllo di un'attività se ha il potere di usufruire dei benefici economici futuri derivanti dalla risorsa stessa e può limitare l'accesso da parte di terzi a tali benefici. La capacità dell'entità di controllare i benefici economici futuri derivanti da un'attività immateriale trae origine, in genere, da diritti legali che sono tutelabili in sede giudiziale*<sup>36</sup>.
- la quale è *“non monetaria<sup>37</sup> identificabile priva di consistenza fisica*<sup>38</sup>. Perché si configuri il requisito dell'identificabilità, il marchio come attività dovrà essere *“separabile, ossia può essere separata o scorporata dall'entità e venduta, trasferita, data in licenza, locata o scambiata, sia individualmente che insieme al relativo contratto” o dovrà derivare “da diritti contrattuali o da altri diritti legali, indipendentemente dal fatto che tali diritti siano trasferibili o separabili dall'entità o da altri diritti e obbligazioni*<sup>39</sup>.

Una volta stabilito se l'attività possa rientrare legittimamente, per i principi contabili internazionali, nella sfera ontologica dell'immaterialità, si dovrà procedere a contabilizzare l'*asset* in questione. La rilevazione del valore del marchio deve avvenire, secondo lo IAS n.38 solo nel caso in cui *“è probabile che i benefici economici futuri<sup>40</sup> attesi che sono attribuibili all'attività affluiranno*

---

<sup>35</sup> IAS n.38, par. 17.

<sup>36</sup> IAS n.38, par. 13.

<sup>37</sup> Lo IAS n.38 contiene solo la definizione di attività monetaria, specificando sul punto al par. 8 che *“...sono il denaro posseduto e le attività che devono essere incassate in ammontari di denaro prefissati o determinabili”*. Ergo, la definizione di attività non monetaria, si ricaverà *contrariis*.

<sup>38</sup> IAS n.38, par. 8.

<sup>39</sup> IAS n.38, par. 12.

<sup>40</sup> Seguendo le disposizioni dello IAS n.38, par. 22, si ha una chiarificazione generale sui presupposti per determinare tali benefici. Il paragrafo in questione recita: *“L'entità deve valutare la probabilità che si verifichino benefici economici futuri usando presupposti ragionevoli e sostenibili che rappresentano la migliore stima della direzione aziendale dell'insieme di condizioni economiche che esisteranno nel corso della vita utile dell'attività”*.

*all'entità e il costo dell'attività può essere determinato attendibilmente*"<sup>41</sup>. Per l'iscrizione in bilancio del marchio, si procederà seguendo il criterio del costo <sup>42</sup>. Al fine di determinare il costo, tuttavia, si rende necessaria un discernimento rispetto ai possibili modi di acquisizione dell'*asset*.

Qualora il marchio sia acquistato separatamente, lo IAS n. 38 stabilisce che *“normalmente, il prezzo che un'entità paga per acquisire separatamente un'attività immateriale riflette le aspettative circa la probabilità che i futuri benefici economici attesi incorporati nell'attività affluiranno all'entità* <sup>43</sup>. *La società tenderà, di conseguenza, di pronosticare i possibili benefici finanziari economici futuri, con tutte le incertezze del caso sul quando e sul quantum rispetto a tale afflusso previsto. In questo caso di specie il costo non solo sarà inclusivo del prezzo necessario per acquisire il marchio, bensì dovrà essere aggiunto a tale prezzo le imposte irrecuperabili sulla transazione ed “eventuali costi direttamente attribuibili per portare l'attività al suo uso prestabilito”*<sup>44</sup>.

Nel caso in cui il marchio venga, al contrario, acquisito sullo sfondo di un'aggregazione aziendale, il valore originale di iscrizione, seguendo le regole poste dallo IAS n.38, sarà rappresentato dal *fair value* <sup>45</sup>.

Qualora il marchio sia sviluppato internamente all'entità giuridica proprietaria dello stesso, i costi sostenuti non potranno essere iscritti in bilancio come attività immateriali. La spiegazione per questa disciplina quantomeno particolare dei

---

<sup>41</sup> IAS n.38, par. 21.

<sup>42</sup> IAS n.38, par. 24.

<sup>43</sup> IAS n.38, par. 25.

<sup>44</sup> IAS n.38, par. 27. Al paragrafo immediatamente successivo, IAS n.38, par.28, si tenta anche una esemplificazione *maxima* di quelli che possono essere i costi direttamente attribuibili: “i costi dei benefici per i dipendenti (come definiti nello IAS 19) sostenuti direttamente per portare l'attività alle relative condizioni di funzionamento; gli onorari professionali sostenuti direttamente per portare l'attività alle relative condizioni di funzionamento; e i costi per verificare se l'attività sta funzionando correttamente.

<sup>45</sup> Per il significato di *fair value* e per la sua valutazione vi è una definizione apposita all'interno dell'IFRS n.13. In questo luogo, ed a questo punto embrionale della presente analisi, basti ricordare, seguendo le orme dello IAS n.28, par.8, che il *fair value* è il prezzo che si percepirebbe per la vendita di un'attività ovvero che si pagherebbe per il trasferimento di una passività in una regolare operazione tra operatori di mercato alla data di valutazione.

principi contabili internazionali, nonché in profonda discrepanza con quanto è stabilito dall'OIC 24, è esplicita direttamente dallo IAS n.38: *“Le spese sostenute per generare internamente marchi, testate giornalistiche, diritti di editoria, anagrafiche clienti e altri elementi simili nella sostanza non possono essere distinte dal costo sostenuto per sviluppare l'attività aziendale nel suo complesso. Perciò, tali elementi non vengono rilevati in bilancio come attività immateriali”*<sup>46</sup>. Il tutto è ancora più singolare se si considera la disciplina generale sulle attività immateriali, posta in ogni caso sempre dallo IAS n.38 <sup>47</sup>.

#### ***1.1.4 La svalutazione e l'ammortamento del marchio secondo i principi contabili nazionali.***

L'ammortamento e la svalutazione sono dei processi contabili tipici delle immobilizzazioni e postulano che l'utilità futura del bene si riduca nel corso degli anni di utilizzo dello stesso.

Il marchio si classifica, di *default* quantomeno, come immobilizzazione ammortizzabile e, quindi, perde valore in maniera sistematica, poiché la sua utilità rimanente va a decrescere in maniera naturale e prevedibile da esercizio a esercizio. L'ammortamento si declina in una diminuzione delle immobilizzazioni che si trovano registrate all'attivo dello Stato Patrimoniale e in un contemporaneo aumento di pari importo nei costi del Conto Economico. Ciò che andrà ai costi del Conto Economico non è che la quota dell'immobilizzazione che si considera utilizzata in un esercizio specifico. Nel marchio è estremamente arduo quantificare

---

<sup>46</sup> IAS n.38, par.64.

<sup>47</sup> Lo IAS n.38, par.66, nel disegnare la disciplina particolare del costo di una generica attività immateriale generata internamente stabilisce: “Il costo di un'attività immateriale generata internamente comprende tutti i costi direttamente attribuibili necessari per creare, produrre e preparare l'attività affinché questa sia in grado di operare nel modo inteso dalla direzione aziendale. Esempi di costi direttamente imputabili sono: a) costi per materiali e servizi utilizzati o consumati nel generare l'attività immateriale; b) costi dei benefici per i dipendenti (come definito nello IAS 19) derivanti dalla generazione delle attività immateriali; c) imposte di registro per la tutela di un diritto legale; d) ‘ammortamento dei brevetti e delle licenze che sono utilizzati per generare l'attività immateriale. Lo IAS 23 specifica i criteri per poter rilevare gli interessi come un elemento di costo di un'attività immateriale generata internamente”.

la vita residua sulla quale costruire un piano di ammortamento, ecco perché autorevole dottrina non ha mancato di notare, nonostante le considerazioni di cui sopra, che ricercare criteri più o meno oggettivi che siano da base per il piano di ammortamento è estremamente arduo e probabilmente utopistico nel caso dei marchi, i quali si presentano a protezione giuridica illimitata perenne. Il corollario conseguente sarà che i redattori del bilancio avranno ampia discrezione in merito alla creazione di piani di ammortamento coerenti con la realtà de facto. In ogni caso, con l'ammortamento dell'*asset*, il valore originario del costo sarà ripartito su un periodo di vita utile stimabile dell'immobilizzazione. L'ammortamento, come specificato dall'OIC 24, si origina e decorre dal momento in cui l'*asset* è pronto all'uso o produca aiuti economici per l'azienda. La sistematicità intrinseca dell'ammortamento, sua caratteristica peculiare, fa sì che esso venga eseguito sullo stampo di un piano prestabilito. La ratio di tale scelta è da rinvenire nel timore che l'azienda cambi arbitrariamente le quote di ammortamento di un bene di esercizio in esercizio sulla base di "mere politiche di bilancio"<sup>48</sup>. Occorre, tuttavia, ricordare che i coefficienti di ammortamento sono passibili di modifica se fattori empirici mutano sensibilmente il piano di ammortamento originario, previa motivazione all'interno della Nota Integrativa.

Il marchio ha una certa vita utile spendibile per l'azienda, tuttavia, nel corso della sua durata esso rischia di essere soggetto a svalutazioni. La svalutazione è un processo tecnico che comporta una diminuzione del valore delle immobilizzazioni nello Stato Patrimoniale all'attivo e un contestuale aumento dei costi del Conto Economico in una apposita voce "svalutazione delle immobilizzazioni". La quota detratta dall'attivo patrimoniale è il valore dell'*asset* dilapidato in un determinato esercizio a causa di fenomeni non legati alla normale gestione aziendale<sup>49</sup>. La svalutazione può colpire indistintamente le immobilizzazioni con natura pluriennale ammortizzabile e quelle cristallizzate al costo di acquisto. Nel caso di *asset* ammortizzabili, la svalutazione sarà la perdita di valore extra ordinaria,

---

<sup>48</sup> Cravero, F., Ferrero, G., *Op. cit.*, p. 597.

<sup>49</sup> Si pensi, a titolo esemplificativo, ad un fenomeno esterno come un andamento di mercato particolarmente oscillante per via delle situazioni sociopolitiche del Paese di provenienza dell'azienda.

parallela all'ammortamento sistematico. Nel caso di *asset* non ammortizzabili essa sarà l'unica possibile perdita di valore rispetto al valore di iscrizione in bilancio <sup>50</sup>.

Il Codice civile stabilisce che, *“qualora l'immobilizzazione, alla data della chiusura dell'esercizio, risulti durevolmente di valore inferiore (a quello determinato secondo il criterio del costo ammortizzato in funzione della sua residua possibilità di utilizzazione), deve essere iscritta a tale minore valore.”* <sup>51</sup>.

Al termine dell'esercizio si valuteranno le possibilità future di utilizzazione del marchio e, qualora queste siano minori rispetto alla valutazione stimata e qualora tale minor valore presenti dei caratteri durevoli in potenza, si svaluterà contabilmente l'immobilizzazione immateriale.

Il principio contabile OIC 24 richiede un confronto tra il valore netto contabile del bene in quel momento e il suo valore funzionale, *“ovvero con il valore il cui ammortamento negli esercizi futuri troverà, secondo una ragionevole aspettativa, adeguata copertura coi ricavi correlati all'utilità dei costi”* <sup>52</sup>.

La perdita di valore deve avere carattere duraturo e deve essere valutata dagli amministratori con precisione ed oggettività. Tra le cause di perdita di valore sono enucleabili i danneggiamenti, l'obsolescenza, gli errori di progettazione, cambiamenti tecnologici, andamento poco remunerativo del mercato dei prodotti immessi nel mercato dall'azienda, abbandono del marchio, revoche di tutele legali, riduzione di preferenza dai consumatori per l'entrata di prodotti sostitutivi. Nel caso in cui vengano a dissolversi le cause determinanti la svalutazione, il valore originario deve essere restaurato. La ripresa di valore sarà, a questo punto, calcolato al netto degli ammortamenti ulteriori precedenti non calcolati per la previa svalutazione.

---

<sup>50</sup> Si veda sul punto, Fiori, G., Tiscini, R., *Op. cit.*, p.192.

<sup>51</sup> Art.2426, 1° comma, c.c.

<sup>52</sup> Cravero, F., Ferrero, G., *Op. cit.*, p. 599.

### ***1.1.5 La svalutazione del marchio secondo i principi contabili internazionali.***

Le valutazioni successive alla rilevazione originaria del marchio, nell'ambito del retroterra internazionale costellato dai propri caratteristici principi contabili, sono differenziate a seconda che si scelga un "modello del costo" o un "modello di rideterminazione del valore"<sup>53</sup>.

Nel caso in cui si decidesse di adottare un modello improntato al costo, il marchio verrà contabilizzato nei bilanci successivi alla sua prima rilevazione, al costo originario iscritto nello stato patrimoniale "*al netto degli ammortamenti accumulati e di qualsiasi perdita per riduzione di valore accumulata*"<sup>54</sup> In caso, al contrario, di accoglimento del modello della rideterminazione del valore, il marchio verrà "*iscritto in bilancio all'importo rideterminato, cioè al fair value (valore equo) alla data di rideterminazione del valore al netto di qualsiasi successivo ammortamento accumulato e di qualsiasi successiva perdita per riduzione di valore accumulata*"<sup>55</sup>. Nel presente caso di specie vi è, tuttavia, una difficoltà applicativa di applicazione del presente modello ad un'immobilizzazione immateriale come il marchio. Il *fair value*, seguendo le indicazioni dello IAS n.38 rispetto al presente modello di rideterminazione del valore, dovrà essere commisurato ad un mercato di riferimento attivo e, come appare sicuramente chiaro, il marchio è un bene talmente unico nel suo genere che difficilmente potrà formarsi un mercato attivo per le transazioni commerciali sullo stesso. Questo postula, come corollario conseguente, che anche qualora vi fossero delle frequenti operazioni di vendita su tale bene, esse si configurerebbero come incomparabili e non sarebbe facile conoscere i prezzi di tali transazioni<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> IAS n.38, par. 72.

<sup>54</sup> IAS n.38, par. 74.

<sup>55</sup> IAS n.38, par. 75.

<sup>56</sup> E, anche nel caso in cui tali prezzi di compra vendita vengano resi disponibili alla pubblica conoscenza, bisognerebbe sindacare il grado di espressione di un *fair value* spendibile per la stessa immobilizzazione immateriale ma per circostanze sicuramente differenti. Il concetto in esame è spiegato con chiarezza dallo IAS n.38, par.78, a cui si rimanda per una comprensione completa in ordine al problema.

Le società che decidono di accogliere i principi contabili internazionali per le loro rilevazioni hanno la necessità di stimare se la vita utile <sup>57</sup>, rispetto alle attività immateriali di riferimento, possa essere considerata finita ovvero indefinita.

Il marchio, nonostante non siano frequenti i casi di specie, può essere trattato come attività con una vita utile definita<sup>58</sup>. In questo modo sarà soggetto all'ammortamento sistematico <sup>59</sup> sulla base della ripartizione della vita utile dell'attività<sup>60</sup>. Il valore ammortizzabile sarà *“il costo di un bene, o altro valore sostitutivo del costo, meno il suo valore residuo”*<sup>61</sup>. Per ciò che attiene il metodo di ammortamento esso:

- deve essere il riflesso delle modalità con le quali si suppone che i benefici economici futuri del bene siano immagazzinati dall'azienda<sup>62</sup>.
- deve essere *“applicato uniformemente da esercizio a esercizio, a meno che ci sia un cambiamento nella modalità attesa di consumo di tali benefici economici futuri”*<sup>63</sup>.

---

<sup>57</sup> La vita utile viene definita, nello IAS n.38, par.8, come alternativamente: a) il periodo di tempo nel quale ci si attende che un'attività sia utilizzabile per un'entità; o b) la quantità di prodotti o unità simili che l'entità si aspetta di ottenere dall'utilizzo dell'attività.

<sup>58</sup> A proposito, lo IAS n.38, par.110 spiega che: *“Secondo quanto previsto dallo IAS 36, la rideterminazione della vita utile di un'attività immateriale come definita piuttosto che indefinita indica che l'attività può avere subito una riduzione di valore. Ne deriva che l'entità verifica l'attività per riduzione di valore confrontando il suo valore recuperabile, determinato secondo quanto previsto dallo IAS 36, con il suo valore contabile, e rilevando eventuali eccedenze del valore contabile rispetto al valore recuperabile come una perdita per riduzione di valore”*.

<sup>59</sup> Seguendo la disposizione completa dello IAS n.38, par. 97 è interessante comprendere il momento iniziale e finale di ammortamento del bene: *“L'ammortamento deve iniziare quando l'attività è disponibile all'utilizzo, ossia quando è nella posizione e nella condizione necessaria affinché sia in grado di operare nella maniera prevista dalla direzione aziendale. L'ammortamento cessa alla data più remota tra quella in cui l'attività è classificata come posseduta per la vendita (o inclusa in un gruppo in dismissione classificato come posseduto per la vendita), in conformità all'IFRS 5, e quella in cui l'attività viene eliminata contabilmente”*.

<sup>60</sup> IAS n.38, par.97.

<sup>61</sup> IAS n.38, par.8.

<sup>62</sup> In ogni caso, seguendo lo IAS n.38, par.97, deve necessariamente essere adottato il metodo a quote costanti di ammortamento, se l'andamento dei benefici futuri non può avere una stima attendibile.

<sup>63</sup> IAS n.38, par.98.

Lo IAS n.38 esplicitamente menziona: il metodo a quote costanti, il metodo scalare decrescente, il metodo per unità di prodotto. Per quel che attiene alla revisione del periodo e del metodo di ammortamento, lo IAS n.38 stabilisce che *“il periodo e il metodo di ammortamento per un'attività immateriale con una vita utile definita devono essere rivisti almeno a ogni chiusura di esercizio. Se la vita utile attesa dell'attività si rivela differente rispetto alle stime precedentemente effettuate, il periodo di ammortamento deve essere conseguentemente modificato. Se vi è stato un significativo cambiamento nelle modalità di consumo dei benefici economici futuri attesi derivanti dall'attività, il metodo di ammortamento deve essere modificato al fine di poter riflettere il cambiamento avvenuto”*<sup>64</sup>.

Al contrario, un marchio con vita utile indefinita non dovrà essere ammortizzato<sup>65</sup>. Trova applicazione, nel caso di specie, lo IAS n.36 il quale richiede che *“una entità deve verificare se un'attività immateriale con una vita utile indefinita ha subito una riduzione di valore confrontandone il valore recuperabile con il relativo valore contabile: a) annualmente; e b) ogniqualvolta vi sia un'indicazione che l'attività immateriale possa avere subito una riduzione di valore”*<sup>66</sup>.

Per quel che attiene la determinazione della vita utile di questa *species* di beni immateriali, il marchio e la sua natura dovranno sistematicamente essere rivisti e controllati per confermare le circostanze che hanno portato nel passato alla classificazione del bene come cespite con vita utile indefinita.

## **1.2. Valutazione del valore del marchio.**

La valutazione di un marchio è un argomento che si staglia su un orizzonte allargato alla forza degli *asset* intangibili. Il valore di mercato di un'azienda tende ad essere non di poco superiore al suo valore di libro, poiché il valore di una società (a maggior ragione se quotata) nella prospettiva di percezione degli investitori è lo

---

<sup>64</sup> IAS n.38, par.104.

<sup>65</sup> IAS n.38, par.107.

<sup>66</sup> IAS n.38, par.108.

specchio non dei valori finanziari o dei beni con consistenza fisica, bensì della lunga schiera di intangibili che un'azienda detiene <sup>67</sup>.

Che la valutazione dei beni immateriali rappresenti un problema di non facile risoluzione, si intuisce dal fatto che non esista una definizione generalmente o universalmente accettata dei beni immateriali stessi. In aggiunta a questo è arduo per i proprietari dei beni immateriali escludere totalmente i terzi dal godere illecitamente dei benefici creati dal bene immateriale. Si pensi al marchio il quale è, per antonomasia, il bene aziendale oggetto di contraffazione. Questo postula un certo tasso di rischio collegato ad un investimento in un *asset* di questo tipo, facendo diventare le valutazioni dei possibili investitori estremamente difficili e legati a variabili del tutto soggettive.

A ciò si aggiunga una fisiologica asimmetria informativa tra venditori e compratori rispetto a degli *asset* non venduti su un mercato regolamentato al pari dei beni materiali.

La prassi economica, la quale non può certamente attendere i tempi lunghi della teoria, ha tentato di codificare dei metodi che tentassero di dare un valore specifico ai beni immateriali, come il marchio. La sentita esigenza di valutare un *asset* come il marchio è da riferire principalmente al momento nel quale vi sia una potenziale cessione del bene intangibile<sup>68</sup>. Il trasferimento del marchio si declina: nel

---

<sup>67</sup> Si veda sul punto Lev, B. (2005). *Intangible Assets: Concepts and Measurements*. New York University, studio condotto sulla percezione degli investitori circa il valore di mercato delle società quotate.

<sup>68</sup> Bernini, F., Ferraro, O., *Gli approcci valutativi alla stima del marchio. Alcuni spunti critici alla luce dei principi di valutazione*, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", a.2018, n.3, ci dona un breve excursus di quelle che sono tutte le possibili vicende che richiedono una attenta analisi del valore del marchio: "La valutazione economica dei marchi trova ampia applicazione in diverse fattispecie di natura contrattuale/stragiudiziale, per contenziosi tipicamente inerenti ipotesi di contraffazione o anche di natura fiscale (anzitutto per questioni di transfer pricing). In particolare, le suddette fattispecie si traducono nelle seguenti specifiche occasioni: — quantificazione del danno economico effettivo in azioni di contraffazione del marchio o atti di concorrenza sleale (imitazione servile, dumping, pubblicità ingannevole e denigrazione, boicottaggio, concorrenza parassitaria ...); — stima dei congrui tassi di royalties da negoziare nei contratti di licenza (brand licensing) o di franchising o di altre modalità di brand extension; — determinazione del congruo canone d'affitto dell'azienda titolare del marchio; — impairment test nelle valutazioni di bilancio secondo gli IAS/IFRS; — conferimento di marchio, con o senza azienda (artt. 2343 ss. c.c. per le S.p.a. e 2465 c.c. per le S.r.l.); —

trasferimento della titolarità del segno distintivo, nella concessione di licenze secondo la vendita o la locazione, nel passaggio del marchio in occasione di fusioni o scissioni.

Esistono anche dei casi in cui si sente l'esigenza di valutare un marchio sulla base di controversie in ordine allo stesso. Valutando obiettivamente il marchio, "*può decidersi se agire o resistere alle altrui azioni o per definire a quali condizioni addivenire ad una eventuale transazione*"<sup>69</sup>. Ed ancora, nel caso in cui il marchio venga utilizzato illecitamente da un terzo, il proprietario può rifarsi con l'azione di risarcimento danni e per quantificare il danno si dovrà rinvenire in maniera accurata il valore del cespite.

### ***1.2.1. Il metodo indiretto di valutazione.***

I metodi indiretti si propongono come la forma più immediata di stima del valore dei beni intangibili, come il marchio appunto. Essi si fondano sull'assunto per il quale il valore economico è estrinsecabile dalla differenza "*tra il valore economico*

---

con cambio di fusione (art. 2501ter, n. 3) o di scissione (art. 2506bis, n. 3, c.c. in presenza di marchi; — valutazione del recesso del socio di società con marchi (artt. 2437ter c.c. per le S.p.a. e 2473 c.c. per le S.r.l.); — valutazione della performance di brand managers, direttori e addetti commerciali, per premi e bonus; — liquidazione della società e vendita del marchio; — sale and lease back di marchi; — valutazione della congruità di atti a titolo oneroso riguardanti marchi,

per verificare l'applicabilità della revocatoria fallimentare e della bancarotta preferenziale, in caso di marchi svenduti; — valore dei beni (marchi) di grandi imprese in crisi (art. 62, comma 3, d.lgs. 8 luglio 1999, n. 270);

— trasferimento/cessione del marchio (art. 23 d.lgs. 10 febbraio 2005, n. 30); — stima fiscale del valore normale (art. 9 del T.U.I.R., D.P.R. 917/1986); — pegno, ipoteca e usufrutto su marchi".

<sup>69</sup> Cravero, F., Ferrero, G., *Op. cit.*, p. 584.

<sup>70</sup> dell'azienda che dispone degli intangibile e il valore del capitale tangibile della stessa"<sup>71</sup>. Risulta dunque applicabile, per il caso di specie, l'algoritmo:

$$\text{INT.} = \text{W} - \text{PNC}'$$

Ove INT rappresenta il valore totale degli *asset* intangibili detenuti dall'azienda, PNC' è il patrimonio netto contabile epurato dagli intangibili che risultano contabilizzati già in bilancio e, infine, W è il capitale economico. Il valore degli *asset* immateriali, ergo, si ricaverebbe in via residuale prendendo in considerazione altri valori economici.

Il metodo indiretto appena esposto è applicabile principalmente per quelle aziende ove il valore del marchio è facilmente distinguibile dal peso degli altri *asset* intangibili <sup>72</sup>.

### **1.2.2. Metodi basati sulle royalties**

Uno dei metodi più frequenti di calcolazione del valore di un marchio è quello del tasso di *royalty*. Prende vita nel *background* delle metodologie di stima fondate sull'attualizzazione dei flussi <sup>73</sup>. Esso è un metodo di mercato che parte dalla premessa di base che un marchio valga tanto quanto le *royalties* che scaturiscono dalla cessione in uso ad un terzo dello stesso *asset*.

Il più delle volte marchi famosi vengono trasferiti in licenza a società cessionarie, le quali pagano un corrispettivo ai titolari in base ad una percentuale, *royalty*, del fatturato dell'azienda cessionaria. Al fine di stimare le *royalties* vengono utilizzati dei parametri economici finanziari da moltiplicare per il tasso di *royalty* (tra i quali

---

<sup>70</sup> Il valore economico dell'azienda è ciò che Zappa definiva capitale d'impresa, "ossia un insieme di ricchezze materiali o immateriali a disposizione dell'azienda in un dato momento". La citazione è contenuta in Zappa, G. (1950). *Il reddito d'impresa*, p.447. Milano: Giuffrè.

<sup>71</sup> Coluccia, D. *Op. cit.*, p.139.

<sup>72</sup> La criticità del metodo in esame risiede nel fatto che non sia concentrato a dare risultato oggettivo di tutti gli *asset* immateriali per l'attitudine degli stessi a creare un plusvalore. Esso realizza una *summa maxima* sulle performance aziendali piuttosto.

<sup>73</sup> I metodi fondanti sui flussi stimano il bene immateriale preso singolarmente con tutti i parametri di riferimento (es. tassi) che servono per una valutazione.

un ruolo preminente è attribuito al fatturato annuo), il quale si ricava dai normali tassi vigenti nel mercato per trasferimenti ed operazioni analoghe.

I proventi che nasceranno dallo sfruttamento del marchio saranno distribuiti, di *default*, in una linea temporale pluriennale e quindi sarà necessaria un'attualizzazione su di essi.

La formula matematica che verrà utilizzata sarà:

$$W_m = \sum_{t=1}^T \frac{r \cdot S_t - C_t}{(1+i)^t}$$

Ivi:

t è l'esercizio preso singolarmente;

T è la durata della vita residua del marchio;

r dà il *quantum* del tasso di *royalty*;

S<sub>t</sub> è il fatturato annuale;

C<sub>t</sub> sono i costi da portare avanti per tenere stabile la redditività del marchio.

i è il tasso di sconto dei flussi di *royalty*, dà una immagine della rischiosità connessa al rendimento dell'*asset*.

Tramite la tecnica matematica estimativa del tasso di *royalty*, si tenderà a ricercare un numero accettabile di transazioni applicabili dalle quali rinvenire un ventaglio di tassi utilizzati nel mercato. All'interno di questo *range* bisognerà scegliere un tasso da adottare e quindi si procederà ad uno studio circa la forza del marchio. Si utilizzeranno dei *key drivers*<sup>74</sup> i quali, tuttavia, per loro natura possiedono fisiologicamente una certa quota di arbitrarietà rispetto al conferimento di uno

---

<sup>74</sup> Quali, a titolo esemplificativo, la stima dei consumatori, la percezione del marchio all'interno delle dinamiche dello specifico mercato, l'anzianità e la reputazione pluriennale del marchio, la porzione di mercato occupata dall'azienda, la mole di pubblicità di un marchio.

specifico punteggio ad ognuno di essi <sup>75</sup>. Quindi, dallo studio che viene condotto rispetto alle transazioni comparabili, si ricaveranno diversi valori potenzialmente attribuibili ai tassi di *royalty*. Nello scegliere un determinato tasso, occorre stimare la “forza del marchio” i criteri di *brand rating* saranno fondamentali (alla leadership sarà dato un peso estremamente elevato, così come alla internazionalità del marchio ed alla fidelizzazione del consumatore; in maniera minore inciderà il settore di riferimento all’interno del quale opera il marchio, stabilità delle richieste di beni nel settore, le spese per il marketing dei prodotti brandizzati, la tutela legale del marchio. Non sempre saranno presenti dati di mercato inequivocabili per comporre la base dell’analisi del tasso, perciò il *royalty rate* potrà essere ricavato anche semplicemente trovando la quota di profitto che un individuo operante nel mercato corrisponderebbe (potenzialmente) per avere, presso di sé, la disponibilità del marchio.

Una recente corrente autoriale ha introdotto una metodologia indiretta di valutazione del tasso di *royalty*, tramite una stima dello stesso in base a *driver* incidenti sul suo valore. Seguendo tale opinione si richiederà di individuare marchi che possano essere messi a confronto con quello da stimare e, contestualmente, calcolare dei *royalty rate* ricavati da bilanci e *report* di società specializzate. Tali *royalty rate* andranno relazionati con dei *driver* del valore dei marchi, così da trovare correlazioni spendibili per stimare un *royalty rate* utilizzabile per valutare il marchio su cui la stima si orienta <sup>76</sup>.

Una possibile novità, all’interno del ventaglio dei metodi di mercato, per la valutazione dei marchi, è una evoluzione di quello poc’anzi esposto e prende il nome di “sgravio delle *royalty*”. È fondato sulla base che un’impresa si vede costretta, attraverso il pagamento di *royalties*, a indennizzare il proprietario legittimo del marchio qualora la stessa non possedesse il diritto ad utilizzarlo.

---

<sup>75</sup> Cfr. Guatri, L., Bini, M. (2003). *Impairment. Vol. 2: Gli intangibili specifici*, pp.100-101, Università Bocconi Editore; sul tema si veda, inoltre, Guatri, L., Bini, M. (2007). *La valutazione delle aziende*. Milano: Egea.

<sup>76</sup> Pozza, L., Cavallaro, A., *Alla ricerca della dimostrabilità nelle valutazioni degli intangibili: la stima del royalty rate*, in “Rivista dei Dottori Commercialisti”, a.2009, n.3, p.574.

Tuttavia, l'azienda essendo proprietaria del marchio, non dovrà remunerare il terzo e i risultati economici dell'impresa si implementano poiché non vengono pagati all'esterno tali *royalties*. Ergo, è come se si configurasse una *fictio* per cui il valore attribuibile ad un marchio sarà stimato in maniera eguale al valore delle *royalties* che si sarebbero dovute indennizzare al legittimo proprietario per utilizzare in un arco temporale definito tale *asset*.

$$W_m = \sum_{t=1}^T \frac{r \cdot S_t}{(1+i)^t} + TV$$

Essa è la formula per la stima del valore del marchio, seguendo l'approccio appena descritto. TV sta per "terminal value" e rappresenta il valore totale del flusso di *royalty* al termine degli studi preventivi analitici che vengono condotti.

Nonostante i metodi basati sul flusso presentino talune criticità<sup>77</sup> di non facile risoluzione, soprattutto legate alla stima dei tassi di attualizzazione da prendere in esame, l'approccio tramite flussi è usato in larga scala per la valutazione di asse intangibili, come il marchio per l'appunto.

### 1.2.3. Metodi basati sui costi.

I metodi basati sul costo storico stimano il valore dell'*asset*, considerando i costi originariamente sostenuti dall'impresa per la costituzione del marchio. Si traducono empiricamente in una rettifica dei costi storici considerando

---

<sup>77</sup> La poca fiducia nelle informazioni fornite dall'azienda e dei dati che si palesano sul mercato ha scaturito forti dubbi verso i tassi di attualizzazione. L'IVSC (*International Valuation Standard Council*), con l'IVS 210 dedicato agli *intangible asset*, propone come criterio direttivo universalmente applicabile quello di prendere in esame, per stimare il tasso applicabile nel caso concreto all'*asset* immateriale: a) che gli *asset* immateriali presentano una percentuale di rischio più elevata di quelli materiali; b) che più il bene immateriale ha una longevità di utilizzo potenziale, tanto più alto deve essere il rischio ad esso connesso; c) che gli intangibili non specializzati e flessibili sono certamente meno rischiosi di quelli altamente specializzati; che l'*asset* immateriale valutato autonomamente dall'azienda stessa porta, necessariamente, un rischio maggiore rispetto ad una stima generale di più beni aziendali considerati congiuntamente.

l'ammortamento, l'utilizzo del bene e la sua vita utile rimanente. Nello stimare il costo storico, si prenderanno in considerazione solo i costi che avranno accresciuto il valore dell'*asset* e avranno generato benefici economici all'azienda. Di converso, non saranno presi in esame i costi che non hanno creato un'utilità economica, che non hanno innalzato la capacità reddituale dell'impresa.

L'eventuale amnesia pratica derivante da tale metodo è che, se anche i costi siano identificabili con ragionevole certezza, si rischia di scontrarsi con i cambiamenti del contesto spazio temporale; quando si realizza la stima, non vi è la sicurezza lapalissiana che gli investimenti passati consentono di utilizzare un marchio il cui potenziale competitivo sia analogo al potenziale attuale <sup>78</sup>.

Una metodologia che si differenzia dalla precedente è quella del costo storico rivalutato. La principale discrepanza con il mero costo storico è che tali costi sono aggiornati alla data della stima dell'intangibile tramite dei coefficienti di rivalutazione monetaria forniti dall'ISTAT <sup>79</sup>.

Condivide con il metodo precedente la rettifica del valore ottenuto tenendo in considerazione gli ammortamenti e la vita residua del bene utile all'azienda. Si rischia anche in questo caso di computare, nell'analisi condotta, costi che siano estranei al marchio d'azienda <sup>80</sup>.

Un altro metodo appartenente allo stesso *genus* dei precedenti è il costo di sostituzione. Si concretizza nel dare un valore al marchio in base ai costi che l'impresa dovrebbe sopportare per ricostruire l'intangibile. Inizialmente si tenterà di individuare componenti del costo consistenti ed utili per l'analisi. Il calcolo verrà condotto secondo criteri analitici, valutando la somma delle spese pubblicitarie atte a far arrivare il marchio presso una moltitudine di potenziali consumatori e le loro ripartizioni lungo una linea temporale. Alternativamente, si potrà procedere sulla base di indici, andando a sfruttare coefficienti che permettano di valutare e

---

<sup>78</sup> Per una analisi approfondita degli orizzonti temporali da prendere in considerazione per l'attualizzazione degli *asset* si rimanda a Balducci, D., (2009). *La valutazione dell'azienda*. Milano: FAG.

<sup>79</sup> Istituto nazionale di statistica. Ente di ricerca pubblico che produce statistica ufficiale a supporto dei cittadini e dei decisori pubblici.

<sup>80</sup> Si veda in merito Pedrovic, D., *Op. Cit.*, pp. 176-177.

quantificare il *quantum* economico necessario per riprodurre il marchio valutato a prezzi attuali. Come nei precedenti, non si potrà non prendere in considerazione, nella stima del costo, della vita residua del bene utile per l'azienda e gli ammortamenti maturati. Una formula che sintetizza quest'ultimo assunto è:

$$V = C_r \times V_r / V_t$$

Ove  $C_r$  rappresenta il costo per riprodurre il marchio,  $V_r$  la vita rimanente del bene e  $V_t$  la vita completa del bene.

Ciò presentato rispetto ai metodi valutativi basati sui costi occorre precisare che la loro applicazione pratica non è particolarmente frequente poiché vengono spesso criticati di concetto a causa di una presunzione di correlatività diretta tra i costi sopportati ed il valore dell'*asset* che poco si confà ad un sistema economico estremamente fluido e multifattoriale rispetto ai valori propri dell'azienda. Si aggiunga a ciò, come si è visto precedentemente, una estrema malagevolezza nella stima dei costi imputati ad un *asset* così particolare come il marchio.

#### **1.2.4. Metodi economici.**

Un'altra categoria di metodi utilizzati per pervenire ad una valutazione puntuale dell'*asset* marchio è quella dei metodi economici. Tra questi un ruolo preminente è riservato al metodo di attualizzazione dei risultati differenziali, anche chiamato del *premium price*. Esso parte dal presupposto che il marchio offre al suo legittimo proprietario un vantaggio economico quantificabile rispetto ai *competitors* dello stesso mercato sprovvisti di marchio. La tecnica in esame si concretizza in una analisi della differenza economica tra i ricavi e i costi dell'impresa proprietaria del segno distintivo, comparandola a delle situazioni fisiologiche di *competitors* sprovvisti di marchio. Preliminarmente andranno individuati dei flussi economici differenziali. Essi possono essere trovati prendendo in esame la differenza tra i ricavi legati indissolubilmente alla utilizzazione del marchio presso l'azienda, ed i

costi portati avanti durante gli esercizi per la crescita dell'*asset*<sup>81</sup>, come quelli connessi al marketing ed alla formazione su tutti.

Il perito incaricato di valutare l'*asset* si concentrerà sulla individuazione dei ricavi differenziali; essi saranno individuabili tramite gli innalzamenti nei prezzi ovvero nelle quantità di prodotti che riescono ad essere venduti. Così, da un lato, i ricavi incrementali si ricaveranno trovando la differenza tra il prezzo a cui viene venduto un cespite coperto dal marchio e quello di un prodotto ad esso equiparabile sprovvisto del marchio in questione. Dall'altro, saranno semplicemente analizzate le quantità vendute del prodotto e saranno presi in esame le diminuzioni dei costi medi di produzione per fenomeni quali le *economies of scale*. Successivamente si palesa la necessità di analizzare l'arco temporale in cui i benefici economici prenderanno vita ed un certo tasso di sconto. Nella maggior parte dei casi, viene preso in considerazione un periodo di attualizzazione di 20 anni per i marchi, senza mai superare un orizzonte temporale di 40 anni. Il valore del marchio sarà, infine, estrapolato scontando i flussi differenziali già trovati. Vi possono essere anche delle successive modifiche ai risultati differenziali per valutare quanto peso abbia il marchio sulla quota finale di utili aziendali nei differenti periodi dell'arco temporale preso in considerazione preliminarmente).

Il problema che nasce dall'applicazione del presente metodo è che sembra estremamente soggettiva l'indicazione della parte di risultato differenziale connesso al marchio, piuttosto che quella connessa con altre attività che si muovono in sinergia con il marchio. Inoltre, è tutt'altro che semplice trovare un prodotto equivalente a quello coperto dal marchio, tuttavia non connesso con il marchio; la comparazione è difficile in partenza perché la qualità dei prodotti e le politiche aziendali mutano enormemente da impresa ad impresa.

Non va tralasciato neanche il metodo del costo della perdita che si concretizza in una stima ipotetica del danno potenziale che l'azienda dovrebbe sopportare se non avesse più il marchio a disposizione. Il danno ipotetico sarà estrapolato dalla caduta

---

<sup>81</sup> Si veda sull'argomento il contributo di Romano, R., *Gli intangibili*. In Pozzoli, S. (a cura di) (2013). *Valutazione d'azienda. Tecniche valutative e misurazione del valore*. Milano: Ipsoa.

del margine di contribuzione complessivo. Chiaramente il calcolo matematico dovrà basarsi su tutta una linea temporale idonea a restaurare una situazione ordinaria per l'azienda in merito al segno distintivo in esame. Tale metodo si fonda sulla ricerca e la segnalazione esatta delle perdite potenziali per ogni anno di assenza del marchio e dell'arco temporale idoneo a ricostituirlo. Il costo della perdita, che tende ad assottigliarsi quando si presentano interventi di gestione che creino delle nuove basi di redditività economica, può essere calcolato tenendo conto che: costo della perdita = riduzione del margine di contribuzione — riduzione dei costi fissi determinati + parte dei costi fissi comuni non attratti nelle altre immobilizzazioni + costi sostenuti per ricreare redditività <sup>82</sup>.

#### ***1.2.5. La valutazione del marchio nel settore calcistico professionistico.***

L'articolo 10 della Legge 23 marzo 1981, n. 91, è il necessario punto di partenza per iniziare un discorso contabile intorno alle società di calcio professionistiche ed all'utilizzo che le stesse fanno del marchio. Le società che concludevano contratti con atleti professionisti ebbero l'obbligo di assumere la veste giuridica di società per azioni o a responsabilità limitata <sup>83</sup>.

Da quel momento la società calcistica si è conformata ad un comune modello societario civilistico e la conseguenza di ciò fu una uniformazione delle squadre professionistiche rispetto ai documenti di bilancio ed agli elementi contabili.

Alla base della scelta del legislatore vi fu un bisogno, intrinseco nel sistema, di portare chiarezza e trasparenza nella informazione della gestione aziendale.

Gli *asset* intangibili, quindi le risorse aziendali non incorporate in beni fisici o patrimoniali, hanno un valore "fantasma" nel bilancio, poiché in larga parte la stessa

---

<sup>82</sup> Un ausilio in materia è fornito dal testo di Cotta Ramusino, E., Rinaldi, L. (2003). *La valutazione d'azienda*. Milano: Il Sole 24 Ore.

<sup>83</sup> Vedasi sul tema Campobasso, G.F., *Op. cit.*, p.29.

impresa che li detiene tende a oscurare la loro gestione ed a non conoscerne il reale valore.

Gli *asset* immateriali non presentano di certo problemi al momento della loro iscrizione a bilancio, in quanto le normative nazionali ed internazionali convergono sul criterio del costo che, tuttavia, non può eccedere il valore recuperabile <sup>84</sup>. L'universo calcistico professionistico si comporta, in questo campo, alla stregua di qualsiasi altro settore tipico, uniformandosi alle norme nazionali regolanti l'iscrizione dell'*asset* marchio in bilancio.

La nota di difficoltà del settore sportivo è, piuttosto, andare ad analizzare il valore del marchio successivamente alla sua originaria iscrizione. Un ausilio è offerto dallo IAS 16 il quale, rivolgendosi alle immobilizzazioni materiali, fa riferimento al costo storico al netto dell'ammortamento per le valutazioni successive di un bene iscritto. Lo IAS 16 parla anche del costo storico al netto delle perdite di valore e aggiunge, al modello del costo, quello del *fair value* <sup>85</sup>.

In ogni caso rideterminare il valore di una immobilizzazione immateriale si può tradurre, empiricamente parlando, in una situazione nella quale il costo storico sarà maggiore di quello attuale e quindi il surplus rilevato si iscriverà nel patrimonio netto sotto una Riserva, ovvero in una situazione di costo attuale maggiore del costo storico e quindi emergerà un deficit che sarà iscritto tra i costi del Conto Economico.

---

<sup>84</sup> Il valore recuperabile deve essere considerato come il valore maggiore tra quello ottenibile mediante trasferimento e quello di uso.

<sup>85</sup> Il *fair value* è concetto focale nei principi contabili internazionali e rappresenta l'alternativa più credibile (e più in linea con i tempi socioeconomici) al principio del costo storico nella valutazione di attività e passività. L'*International Financial Reporting Standards* n. 13, in vigore dal Gennaio 2013, esplicita il significato di *fair value* al paragrafo 2: "Il *fair value* è un criterio di valutazione di mercato, non specifico dell'entità. Mentre per alcune attività e passività, potrebbero essere disponibili transazioni o informazioni di mercato osservabili, per altre attività e passività tali informazioni potrebbero non essere disponibili. Tuttavia, la finalità della valutazione del *fair value* è la stessa in entrambi i casi: stimare il prezzo al quale una regolare operazione per la vendita dell'attività o il trasferimento della passività avrebbe luogo tra gli operatori di mercato alla data di valutazione alle condizioni di mercato correnti (ossia un prezzo di chiusura alla data di valutazione dal punto di vista dell'operatore di mercato che detiene l'attività o la passività)".

Nel settore economico sportivo attuale, ove le valutazioni degli *asset* aziendali sono nell'ordine di milioni di euro e dove le minime somme fanno la differenza per la regolarità contabile-finanziaria delle squadre, i metodi empirici appena proposti dai principi contabili internazionali si rivelano fallaci e poco affidabili, lasciando il posto a criteri analitici per rendere maggiormente attendibile la misurazione.

L'approccio analitico può concretizzarsi in metodi improntati al costo, al risultato economico differenziale ed infine, al mercato<sup>86</sup>.

Per quanto attiene il primo *genus* di metodi, ci si riferisce al costo storico residuale ovvero al costo di riproduzione. Rispetto al secondo approccio analitico si farà una stima del costo della perdita o si attualizzeranno i redditi differenziali. Il metodo di mercato, al contrario degli altri due, ha un ampio ventaglio di criteri attuabili: *royalty*, transazioni comparate, multipli di mercato impliciti. Non di rado il valore rinvenuto grazie all'approccio analitico si discosterà dal costo storico al netto degli ammortamenti e delle perdite e ciò condurrà ad iscrivere una svalutazione dell'*asset* qualora il costo storico abbia un valore più alto. Un'attività, quindi, soffre una riduzione di valore “*quando il suo valore contabile supera il suo valore recuperabile*”<sup>87</sup>.

Lo IAS n. 36 si preoccupa anche di definire il valore recuperabile di un bene per permettere una valutazione estremamente accurata e più che mai universale nella comparazione del valore dell'*asset*: esso sarà il valore più alto tra il prezzo che si ricaverebbe vendendo il bene all'esterno (il prezzo di mercato o il *fair value* al netto delle spese necessarie per il trasferimento del bene) ed il ricavo potenziale attualizzato al tasso corrente sul mercato (valore di realizzo indiretto).

L'approccio dello sgravio delle royalties, già esaminato al paragrafo 1.2.2, è utilizzato ogni anno da BrandFinance, società di consulenza, la quale redige periodicamente prospetti sui *brand* con più valore nel settore calcistico professionistico mondiale. Sfruttare tale metodo significa, per BrandFinance: stimare i ricavi futuri probabili connessi alla disponibilità del marchio calcolando

---

<sup>86</sup> Gravina, G. (2012). *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche: esperienza nazionale ed internazionale*, p.63. Milano: FrancoAngeli.

<sup>87</sup> IAS n.36, par.8.

un tasso di *royalty* potenzialmente addebitato per il suo utilizzo, per pervenire al valore del marchio, il che sarebbe il *benefit* economico netto raggiungibile dall'eventuale licenziante qualora concedesse in licenza l'*asset* immateriale in questione. Il processo valutativo di BrandFinance si basa su dei passaggi interessanti per comprendere l'attribuzione di un valore al marchio nel mondo calcistico professionistico. Preliminarmente si calcola la forza del marchio utilizzando una scheda di valutazione bilanciata di alcuni parametri analizzanti la prestazione del *business*, gli investimenti effettuati (compresi quelli per il marketing), patrimonio netto dell'azienda. In questo modo si ricaverà il *Brand Strength Index*; successivamente si procede con la determinazione di un possibile intervallo di *royalty*. Il marchio è connesso causa-effetto con ogni fonte di reddito, i ricavi vengono quindi suddivisi in quelli derivanti dal *matchday*, quelli commerciali e quelli di *broadcasting*<sup>88</sup>. Ad ogni fonte di ricavi corrisponde una diversa gamma di *royalty*<sup>89</sup>; in un momento successivo si andrà a calcolare il tasso di *royalty*. Il punteggio *Brand Strength Index* viene applicato all'intervallo di *royalty* per pervenire ad un adeguato tasso di *royalty*. Ad esempio, se il *royalty range* è del 5-15% e un marchio ha un punteggio BSI di 90 su 100, un tasso di

---

<sup>88</sup> I ricavi *matchday* si concentrano sulla capacità del club di generare entrate nei giorni delle partite ufficiali e amichevoli ed includono: biglietti venduti ai tifosi, *hospitality sales* ed altre vendite associate. Le entrate del *matchday* sono certamente determinate dalle condizioni dello stadio ospitante la partita e la media dei tifosi spettatori. Le entrate commerciali sono quelle derivanti dalla vendita di: kit sportivi, maglie ufficiali delle squadre sportive e comunque tutte le vendite associate alla sponsorizzazione e merchandising. I valori di sponsorizzazione e il merchandising sono indissolubilmente legati alle prestazioni sportive del club, al patrimonio netto ed al numero di tifosi in tutto il mondo.

Le entrate derivanti dal *broadcasting* sono quelle legate ai diritti di trasmissione dei match nazionali ed internazionali del singolo club. I ricavi derivanti dal *broadcasting* sono determinati dalla partecipazione alle varie competizioni sportive annuali e dai risultati ottenuti sul campo da gioco.

<sup>89</sup> Lo stesso *annual report* di BrandFinance nel 2020 ha portato un esempio di fonti di ricavi con *royalty* percentualmente più alti rispetto alle altre. Nel Paragrafo dedicato alla *Brand Value Methodology*, a pagina 150, puntualizza che “*For instance, due to the greater influence of the brand on sponsorship deals and merchandising, commercial revenues enjoy a royalty range with a higher maximum percentage than broadcasting or matchday revenues*”, ossia che a causa della maggiore influenza del marchio sulle offerte di sponsorizzazione e merchandising, la fonte “ricavi commerciali” gode di una gamma di *royalty* con un percentuale massima più elevata rispetto al *broadcasting* o ai ricavi *matchday*.

*royalty* appropriato per l'uso di questo marchio sarà del 14% ; in seguito determinare i ricavi specifici applicabili al settore calcio, ossia quelli da *matchday*, entrate commerciali e *broadcasting* e fare una previsione degli stessi analizzando i ricavi storicamente ottenuti e le probabili performance future; infine si applicherà il tasso di *royalty*, precedentemente estrapolato, ai ricavi previsti per trovare i ricavi nascenti dal marchio. A questo punto basterà che ricavi del marchio vengano scontati al netto delle imposte al fine di pervenire ad un valore attuale netto pari al valore del marchio.

L'analisi condotta da BrandFinance è un esempio puntuale degli aspetti che determinano un certo valore del marchio nel settore calcistico professionistico; la determinazione del valore avviene all'interno della cornice del metodo dello sgravio delle *royalty* andando, inevitabilmente, a legare il marchio ad un metodo di valutazione in ogni caso "tradizionale". Quel che caratterizza in piccolo l'analisi della società di consulenza in questione ed, in grande, le analisi condotte all'interno del mondo calcistico per valutare il valore del marchio è l'analisi delle fonti principali di ricavo; considerare all'interno della forza del brand (necessaria nel processo di valutazione finale dell'*asset*) la capacità stadio, la squadra con le sue dimensioni ed il suo valore economico intrinseco, la presenza sui *social media*, la *performance* prestazionale sul campo, la soddisfazione dei tifosi e la voglia degli stessi di investire nel club, il *fair play rating*, i ricavi da stadio è certamente analizzare degli aspetti caratteristici del settore calcio. Così come è caratteristico valutare i diversi range di *royalty* rispetto ai ricavi da *matchday*, da *broadcasting*, da entrate commerciali.

Figura 1.4. Fattori che determinano il valore del marchio nel settore calcistico professionistico



Fonte: Brandirectory.com (aggiornato al 25/05/2021)

### 1.3 La libera trasferibilità del marchio.

Il marchio è liberamente trasferibile. Questo è l'assunto base che merita di essere sottolineato preliminarmente al discorso sulla circolazione dello stesso all'interno dell'ordinamento e alle variazioni contabili che si andranno ad analizzare nel corso del presente Paragrafo.

Il decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30 (Codice della Proprietà Industriale) è la fonte più autorevole in materia di trasferimento del marchio e stabilisce che *“Il marchio può essere trasferito per la totalità o per una parte dei prodotti o servizi*

*per i quali è stato registrato”<sup>90</sup> a patto che “dal trasferimento... del marchio non deve derivare inganno in quei caratteri dei prodotti o servizi che sono essenziali nell'apprezzamento del pubblico”<sup>91</sup>. L'assunto di fondo presente nel Codice della Proprietà Industriale è ribadito nel Codice civile ove si recita: “Il marchio può essere trasferito... per la totalità o per una parte dei prodotti o servizi per i quali è stato registrato, purché in ogni caso dal trasferimento o dalla licenza non derivi inganno in quei caratteri dei prodotti o servizi che sono essenziali nell'apprezzamento del pubblico”<sup>92</sup>.*

Dalla piena trasferibilità del marchio derivano innanzitutto, economicamente parlando, dei benefici per colui che sceglie di trasferirlo<sup>93</sup>: il marchio ha un certo valore intrinseco, di natura pubblicitaria e suggestiva, il quale può essere “liquidato” finanziariamente ed il quale dà la possibilità al suo proprietario originario di acquisire una certa tranquillità economica, seppur momentanea, dal trasferimento di un *asset* con un valore così alto per il mercato competitivo.

Il trasferimento dell'*asset* che stiamo analizzando non necessariamente deve essere realizzato per il vantaggio di un terzo cessionario, il quale vuole arricchirsi tramite una mera operazione di emulazione di prodotti dell'ex proprietario, ben potendo capitare nel piano della effettività economica operazioni di redistribuzione dei ruoli tra imprese partecipanti allo stesso gruppo e tra di esse interdipendenti. Ergo si tratterebbe di operazioni autoreferenziali, che vivono e trovano “*ratio e substantia*” in decisioni più o meno arbitrarie delle aziende che non portano sul piano empirico a delle variazioni nella produzione o nell'assetto manageriale, essendo dettate piuttosto da necessari bisogni contabili e finanziari.

Nel corso del presente paragrafo si procederà ad illustrare le varie modalità attraverso le quali l'azienda può monetizzare il proprio marchio trasferendolo ad

---

<sup>90</sup> Art. 23, 1° comma, c.p.i.

<sup>91</sup> Art. 23, 4° comma, c.p.i.

<sup>92</sup> Art. 2573, 1° comma, c.c.

<sup>93</sup> Cfr. Ricolfi, M. (2015). *Trattato dei Marchi: Diritto europeo e nazionale*, pag.1552. Torino: Giappichelli Editore, chiama colui che sceglie di far circolare il marchio il “dante causa” e colui che riceve il marchio trasferito “l'avente causa”.

altri soggetti dell'ordinamento socioeconomico e le variazioni contabili che ne conseguono. L'ultimo sottoparagrafo sarà dedicato alla traslazione delle operazioni sul marchio, all'interno del retroterra calcistico professionistico, andando a delineare sommariamente la situazione de facto, in attesa di immergersi nei particolari della materia nel secondo e nel terzo capitolo del presente elaborato.

### ***1.3.1. La cessione del marchio ed effetti contabili.***

Abbiamo analizzato come il marchio sia un *asset* reputazionale che rappresenta l'azienda ed il prodotto al quale è associato. Esistono casi empirici in cui il titolare dell'azienda sia mosso dalla necessità di convertire in denaro il valore del segno notorio. Questa situazione di necessità si traduce nella messa sul mercato del diritto sull'*asset* in questione, offerto ad un prezzo che sia ragionevole per il titolare in funzione dei possibili ricavi che deriveranno dal trasferimento. Il marchio è un diritto a contenuto patrimoniale e può essere liberamente trasferito tra soggetti diversi. L'azienda, nella cessione a terzi del diritto in esame, andrà alla spasmodica ricerca di un beneficio economico finanziario che sia il più alto ottenibile. Questa situazione può portare ad un frazionamento del marchio <sup>94</sup>, ossia a trasferire il marchio solo per alcune tipologie di beni ad esso associati <sup>95</sup>.

La vendita è finalizzata ad un accrescimento dei ricavi. I ricavi sono “flussi economici positivi” <sup>96</sup> e ciò che si ottiene con la vendita sono dei “flussi finanziari”, anch'essi positivi. Il pagamento per il trasferimento dell'*asset* non deve necessariamente essere immediato, configurandosi molto frequentemente la possibilità che i pagamenti vengano posticipati rispetto al passaggio del bene e del relativo diritto sullo stesso. Le due possibili declinazioni della vendita, nonostante producano allo stesso modo un ricavo da iscrivere al Conto Economico,

---

<sup>94</sup> Ammendola, M. (2004). *Lo sfruttamento commerciale della notorietà civile di nomi e segni*, p.99. Milano: Giuffrè Editore.

<sup>95</sup> Per un più attento esame della tematica, si rinvia alla trattazione sviluppata nel Capitolo 2.

<sup>96</sup> Fiori, G., Tiscini, R., *Op. cit.*, p.177.

differiscono per la loro manifestazione ed iscrizione nello Stato Patrimoniale attivo del prospetto di bilancio.

Da un lato, il pagamento con incasso in contanti per la vendita del segno distintivo produrrà un aumento immediato della liquidità <sup>97</sup> dell'azienda e si dovrà iscrivere un ricavo di vendita di pari importo nel Valore della Produzione del Conto Economico.

Dall'altro, vendere il segno distintivo con incasso a dilazione, significa sicuramente iscrivere un ricavo corrente nel Valore della Produzione tuttavia, nello Stato Patrimoniale, si dovrà far emergere un "credito verso clienti" nella sottoclasse "Crediti" alla classe C "Attivo Circolante".

Un'operazione come la vendita, traducendo il discorso contabile appena esposto, permette all'azienda di iscrivere ricavi che porteranno beneficio al computo utile/perdita dell'esercizio e di compensare le molteplici uscite di denaro sostenute durante l'anno.

L'impresa, per sua natura, tende all'"utile", ossia alla nuova risorsa economico finanziaria spendibile per dare vita a continui cicli gestionali. Per generare un utile in bilancio, i ricavi realizzati in un determinato esercizio devono superare i costi sostenuti per la vita aziendale. Per ottenere una situazione di equilibrio finanziario, devono essere messi a comparazione i fattori produttivi acquisiti dall'azienda per lo svolgimento dell'attività di impresa e gli incassi della stessa. Le entrate devono superare, o quantomeno parificare, le uscite perché l'azienda viva una situazione di assoluta tranquillità finanziaria.

Nella pratica è esattamente il timore di trovarsi in disequilibrio finanziario che spesso spinge l'azienda a cedere i propri diritti sul marchio. Trasferire un *asset* come quello in questione porta degli ampi benefici contabili nel breve, perché spesso e volentieri è il bene intangibile a cui viene attribuito il valore più alto e a cui sono connessi maggiori ricavi potenziali, oltre al fatto che viene trasferito già (parzialmente o del tutto) ammortizzato rispetto al costo originario di iscrizione.

---

<sup>97</sup> Disponibilità liquide secondo l'articolo 2424 cc. Essa è la sottoclasse IV dell'Attivo Circolante dello Stato Patrimoniale Attivo.

Trasferire il diritto sul marchio non necessariamente si traduce in una perdita perpetua dello stesso: sul piano socioeconomico accade di frequente che alla cessione dell'*asset* equivalga un contestuale riaffitto del bene per usufruire economicamente della funzione notoria del segno distintivo.

Quest'ultima operazione è chiamata "licenza" e la differenza macroscopica che esiste con il trasferimento del marchio è che la titolarità dell'*asset* resta al licenziante.

Nel caso di specie, il licenziante concede al licenziatario (originario proprietario del bene) la possibilità di usufruire di alcune prerogative esclusive del proprietario del marchio, come "*la fabbricazione, la vendita e l'importazione di beni contraddistinti dal marchio*"<sup>98</sup>.

Con un contratto di licenza si autorizza ad immettere nel libero mercato una serie di prodotti che sono certificati con il determinato marchio che si sta concedendo, tuttavia la titolarità in ordine al diritto sul marchio rimane sempre in capo al licenziante. Il contratto di licenza è disciplinato dall'articolo 2573 c.c. sopramenzionato e valgono le considerazioni sulla circolazione del marchio di cui sopra; il trasferimento del marchio o la concessione in licenza dello stesso intraprendono esattamente la stessa strada a livello normativo codicistico, essendoci quindi una totale liberalizzazione rispetto agli usi extra commerciali che vengano realizzati tramite il segno notorio in esame<sup>99</sup>. Spesso, come si avrà modo di analizzare all'interno del Capitolo Terzo del presente elaborato, la cessione ed il contestuale riaffitto del marchio avvengono verso un'azienda facente parte del gruppo controllato dall'originario proprietario dell'*asset*; è viva la tendenza, quindi, a continuare ad usufruire dei benefici economici del segno notorio nonostante la perdita del diritto di proprietà sullo stesso.

---

<sup>98</sup> Ricolfi, M., *Op. cit.*, pag.1593.

<sup>99</sup> Vedasi sul punto Ammendola, M., *Op cit.*, pag.6.

### 1.3.2. *Il sale and lease back sui marchi ed effetti contabili.*

Trasferire un marchio non significa unicamente venderlo o concederlo in licenza. Partendo da questo assunto base, un finanziamento aziendale alienando il marchio può avvenire anche tramite un contratto di *sale and lease back*. Per illustrare la complessa operazione, è d'uopo partire dal concetto di *leasing*.

Il *leasing* è un contratto che ricorre tra due figure, il locatario ed il locatore. Il primo usufruisce di beni del secondo indennizzando il locatore con un prezzo prestabilito e versato in maniera cadenzata e, inoltre, ha la facoltà di riscattare il bene al termine del periodo di locazione concordato, per divenire proprietario *ex lege* del cespite, pagando una maxirata finale. Il locatario gode del bene trasferito dalla società di *leasing* durante tutta la durata del contratto. La rata finale di riscatto non ha un valore meramente arbitrario attribuitole dalla società di *leasing*, bensì è attentamente calcolato sul valore di scambio residuo che esso continuerà ad avere nel momento in cui scadrà il contratto in essere. Divenire locatario, nella sua accezione finanziaria <sup>100</sup>, si traduce in una assunzione “*dei benefici e dei rischi propri della proprietà pur non essendo formalmente proprietario*” <sup>101</sup>. Il canone

---

<sup>100</sup> Esistono forme di *leasing* operativo in cui, oltre a concedere il godimento del bene, l'impresa locatrice presta dei servizi di manutenzione ed assistenza che fanno sì che i rischi e i benefici dell'operazione rimangano in capo al locatore. Contabilmente questo porta al fatto che il locatore manterrà il cespite trasferito nel suo “Attivo” dello Stato Patrimoniale ed il locatario iscriverà annualmente i canoni versati tra i costi.

<sup>101</sup> I Principi Contabili Internazionali, guidati dallo IAS 17, attribuiscono al contratto di *leasing* l'appellativo “finanziario” “quando trasferisce al locatario sostanzialmente tutti i rischi ed i benefici derivanti dalla proprietà del bene locato”. Seguendo il Principio Contabile Internazionale n. 17, gli indizi per la classificazione di un contratto di *leasing* come finanziario possono essere:

- il contratto prevede il trasferimento della proprietà del bene al locatario al termine del contratto di *leasing*;
- il locatario ha l'opzione di acquisto del bene ad un prezzo che ci si attende sia sufficientemente inferiore al *fair value* alla data in cui si potrà esercitare l'opzione, cosicché, all'inizio del contratto di *leasing*, è ragionevolmente certo che essa sarà esercitata;
- la durata del contratto di *leasing* copre la maggior parte della vita economica del bene anche se la proprietà non viene trasferita;
- all'inizio del contratto il valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per il *leasing* equivale almeno al *fair value* del bene locato;

che verrà corrisposto periodicamente non è la semplice traduzione economica dell'uso del bene, bensì è un prezzo necessariamente maggiorato dalla previsione di un futuro riscatto del cespite ad un valore inferiore a quello che avrebbe sul mercato alla conclusione del contratto. Rappresenta un contratto conveniente per entrambe le parti: l'utilizzatore del bene dispone dello stesso senza procedere immediatamente ad immobilizzare un capitale, pagando un canone con cadenze prestabilite ad hoc; per colui che concede in uso il bene vi è un momento non indifferente di guadagno, in quanto il canone pagato dal locatario va ad essere inclusivo di un quantum anticipatorio per il futuro acquisto del cespite, degli interessi e della “*remunerazione del capitale per il rischio dell'operazione*”<sup>102</sup>. Rilevare un contratto di *leasing* finanziario a bilancio è possibile in due diverse modalità, a seconda che la società adotti i principi contabili nazionali o internazionali per le iscrizioni in bilancio.

I principi contabili nazionali si fanno portatori di un metodo patrimoniale di contabilizzazione del *leasing* che evidenzia più che la sostanzialità dell'operazione, la sua formalità. Tale metodologia di iscrizione dovrà essere seguita sia dal locatario che dal locatore. Il Principio contabile nazionale OIC 12 è il deputato a specificare le procedure di contabilizzazione del *leasing* finanziario. Seguendo l'OIC 12 il bene resterà di proprietà della società che concede il cespite in godimento e rimarrà cristallizzato all'attivo del suo stato patrimoniale al netto degli ammortamenti fisiologici che il bene subirà nel corso degli esercizi. La società locatrice riceverà inoltre i canoni di *leasing* dal locatario e andrà ad iscriverli tra i ricavi del Conto Economico. Fino a che il locatario non riscatterà il bene, ergo, egli non potrà iscriverlo al suo Attivo Patrimoniale. Per quanto concerne la società che gode dell'uso del cespite in *leasing*, non potrà contabilizzare il costo del bene preso in *leasing* nell'attivo del suo Stato Patrimoniale poiché ancora non ne è divenuta proprietaria. Si procederà, in ogni caso, a contabilizzare i canoni di *leasing* sostenuti andandoli ad inserire nella struttura scalare del Conto Economico nella classe

---

– i beni locati sono di natura così particolare che solo il locatario può utilizzarli senza dover apportare loro importanti modifiche.

<sup>102</sup> Laconte, S. (2020). *Leasing Finanziario: Disciplina civile, contabile e fiscale*, p. 26. Rimini: Maggioli Editore.

“Costi della Produzione” alla voce B.8 “Costi per il godimento beni di terzi”. Il maxi-canone iniziale, se presente, sarà in ogni caso rilevato per la parte di competenza dell’esercizio alla voce B.8 del Conto Economico e la parte restante di costo fuori dalla competenza dell’esercizio sarà posticipata agli esercizi futuri iscrivendo, quindi, un Risconto Attivo alla classe D dello Stato Patrimoniale Attivo.

Al termine dell’anno si andrà a riscontare i *leasing* di competenza futura, cioè quella parte di costo che finanziariamente si è già manifestato, ma che non è di competenza dell’esercizio. Contabilmente avremo un Risconto attivo in Dare e un Canone di *leasing* in avere <sup>103</sup>. Se la società locataria a fine contratto di *leasing* opererà per il pagamento della maxi-rata per riscattare il cespite cristallizzerà il bene tra le immobilizzazioni del suo Stato Patrimoniale attivo e contabilmente si iscriverà un Debiti vs fornitori in Avere e immobilizzazione di cui si è divenuti proprietari in Dare. Con il riscatto ed il conseguente passaggio di proprietà, il bene immobilizzato dovrà essere ammortizzato sulla base del valore che è stato necessario a riscattarlo.

Qualora la società adotti i principi contabili internazionali per le iscrizioni in bilancio, il riferimento da seguire pedissequamente è l’International Financial Reporting Standard n.16. In base a quest’ultimo riferimento al momento originario di stipula contrattuale la società deve valutare se il contratto realizzi una operazione sostanziale di *leasing*.

Il contratto si configura come *leasing* se “*conferisce il diritto controllare di un’attività specificata per un periodo di tempo, in cambio di un canone di utilizzazione*” <sup>104</sup>. L’IFRS 16 include quindi nella sua definizione generale di *leasing* sia i *leasing* finanziari che i *leasing* operativi.

Il contratto si configura come *leasing* se “*conferisce il diritto controllare di un’attività specificata per un periodo di tempo, in cambio di un canone di*

---

<sup>103</sup> Secondo Tiscini, R., *Op Cit*, Dare e Avere nel gergo contabile esprimono le variazioni di impieghi e fonti in una operazione specifica di contabilizzazione. Gli impieghi rappresentano come sia composto il capitale, ergo dove viene impiegato; le fonti esprimono la provenienza del capitale, quindi da dove arriva quello impiegato. Una variazione Dare sarà possibile se vi è un aumento degli impieghi o un decremento delle fonti, una variazione Avere postula una variazione in diminuzione degli impieghi o un aumento delle fonti.

<sup>104</sup> IFRS 16, par.9.

*utilizzazione*”<sup>105</sup>. L’IFRS 16 include quindi nella sua definizione generale di *leasing* sia i *leasing* finanziari che i *leasing* operativi.

Il locatario rileverà “l’attività consistente nel diritto di utilizzo e la passività del *leasing*”<sup>106</sup>e “dopo la data di decorrenza il locatario deve valutare l’attività consistente nel diritto di utilizzo applicando un modello del costo”<sup>107</sup>.

A seguito del momento della decorrenza il locatario dovrà “*valutare la passività del leasing: a) aumentando il valore contabile per tener conto degli interessi sulla passività del leasing; b) diminuendo il valore contabile per tener conto dei pagamenti dovuti per il leasing effettuati; c) rideterminando il valore contabile per tener conto di eventuali nuove valutazioni o modifiche del leasing o della revisione dei pagamenti dovuti per il leasing fissi nella sostanza*”<sup>108</sup>. Seguendo le disposizioni dell’IFRS n.16, con riferimento al leasing finanziario, nel momento dal quale decorre il contratto il locatore rileverà “*le attività detenute in leasing e le esporrà come credito ad un valore uguale all’investimento netto nel leasing*”<sup>109</sup>. In seguito alla rilevazione iniziale, “*Il locatore deve rilevare i proventi finanziari lungo la durata del leasing sulla base di modalità che riflettano un tasso di rendimento periodico costante sull’investimento netto nel leasing*”<sup>110</sup>. Il locatario, con il metodo finanziario portato avanti dall’IFRS n.16 registrerà inizialmente alla data di stipula del contratto il valore d’uso su beni in *leasing*, quindi immobilizzerà il cespite di cui sta godendo, tramite una iscrizione in Dare nello Stato Patrimoniale Attivo ed iscriverà un certo Debito finanziario nello Stato Patrimoniale Passivo in Avere. Quando verrà pagato

il determinato canone corrisposto per l’utilizzo in *leasing* del bene il mio conto corrente subirà chiaramente una perdita per la corresponsione di un prezzo (avere)

---

<sup>105</sup> Ed inoltre, sembra suggerire la definizione, si aggiungono al campo di applicazione le semplici locazioni immobiliari, le operazioni di vendita e retrolocazione finanziaria, le locazioni che contengano clausole di futura vendita.

<sup>106</sup> IFRS 16, par.22.

<sup>107</sup> IFRS 16, par.29.

<sup>108</sup> IFRS 16, par.36.

<sup>109</sup> IFRS 16, par.67. L’investimento netto sarà valutato, seguendo IFRS 16, par.68, “utilizzando il tasso di interesse implicito del leasing”.

<sup>110</sup> IFRS 16, par.75.

e corrispondentemente diminuirà il debito finanziario nello Stato Patrimoniale Passivo (dare).

Occorre specificare che il pagamento periodico della quota di utilizzazione del bene in *leasing* è composto da quota capitale ed una caratteristica quota interessi. Di conseguenza, al momento del pagamento del canone, avrò una emersione di un Debito finanziario (*rectius*, interesse passivo) nel Conto Economico alla classe C “Proventi e Oneri finanziari”<sup>111</sup>.

Il bene trasferito in *leasing* dovrà essere ammortizzato in base ad un potenziale arco temporale di vita utile del suo valore d’uso. Contabilmente risulterà l’iscrizione di un Ammortamento alla classe B “Costi della Produzione” del Conto Economico e una contestuale variazione in diminuzione Valore d’uso sui beni in *leasing* iscritti nell’Attivo dello Stato Patrimoniale.

La premessa sulla disciplina contabile del *leasing* è necessaria per comprendere le operazioni sui marchi di *sale and lease back*. Quest’ultimo è un contratto tramite il quale viene ceduto, dietro il pagamento di un prezzo di vendita, un bene ad una società di *leasing*, la quale contestualmente lo traferisce tramite il *leasing* al proprietario originariamente cedente.

La vicenda giuridica tra l’originario proprietario del bene e il locatore è regolata sulla base delle considerazioni fino a questo momento esposte sul *leasing*, ergo sarà presente un canone periodico per l’utilizzo del bene e possibilità di riscatto del cespite al termine del *leasing*.

L’utilizzatore in *leasing* usufruisce di un bene di cui è stato già originariamente proprietario e che ora ha scelto di prendere in locazione per scelte di liquidità (o scelte strategiche sulla base degli obiettivi aziendali) <sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup> Fiori, G., Tiscini, R., *Op. cit.*, p.265.

<sup>112</sup> Questioni giurisprudenziali sono sorte in ordine all’elemento causale dell’operazione in esame. Ci si è domandati se i contratti contestuali di fornitura e *leasing* fosse configurabili per uno scopo lecito, in quanto risulta manifesto che il *sale and lease back* abbia dei punti di contatto importanti con lo schema della vendita con patto di riscatto all’articolo 1500 c.c. In ogni caso bisognerebbe prendere in considerazione l’articolo 2744 c.c. il quale stabilisce che: «è nullo il patto con il quale si conviene che, in mancanza del pagamento del credito nel termine fissato, la proprietà della cosa ipotecata o data in pegno passi al creditore. Il patto è nullo anche se

L'IFRS 16 prevede, per questa *species* di operazioni, il bisogno aprioristico di certificare che il trasferimento del bene configuri una vendita. Se il trasferimento originario costituisce una vendita: “a) il locatario venditore deve valutare l'attività consistente nel diritto di utilizzo derivante dalla retrolocazione alla percentuale del precedente valore contabile dell'attività che si riferisce al diritto di utilizzo mantenuto dal locatario venditore. Di conseguenza, il locatario venditore deve rilevare solo l'importo degli utili o delle perdite che si riferiscono ai diritti trasferiti al locatore acquirente; b) il locatore acquirente deve contabilizzare l'acquisto dell'attività conformemente ai Principi applicabili e applicare per il leasing le disposizioni sulla contabilità del locatore del presente Principio”<sup>113</sup>.

Continua l'IFRS 16: “Se il fair value del corrispettivo per la vendita dell'attività non equivale al fair value dell'attività o, se i pagamenti dovuti per il leasing non sono ai prezzi di mercato, l'entità deve procedere alle seguenti rettifiche per valutare il ricavato della vendita al fair value: a) le condizioni inferiori ai prezzi di mercato devono essere contabilizzate come un pagamento anticipato dei pagamenti dovuti per il leasing; e b) le condizioni superiori ai prezzi di mercato devono essere

---

posteriore alla costituzione dell'ipoteca o del pegno»; la norma sancisce il “patto commissorio”, il quale è il baluardo della giustizia e che, se non viene superato, sancisce la liceità di contratti di questa *species*. Da qui l'esigenza di comparare l'art. 2744 c.c. con il modello *sale and lease back*: e di trovare punti idonei a distinguere un contratto simulato elusivo dal contratto che stiamo trattando. Si veda Trib. Roma, Sez. VIII, 8 luglio 2017, n. 13939, in Redazione Giuffrè, 2017, nel quale la giurisprudenza di merito dichiara che “Il contratto di *sale and lease back* può nascondere l'intento fraudolento delle parti di realizzare un patto commissorio, ma a tal fine è necessario che ricorrano le seguenti circostanze: esistenza di una situazione di debito e credito tra la società finanziaria e l'impresa utilizzatrice; difficoltà economiche di quest'ultima; sproporzione tra il valore del bene trasferito e il corrispettivo versato dall'acquirente”. In una analisi della sostanza economica del *sale and lease back* l'utilizzatore in *leasing* cerca di trovare liquidità e di diminuire i costi tributari connessi alla proprietà del bene, dall'altra parte colui che concede il bene in *leasing* ne acquista originariamente la proprietà per trarne un profitto dalla locazione del cespite. Da questo punto di percezione, si connette l'istituto della vendita ad una funzione economica di scambio piuttosto che ad una di garanzia, quasi come un passaggio necessario per giungere alla stipula del contratto di *leasing*. Non essendo possibile arrivare ad una verità lapalissiana aprioristicamente si procederà empiricamente a controllare se esistano collegamenti oggettivi fra la causa della tipologia di *leasing* in esame e quella illecita riconducibile al patto commissorio.

<sup>113</sup> IFRS n.16, par.100.

*contabilizzate come finanziamento supplementare fornito dal locatore acquirente al locatario venditore”<sup>114</sup>.*

Infine l’IFRS 16 sulle operazioni di vendita e retro locazione, dove l’originario trasferimento dell’attività sia valutato come vendita, aggiunge che : *“L’entità deve valutare le eventuali rettifiche di cui sopra “sulla base dell’importo più facilmente determinabile tra i due importi seguenti: a) la differenza tra il fair value del corrispettivo per la vendita e il fair value dell’attività; e b) la differenza tra il valore attuale dei pagamenti contrattuali dovuti per il leasing e il valore attuale dei pagamenti dovuti per il leasing a prezzi di mercato”<sup>115</sup>.*

L’IFRS 16 aggiunge anche una parziale disciplina dei casi in cui il trasferimento da parte del locatario non possa configurarsi come vendita *“a) il locatario venditore deve continuare a rilevare l’attività trasferita e deve rilevare una passività finanziaria pari al ricavato del trasferimento; b) il locatore acquirente non deve rilevare l’attività trasferita e deve rilevare un’attività finanziaria pari al ricavato del trasferimento”<sup>116</sup>.*

Persino l’OIC 12, principio contabile nazionale, si occupa del *sale and lease back* (chiamata nel nostro ordinamento civilistico “vendita e retrolocazione finanziaria”. Il Principio in esame si rifà alla disciplina civile codicistica ove si stabilisce che *“le plusvalenze derivanti da operazioni di compravendita con locazione finanziaria al venditore sono ripartite in funzione della durata del contratto di locazione”<sup>117</sup>.* Contabilmente la plusvalenza possibile derivante dalla cessione originaria del bene da parte del futuro locatario dovrà essere rilevata nel Conto Economico per l’intera durata del contratto di *leasing* <sup>118</sup>. Basandosi sulla durata del *leasing*, La plusvalenza verrà rilevata tra i risconti passivi dello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico tra i proventi del Conto Economico.

---

<sup>114</sup> IFRS n. 16, par.101.

<sup>115</sup> IFRS n. 16, par.102.

<sup>116</sup> IFRS n..16, par.103.

<sup>117</sup> Articolo 2425-bis c.c., ultimo comma, come modificato dal D.lgs. n. 310/2004.

<sup>118</sup> La plusvalenza ivi si declina come differenza tra il prezzo a cui il bene è stato trasferito tramite vendita ed il valore netto contabile del cespite al momento in cui passa la proprietà.

L'impresa che realizza operazioni finanziarie di questo genere può continuare a “godere del rendimento delle vendite coperte dal marchio”<sup>119</sup> e la società di *leasing* potrà possedere la titolarità di un marchio senza le gravose spese di utilizzo, le quali rimarranno in capo al proprietario originario.

### ***1.3.3. Modalità e necessità di trasferimento del marchio nel settore calcistico professionistico.***

Risulta di assoluto valore, in questa sede, cominciare ad introdurre una embrionale esposizione sul trasferimento del marchio nel mondo sportivo e sulle ragioni che spingono le società a cedere il loro *asset* intangibile principale, nonché una delle fonti privilegiate di ricavi connessi<sup>120</sup>. Le società calcistiche professionistiche hanno una carenza fisiologica di liquidità e tentano, di conseguenza, di finanziare la loro attività sportiva e di impresa in ogni modo possibile consentito per legge. Tra le possibili vie di finanziamento, una corsia preferenziale è riservata al trasferimento del marchio. In buona sostanza vi è una traduzione empirica, all'interno del mondo calcistico professionistico, di ciò che si è visto nei precedenti sottoparagrafi, sia per quel che riguarda la vendita e conseguente licenza su un marchio, sia per ciò che attiene le operazioni di *sale and lease back*.

La società in cerca di immediata liquidità cede il marchio sportivo a una società, rientrante nello stesso gruppo della cedente (società controllata), la quale acquisisce tale *asset* indebitandosi verso istituti di credito. Contestualmente vi è l'affitto del bene immateriale in esame dalla controllata alla controllante la quale, pur non

---

<sup>119</sup> Corte di Cassazione, sentenza n. 35294 del 23 agosto 2016, dichiara a proposito del contratto in esame che “(...) la possibilità, concessa al contribuente, di “diluire” negli anni la plusvalenza ottenuta dalla cessione di beni costituisce una deroga al criterio di competenza (...)”.

<sup>120</sup> Nel presente sottoparagrafo si procede ad una brevissima esposizione della situazione de facto. L'attuale tema sarà l'oggetto principale del secondo e del terzo capitolo del presente elaborato. Si rimanda al cap.2 e cap.3 per un corposo approfondimento della materia.

essendo più formalmente proprietaria del bene, torna a sfruttare il marchio dal punto di vista commerciale.

Seguendo tale operazione “a due strati” la società originariamente proprietaria del bene ottiene liquidità da immettere nella gestione aziendale e ricavi consistenti da iscriverne e far risultare in bilancio, la società a cui viene ceduto il marchio (e, spesso, di nuova formazione) ottempererà ad estinguere i debiti detenuti nei confronti degli istituti finanziari girando, nella sostanza, le rate guadagnate dalla messa in licenza d’uso del bene <sup>121</sup>.

---

<sup>121</sup> Vale la pena riportare, ai fini di una maggiore comprensione delle analisi che verranno condotte nel terzo capitolo del presente elaborato, alcuni passaggi salienti dell’articolo del giornalista Bellinazzo, M., “*Thohir e la sostenibile leggerezza dei debiti: come tramutare un rifinanziamento in un giacimento (di 220 milioni) di plusvalenze*”. Il Sole 24 Ore, 12 novembre 2015, ove si tenta di dare una spiegazione *de facto* dell’egemonia del marchio in ambito sportivo e come esso (nella prospettiva della sua trasferibilità) sia stato fondamentale per i bilanci contabili della società calcistica professionistica FC Internazionale: “Come ristrutturare 230 milioni di debiti e far emergere proventi straordinari per quasi 220 milioni in soli due anni? Il problema, posto così, sembrerebbe insolubile. Eppure, l’amministrazione nerazzurra di Erick Thohir ci è riuscita... Ma come ha potuto il presidente indonesiano dell’Inter compiere quest’impresa? Per capirlo occorre riguardare tutto al ralenty, in una sorta di moviola giuridico-finanziaria. Bisogna riportare la macchina da presa al dicembre 2005. Finita l’epoca d’oro delle superplusvalenze, il Calcio italiano Spa si è finanziato con la cessione dei marchi. In pratica, il brand veniva venduto a una società collegata al club calcistico e creata apposta. Il club incassava subito un certo corrispettivo in modo da aggiustare i bilanci e “riaffittava” contestualmente il marchio dalla società per sfruttarlo commercialmente pagando un canone. I soldi che la società collegata versava al club per comprare il marchio venivano di solito da un prestito bancario e la società cessionaria del marchio pagava a sua volta alla banca le rate per estinguere il prestito. In definitiva, il giro di denaro non era altro che un prestito bancario “mascherato” che consentiva al club di dilazionare il debito attraverso il canone di riaffitto del marchio. A dicembre 2005 l’Inter scorpora così il marchio cedendolo a una società controllata, la Inter Brand, per 158 milioni. A finanziare l’operazione, con 120 milioni, è Banca Antonveneta. Facciamo un salto temporale e arriviamo all’attualità. Giugno 2014. Thohir diventato proprietario dell’Inter si obbliga a liberare Massimo Moratti dalle garanzie personali prestate per assicurare le banche creditrici del club nerazzurro. Il neopresidente non paga però i debiti di tasca propria, ma li salda facendosi prestare i soldi da Goldman Sachs e da altri fondi tramite Unicredit. Nell’ambito di questa operazione di rifinanziamento viene “effettuata una rilevante operazione straordinaria infragruppo consistente nel conferimento da parte di FC Internazionale Milano (Inter) del ramo d’azienda contenente i contratti di sponsorizzazione, i crediti derivanti dalla vendita dei “media rights” ed i contratti relativi a Inter Channel alla società Inter Media and Communication Srl (IMC) costituita il 6 maggio 2014”. A sua volta Inter Brand conferisce a IMC il marchio “Fc Inter” ricevuto nove anni prima e in gran parte già ammortizzato. Quindi la “polpa” dell’Inter finisce dentro una scatola (la IMC) data in pegno a garanzia del nuovo debito pari a 230 milioni. L’Inter detiene il 55,6% del capitale di IMC, mentre il 44,4%

Anche lo strumento del “*sale and lease back*” sul marchio è stato di fondamentale importanza nel settore. La società sportiva, operando una *summa maxima* in questa sede, cede il cespite e stipula contestualmente con la cessionaria un contratto di *leasing* del marchio al fine di utilizzare il bene e riacquistarlo “da proprietari” in futuro contro l’erogazione di un canone periodico predeterminato.

La società realizza un'operazione finanziaria che troverà la sua *ratio* nelle vendite dal marchio, dei prodotti certificati dal marchio. La società di *leasing* guadagnerà sui canoni periodici e sarà nominalmente titolare di un marchio, senza dover ottemperare alle spese per l’utilizzo dell’*asset*, le quali sono sostenute dall’utilizzatore del bene (in sostanza il precedente proprietario)<sup>122</sup>. Visto lo stato di indebitamento intrinseco nel sistema calcio non sorprende affatto che tali movimentazioni siano state talmente inflazionate da divenire un tutt’uno con l’attualità sportiva.

Si vedrà in maniera approfondita nel Capitolo Terzo del presente elaborato fin dove si è spinta la “finanza creativa” nel mondo calcistico ed i rischi, sia contabili che legali, corsi dai club in seguito alla scommessa su operazioni di questo tipo (invece di procedere ad ingenti ricapitalizzazioni).

---

appartiene a Inter Brand. I rami d’azienda conferiti avevano un valore contabile nei vecchi bilanci di Fc Inter e Inter Brand di 57,5 milioni in totale. Perizie indipendenti stabiliscono invece che gli asset conferiti dall’Inter (contratti con sponsor, crediti per diritti tv, eccetera) valgono 159 milioni, mentre il marchio “Fc Inter” vale 131,8 milioni. Quindi emerge un surplus di 219 milioni. In particolare, nel bilancio di Inter Brand, dopo il conferimento del marchio a IMC viene iscritta una plusvalenza di 79,8 milioni. Che fine fanno queste plusvalenze? La prima, quella dell’Inter già nell’esercizio 2013/14 porta a iscrivere nel bilancio un bonus di 139,2 milioni che conduce a dichiarare un utile netto di 33 milioni circa. Dopo di che Inter Brand il 20 ottobre 2014 delibera la distribuzione alla stessa Inter di un dividendo “in natura” pari a 78,7 milioni, più o meno tutta la plusvalenza emersa con il conferimento a IMC del marchio “Fc Inter”. Plusvalenza che emerge nel bilancio al 30 giugno 2015 del club. Bilancio che formalmente, senza cioè contare questo dividendo, si è chiuso con un rosso di 74 milioni... Dulcis in fundo, in dieci anni, fra il 2005 e il 2015, il doppio conferimento del marchio (prima da Fc Inter a Inter Brand e poi da quest’ultima a IMC), ha prodotto plusvalenze contabili per oltre 290 milioni...”.

<sup>122</sup> Sul punto si veda Cortesi, G., *Marchio commerciale e società di calcio: idiosincrasia e mal celata passione*, in “Rivista di Diritto ed Economia dello Sport”, a.2006, II (3), p.66.



## CAPITOLO II

### Profili Giuridici del Marchio e del suo trasferimento

**SOMMARIO:** 2.1. La funzione del marchio. — 2.1.1. La registrazione del marchio. — 2.1.2. Il marchio sportivo e le vicende giurisprudenziali. — 2.2. Circolazione del marchio. — 2.2.1. Trasferimento del marchio. — 2.2.2. Licenza di marchio. — 2.2.3. *Merchandising* nel mondo calcistico professionistico. — 2.2.4. Vigilanza sulle operazioni di trasferimento del marchio nel settore calcistico professionistico. — 2.2.5. Necessità di plusvalenze nell’ambito del Decreto “salva-calcio”.

#### 2.1. *La funzione del marchio*

Il marchio è elemento privatistico per eccellenza, essendo indissolubilmente legato all’impresa dal punto di vista economico e, soprattutto, giuridico. L’imprenditore, che si affaccia sul mercato, ha la fisiologica necessità di dare un segno della propria partecipazione. Il segno distintivo, come il marchio appunto, è teleologicamente orientato a rendere unico il contributo imprenditoriale del soggetto, dando la possibilità di competere sul mercato e di beneficiare di riuscite tattiche commerciali. Ne consegue un interesse, da parte dell’*ordo ordinans*, di assoluta tutela nei confronti del segno <sup>123</sup>imprenditoriale. L’imprenditore, difatti, nobilita lo

---

<sup>123</sup> Il marchio è un segno. Si può trovare questa indicazione nell’Art. 2 direttiva 2008/95/CE: «Possono costituire marchi di impresa tutti i segni che possono essere riprodotti graficamente... a condizione che tali segni siano adatti a distinguere i prodotti o i servizi di un’impresa da quelli di altre imprese»; all’interno dell’art. 4 Regolamento n. 40/94: «Possono costituire marchi comunitari tutti i segni che possono essere riprodotti graficamente... a condizione che tali segni

Stato con le sue eccellenze produttive e, di conseguenza, si vede assicurato nella sua partecipazione al mondo economico.

Il marchio ha funzione distintiva <sup>124</sup> sul prodotto dell'imprenditore; il collegamento è reso agevole dal fatto che il marchio, come *species*, rientri all'interno del *genus* dei segni distintivi. Questi ultimi sono fattori identificativi

---

siano adatti a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli di altre imprese»; ed ancora nell'art. 15 *Agreement of Trade Related Aspects on Intellectual Property Rights*: «Any sign, or any combination of signs, capable of distinguishing the goods or services of one undertaking from those of other undertakings, shall be capable of constituting a trade mark»; infine il riferimento al segno è presente anche nell' art. 7 c.p.i.: «Possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa tutti i segni suscettibili di essere rappresentati graficamente... purché siano atti a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli di altre imprese».

<sup>124</sup> Il dispositivo dell'articolo 13 del Codice della proprietà industriale recita: “Non possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa i segni privi di carattere distintivo e in particolare:

a) quelli che consistono esclusivamente in segni divenuti di uso comune nel linguaggio corrente o negli usi costanti del commercio;

b) quelli costituiti esclusivamente dalle denominazioni generiche di prodotti o servizi o da indicazioni descrittive che ad essi si riferiscono, come i segni che in commercio possono servire a designare la specie, la qualità, la quantità, la destinazione, il valore, la provenienza geografica ovvero l'epoca di fabbricazione del prodotto o della prestazione del servizio o altre caratteristiche del prodotto o servizio.

2. In deroga al comma 1 possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa i segni che prima della domanda di registrazione, a seguito dell'uso che ne sia stato fatto, abbiano acquistato carattere distintivo.

3. Il marchio non può essere dichiarato o considerato nullo se prima della proposizione della domanda o dell'eccezione di nullità, il segno che ne forma oggetto, a seguito dell'uso che ne è stato fatto, ha acquistato carattere distintivo.

4. Il marchio decade se, per il fatto dell'attività o dell'inattività del suo titolare, sia divenuto nel commercio denominazione generica del prodotto o servizio o abbia comunque perduto la sua capacità distintiva”. Si intuisce immediatamente che ci troviamo dinnanzi alla norma focale attorno alla quale orbitano tutte le disposizioni in materia sulla legittimità del marchio, definisce; nel caso di specie viene ribadito in tutti e quattro i commi il carattere distintivo del segno notorio in esame e l'incipit dell'articolo definisce la funzione di differenziazione come requisito assolutamente ineluttabile dello stesso. al primo comma, il requisito della capacità distintiva del marchio come elemento essenziale dello stesso.

Un ulteriore ausilio a supporto del carattere distintivo del marchio è l'art. 2569 C.c., il quale sul diritto di esclusività si pronuncia, al primo comma, come segue: “Chi ha registrato nelle forme stabilite dalla legge un nuovo marchio idoneo a distinguere prodotti o servizi ha diritto di valersene in modo esclusivo per i prodotti o servizi per i quali è stato registrato”. Emerge un'ennesima volta la idoneità del marchio rispetto alla distinzione di “prodotti e servizi” immessi sul mercato.

sul mercato nei confronti dei consumatori e distintivi rispetto ad imprenditori concorrenti dei prodotti o servizi simili.

La funzione distintiva possiede *in nuce* un collegamento fisiologico con la funzione di indice di provenienza. Il marchio fornisce una informazione rispetto alla provenienza del prodotto. Con la possibilità di separazione del marchio rispetto alle vicende aziendali (ossia dopo la riforma del 1992<sup>125</sup>) la funzione di indicatore della provenienza ha perso il suo ruolo predominante. Se, precedentemente al 1992, non era consentito che due o più prodotti con lo stesso marchio fossero fatti circolare nel mercato da diversi produttori<sup>126</sup>, nell'epoca attuale si è giunto ad un estremo totalmente opposto<sup>127</sup>; è possibile l'utilizzo simultaneo del segno distintivo in esame da parte di imprenditori non solo diversi, bensì anche in concorrenza tra loro,

---

<sup>125</sup> L'art. 15 del regio decreto 21 giugno 1942, n. 929, modificato dal Decreto legislativo 4 dicembre 1992, n. 480, pone le basi per il trasferimento del marchio autonomamente rispetto alle vicende aziendali e stabilisce che: "1. Il marchio può essere trasferito per la totalità o per una parte dei prodotti o servizi per i quali è stato registrato. 2. Il marchio può essere oggetto di licenza anche non esclusiva per la totalità o per parte dei prodotti o dei servizi per i quali è stato registrato e per la totalità o per parte del territorio dello Stato, a condizione che, in caso di licenza non esclusiva, il licenziatario si obblighi espressamente ad usare il marchio per contraddistinguere prodotti o servizi eguali a quelli corrispondenti messi in commercio o prestati nel territorio dello Stato con lo stesso marchio dal titolare o da altri licenziatari. 3. Il titolare del marchio di impresa può fare valere il diritto all'uso esclusivo del marchio stesso contro il licenziatario che violi le disposizioni del contratto di licenza relativamente alla durata, al modo di utilizzazione del marchio, alla natura dei prodotti o servizi per i quali la licenza è concessa, al territorio in cui il marchio può essere usato o alla qualità dei prodotti fabbricati e dei servizi prestati dal licenziatario. 4. In ogni caso, dal trasferimento e dalla licenza del marchio non deve derivare inganno in quei caratteri dei prodotti o servizi che sono essenziali nell'apprezzamento del pubblico."

<sup>126</sup> L'art. 15 della legge marchi del 1942, regio decreto, stabiliva che: "Il marchio non può essere trasferito se non in dipendenza del trasferimento dell'azienda, o di un ramo particolare di questa, a condizione, inoltre, che il trasferimento del marchio stesso avvenga per l'uso di esso a titolo esclusivo. In ogni caso, dal trasferimento del marchio non deve derivare inganno in quei caratteri dei prodotti o merci che sono essenziali nell'apprezzamento del pubblico".

<sup>127</sup> La dottrina ha chiamato questo processo di svincolo del marchio dall'azienda, "smaterializzazione". Essenzialmente si tutela il bene immateriale preso singolarmente e non l'azienda considerata nel suo complesso. Di Cataldo, V. (1993). *I segni distintivi*, p.20. Milano: Giuffrè, si spinse a dire che la riforma del 92 "ha depotenziato la tutela concessa alla funzione di indicazione di provenienza e ha accordato alla funzione di garanzia di qualità ed alla funzione attrattiva un'attenzione che il sistema anteriore non riconosceva".

Sull'autonomia del bene marchio e della sua tutela si veda: Ghidini, G., Cavani, G., *Presupposti e portata della tutela dei marchi dotati di rinomanza*, in "Rivista di Diritto Industriale", a. 2017, Parte 1.

esistendo per il proprietario originale del marchio la facoltà di concedere il bene immateriale in licenza non esclusiva e limitata ad un solo licenziatario.

Ciò che viene concesso rispetto alla libera circolazione del marchio é, sul punto, mitigato da una obbligatorietà, per i co licenziatari, di unitarietà rispetto a delle caratteristiche essenziali e qualitative dei prodotti coperti<sup>128</sup>. I prodotti immessi sul mercato da imprenditori diversi, con lo stesso marchio, devono essere nobilitati da uno standard tecnico e qualitativo pressoché identico. La conseguenza economica sarà il fatto che il consumatore, se non potrà essere tutelato rispetto ad un'unica fonte di produzione garantista della quantità del prodotto, quantomeno potrà acquisire prodotti con uno stesso indice qualitativo. Ci troviamo in una evidente *fictio* economica: i co licenziatari del marchio si comporteranno alla stregua del licenziatario unico esclusivo e le molteplici fonti di produzione, di conseguenza, diverranno concettualmente una fonte unitaria agli occhi del potenziale consumatore.

È fuori discussione che non basti accontentarsi della mera natura distintiva del marchio, la quale solipsisticamente considerata, non riuscirebbe a giustificare adeguatamente il giro finanziario esistente intorno a questo *asset*, principio delle immobilizzazioni immateriali dell'azienda. Il marchio, se associato ad un prodotto storicamente valido agli occhi del mercato, dona necessariamente notorietà all'azienda produttrice. Il consumatore spesso é posto dinnanzi alla scelta di prodotti

---

<sup>128</sup> Nel 1992 si vietò vietando le variazioni ingannevoli e si tentò di garantire una adeguata tutela nei confronti del consumatore, sconosciuta per la normativa antecedente. L'articolo 26, c.p.i., introdotto dalla legge marchi 1992 sancisce che: "Il marchio decade:

- a) per volgarizzazione ai sensi dell'articolo 13, comma 4;
- b) per illiceità sopravvenuta ai sensi dell'articolo 14, comma 2;
- c) per non uso ai sensi dell'articolo 24".

Ed è proprio l'articolo 14 del Codice di proprietà industriale, al secondo comma, a stabilire che: "Il marchio d'impresa decade: a) se sia divenuto idoneo ad indurre in inganno il pubblico, in particolare circa la natura, qualità o provenienza dei prodotti o servizi, a causa di modo e del contesto in cui viene utilizzato dal titolare o con il suo consenso, per i prodotti o servizi per i quali è registrato; ergo all'inganno del pubblico sulle origini del prodotto e su alcuni aspetti qualitativi corrisponde la sanzione dell'inganno (o decettività) sopravvenuto.

estremamente simili per qualità, specifiche tecniche, prezzo, eppure tende a preferire il bene più celebre, quello “nobilitato” da un marchio conosciuto.

Le strategie di marketing hanno fatto il loro lavoro in questo senso; si registra un marchio, lo si rende famoso tramite una politica pubblicitaria efficace, efficiente, effettiva, lo si utilizza per prodotti e servizi anche differenti rispetto a quelli che hanno determinato la originaria fama dello stesso. A parità di prodotto e servizio immesso sul mercato, non sempre il consumatore finale si comporterà in maniera razionale ed opterà per il prodotto oggettivamente migliore sul lato empirico; frequentemente si indirizzerà verso il prodotto coperto dal marchio più celebre, anche nei casi in cui tale segno distintivo sia apposto su beni del tutto incoerenti con l'originaria *mission* aziendale.

É la funzione di attrazione del marchio, il quale riesce, con una *captatio benevolentiae* di natura eminentemente storico economica (si porta la mente del cliente alle reminiscenze di un marchio apposto ad un prodotto vincente) ad indirizzare la scelta dei consumatori. La funzione attrattiva del marchio é indirettamente confermata dall'interesse degli imprenditori detentori di marchi celebri a combattere giuridicamente l'uso del marchio da parte di altri imprenditori per beni anche del tutto diversi da quelli venduti sul mercato di riferimento <sup>129</sup>. Nel momento nel quale si é optato per la distinzione tra marchi celebri e non <sup>130</sup>, il

---

<sup>129</sup> Sul punto recita nel modo seguente l'art. 20, 1° comma, lett.c, c.p.i.: “I diritti del titolare del marchio d'impresa registrato consistono nella facoltà di fare uso esclusivo del marchio. Il titolare ha il diritto di vietare ai terzi, salvo proprio consenso, di usare nell'attività economica: [...] c) un segno identico o simile al marchio registrato per prodotti o servizi anche non affini, se il marchio registrato goda nello stato di rinomanza e se l'uso del segno, anche a fini diversi da quello di contraddistinguere i prodotti e i servizi, senza giusto motivo consente di trarre indebitamente vantaggio dal carattere distintivo o dalla rinomanza del marchio o reca pregiudizio agli stessi”.

<sup>130</sup> Per la verità, già prima della tutela dei marchi celebri avvenuta con la riforma del 1992, la Corte di Cassazione (S n. 2060/1983) parlava esplicitamente di marchio celebre e delle differenziazioni con il marchio ordinario: “i marchi celebri, pur esplicando prevalentemente funzione distintiva del prodotto, specie quando si risolvono nel nome patronimico dell'imprenditore, tendono altresì a diffondere e far conoscere la provenienza dei prodotti o merci al consumo e vengono presi in considerazione dal pubblico per ricollegarvi non solo un prodotto, ma un prodotto di qualità soddisfacente. Essi, pertanto, estendono il campo di protezione al di là dei prodotti uguali o strettamente affini (secondo la nozione di affinità che interessa i marchi ordinari), dovendosi al loro riguardo accogliersi una nozione più ampia di

legislatore ha tentato di evitare possibili conflitti non solo tra prodotti operanti sullo stesso mercato, bensì anche tra prodotti del tutto diversi<sup>131</sup>. La funzione attrattiva del marchio, di principio sempre considerata valida dagli interpreti del diritto, ricevendo un adeguato riconoscimento dal legislatore, oggi non può che affiancarsi alla funzione del marchio come indicatore di provenienza e come differenziatore di prodotti sul mercato.

### **2.1.1. La registrazione del marchio.**

Il marchio, per acquisire la pienezza della tutela offerta dal legislatore e perché si possa usare in via esclusiva rispetto alla platea degli imprenditori, necessita di essere registrato. Il ventaglio dei vantaggi conseguenti alla registrazione si declina, anzitutto, nella possibilità di proporre l'azione di contraffazione<sup>132</sup>; il titolare, registrando il segno distintivo in esame, si difende dagli altri imprenditori operanti sul mercato, i quali potrebbero avere l'intento di confondere i consumatori ovvero

---

affinità che tenga conto del pericolo di confusione, in cui il consumatore medio può cadere attribuendo al titolare del marchio celebre la fabbricazione di altri prodotti ovvero ritenendo falsamente l'esistenza di legami giuridici od economici tra le due imprese, sempre che non esista una rilevante distanza merceologica tra il vecchio ed il nuovo prodotto ovvero l'uno o l'altro siano altamente specializzati”.

<sup>131</sup> Si riporta un passaggio finale di una sentenza manifesto della Corte di giustizia della Comunità Europea, ossia la sentenza “Adidas-Salomon”, la quale stabilì che “la tutela prevista dall'art. 5, n. 2, della direttiva 89/104 non è subordinata alla constatazione di un grado di somiglianza tra il marchio notorio e il segno tale da generare, nel pubblico interessato, un rischio di confusione tra gli stessi. È sufficiente che il grado di somiglianza con il marchio notorio ed il segno abbia come effetto che il pubblico interessato stabilisca un nesso tra il segno ed il marchio d'impresa”. Il passaggio è coerente con l'art. 20, lett. c del c.p.i.

<sup>132</sup> L' Art. 473, c.p. stabilisce, rispetto al reato di contraffazione che: “Chiunque, potendo conoscere dell'esistenza del titolo di proprietà industriale, contraffà o altera marchi o segni distintivi, nazionali o esteri, di prodotti industriali, ovvero chiunque, senza essere concorso nella contraffazione o alterazione, fa uso di tali marchi o segni contraffatti o alterati, è punito con la reclusione da sei mesi a tre anni e con la multa da euro 2.500 a euro 25.000.

Soggiace alla pena della reclusione da uno a quattro anni e della multa da euro 3.500 a euro 35.000 chiunque contraffà o altera brevetti, disegni o modelli industriali, nazionali o esteri, ovvero, senza essere concorso nella contraffazione o alterazione, fa uso di tali brevetti, disegni o modelli contraffatti o alterati.

I delitti previsti dai commi primo e secondo sono punibili a condizione che siano state osservate le norme delle leggi interne, dei regolamenti comunitari e delle convenzioni internazionali sulla tutela della proprietà intellettuale o industriale”.

di menomare la reputazione dell'originario titolare. Senza entrare nella tutela giudiziale, la quale verrà trattato in seguito, registrare un marchio significa possedere un *asset* con un certo valore commerciale; come si è avuto modo di vedere nel Primo Capitolo, il valore del marchio può essere utilizzato dall'imprenditore per acquisire liquidità immediata semplicemente trasferendolo a soggetti terzi o concedendolo in licenza e, in ogni caso, costituisce una fonte di reddito di primaria importanza per l'azienda. Il Codice di Proprietà Industriale viene immediatamente in ausilio rispetto all'esistenza di adeguati presupposti per la validità del marchio registrato. Esso stabilisce che: *“Possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa tutti i segni, in particolare le parole, compresi i nomi di persone, i disegni, le lettere, le cifre, i suoni, la forma del prodotto o della confezione di esso, le combinazioni o le tonalità cromatiche, purché siano atti: a) a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli di altre imprese; e ad essere rappresentati nel registro in modo tale da consentire alle autorità competenti ed al pubblico di determinare con chiarezza e precisione l'oggetto della protezione conferita al titolare* <sup>133</sup>”. Il dispositivo dell'articolo 12 del Codice di Proprietà Industriale si focalizza sul requisito della novità <sup>134</sup> del segno

---

<sup>133</sup> Art. 7, c.p.i.

<sup>134</sup> Si riporta in questa sede il testo integrale dell'Art.12, 1 comma, c.p.i. : “Non possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa i segni che alla data del deposito della domanda: a) siano identici o simili ad un segno già noto come marchio o segno distintivo di prodotti o servizi fabbricati, messi in commercio o prestati da altri per prodotti o servizi identici o affini, se a causa dell'identità o somiglianza tra i segni e dell'identità o affinità fra i prodotti o i servizi possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico, che può consistere anche in un rischio di associazione fra i due segni. Si considera altresì noto il marchio che ai sensi dell'articolo 6 bis della Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale, testo di Stoccolma 14 luglio 1967, ratificato con legge 28 aprile 1976, n. 424, sia notoriamente conosciuto presso il pubblico interessato, anche in forza della notorietà acquisita nello Stato attraverso la promozione del marchio. L'uso precedente del segno, quando non importi notorietà di esso, o importi notorietà puramente locale, non toglie la novità, ma il terzo pretevente ha diritto di continuare nell'uso del marchio, anche ai fini della pubblicità, nei limiti della diffusione locale, nonostante la registrazione del marchio stesso. L'uso precedente del segno da parte del richiedente o del suo dante causa non è di ostacolo alla registrazione; b) siano identici o simili a un segno già noto come ditta, denominazione o ragione sociale, insegna e nome a dominio usato nell'attività economica, o altro segno distintivo adottato da altri, se a causa della identità o somiglianza fra i segni e dell'identità o affinità fra l'attività d'impresa da questi esercitata ed i prodotti o servizi per i quali il marchio è registrato possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico, che può consistere anche in un rischio di associazione fra i due segni. L'uso precedente del segno, quando non importi notorietà di esso, o importi

distintivo, caratteristica essenziale al momento della registrazione del marchio. L'elemento di novità si traduce in una assenza di segni dello stesso tipo sul mercato apposti su prodotti che siano uguali o "affini" ai beni per i quali viene richiesta la registrazione da parte dell'imprenditore. La novità è un requisito necessario, tuttavia non sufficiente per pervenire ad una idonea registrazione del marchio; l'articolo 13 del Codice di Proprietà Industriale, come analizzato nel Paragrafo precedente<sup>135</sup>, si fa portatore del carattere distintivo del segno rispetto ai prodotti che vivono su uno stesso mercato di riferimento<sup>136</sup>. L'assenza di tale caratteristica

---

notorietà puramente locale, non toglie la novità. L'uso precedente del segno da parte del richiedente o del suo dante causa non è di ostacolo alla registrazione; c) siano identici ad un marchio già da altri registrato nello Stato o con efficacia nello Stato in seguito a domanda depositata in data anteriore o avente effetto da data anteriore in forza di un diritto di priorità o di una valida rivendicazione di preesistenza per prodotti o servizi identici; d) siano identici o simili ad un marchio già da altri registrato nello Stato o con efficacia nello Stato, in seguito a domanda depositata in data anteriore o avente effetto da data anteriore in forza di un diritto di priorità o di una valida rivendicazione di preesistenza per prodotti o servizi identici o affini, se a causa dell'identità o somiglianza fra i segni e dell'identità o affinità fra i prodotti o i servizi possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico, che può consistere anche in un rischio di associazione fra i due segni; e) siano identici o simili ad un marchio già da altri registrato nello Stato o con efficacia nello Stato, in seguito a domanda depositata in data anteriore o avente effetto da data anteriore in forza di un diritto di priorità o di una valida rivendicazione di preesistenza per prodotti o servizi identici, affini o non affini, quando il marchio anteriore goda nell'unione Europea, o nello Stato, di rinomanza e quando l'uso di quello successivo senza giusto motivo trarrebbe indebitamente vantaggio dal carattere distintivo o dalla rinomanza del segno anteriore o recherebbe pregiudizio agli stessi; f) siano identici o simili ad un marchio già notoriamente conosciuto ai sensi dell'articolo 6 bis della Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà industriale, per prodotti o servizi identici, affini o non affini, quando ricorrono le condizioni di cui alla lettera e)".

<sup>135</sup> Si veda il Par. 2.1.

<sup>136</sup> Rispetto al tema della funzione distintiva del marchio e di come essa si declina nel mondo calcistico professionistico, di estremo interesse risulta il caso del marchio Salernitana; L'art. 19, comma 1, del Codice della Proprietà Industriale, permette alle società sportive di essere titolari di marchi di impresa. La pronuncia del Tribunale di Napoli rispetto al marchio della Salernitana ha portato gran parte della dottrina giuridico sportiva a domandarsi sulla tutelabilità del marchio geografico di un club professionistico. L'art. 13, comma 1, del Codice della proprietà industriale esclude la registrazione potenziale dei toponimi nel momento in cui essi vadano ad indicare luoghi già conosciuti per la categoria di prodotti che si sta prendendo in esame. Pur non ammettendosi la registrabilità poiché manca il carattere distintivo dei segni si prevede, per mitigare il divieto perentorio di cui all'articolo 13, la registrabilità dei segni sportivi nel momento in cui siano notori. Il marchio Salernitana é evidentemente un toponimo e, a causa di ciò, rischia di non poter sopravvivere nell'ordinamento giuridico per contrasto con il diritto di privativa all'articolo 13 del Codice di Proprietà Industriale. Se difetta il carattere della distinzione si nega ex ante la registrabilità del marchio. Tuttavia, qualora si dimostri che

porta il marchio nell'oblio socioeconomico ed è un motivo sufficiente per invalidare un marchio già registrato ovvero non ammettere la registrazione di un segno.

---

il marchio non sia funzionalmente collegato al dato geografico *sic et simpliciter*, potrebbe essere possibile registrare validamente un toponimo. La Cass., 11 agosto 1998, n. 7861, in Arch. civ., 1998, 1227, sul punto viene in aiuto dichiarando che «anche una denominazione geografica può essere inserita in un marchio e dare luogo ad un marchio "forte", purché l'insieme del segno, in concreto, faccia desumere la avvenuta trasposizione del messaggio dal piano di riferimento al luogo a quello della individualizzazione del prodotto, sicché, prevalendo le componenti di originalità e fantasia, l'uso del toponimo non adempia ad una funzione meramente descrittiva» Conf. Cass., 23 novembre 1992, n. 12506, in Arch. Ch., 1993, 426. Sul punto si è soffermato anche Cortesi, G., *Op. Cit.*, il quale, in posizione critica rispetto alla decisione giudiziale di specie, afferma che "l'intento perseguito dalla norma è quello di escludere la registrabilità dei toponimi allorché indichino località geografiche già rinomate o note per la categoria di prodotti di cui si tratti. Se tale regola di diritto appare del tutto opportuna se applicata a servizi e generi di consumo, risulta invece di difficile applicazione nei riguardi dell'attività d'impresa di una società sportiva per la quale dovrebbe essere chiesta la registrazione, ovvero il servizio di «spettacolo sportivo». Forse tale difficoltà di inquadramento e di qualificazione della fattispecie nasce anche da quanto sostenuto da parte della dottrina secondo cui, nei marchi di servizio, verrebbe meno il tradizionale collegamento tra marchio e prodotto, evidenziandosi invece la funzione pubblicitaria e quella di indicazione di qualità del marchio stesso. Ma, tornando alla riflessione segnalata, si può realmente immaginare un legame stretto ed imprescindibile tra la prestazione resa dai giocatori di una squadra di calcio ed il territorio da questi rappresentato? E ancora, si può parlare di un apporto del luogo geografico determinante ai fini della qualità del gioco stesso che lo renda qualitativamente peculiare? Infine, ed a titolo esemplificativo, una città italiana può essere considerata rinomata più di un'altra per il modo in cui in essa si gioca a calcio o, meglio ancora, per il modo in cui lo spettacolo sportivo viene fornito al pubblico? A tali questioni bisognerebbe sempre rispondere ricordando che non è mai la squadra *sic et simpliciter* ad essere contraddistinta dal marchio, bensì il servizio di spettacolo sportivo. A tal riguardo sembra almeno parzialmente non condivisibile il rilievo del Tribunale di Napoli nel recente caso Salernitana secondo cui andava esclusa la tutelabilità del marchio geografico della stessa esistendo «una profonda interazione tra denominazione, squadra di calcio e città». A meno che, appunto, il Collegio non si stesse riferendo, erroneamente, non al marchio d'impresa bensì alla denominazione della squadra. Ciò detto, non dovrebbe escludersi a priori la registrabilità di un toponimo nel caso di marchi di società sportive. Infatti, ad avviso di chi scrive, l'articolo 13 del nuovo Codice non dovrebbe essere interpretato in modo eccessivamente restrittivo, escludendo sempre e comunque la registrabilità del marchio contenente esclusivamente un'indicazione geografica. Al contrario, di volta in volta si dovrà procedere alla valutazione del caso, lasciando alla libera disposizione del pubblico solo ed esclusivamente quei segni che presentino attualmente, o che siano in futuro suscettibili di presentare, agli occhi dei consumatori, un nesso con la categoria di prodotti e servizi di cui si tratti. Ovvero ancora, qualora esista un interesse generale a preservare la disponibilità dei nomi geografici nascente dal fatto che questi possono influenzare le preferenze dei consumatori, portandoli a compiere associazioni tra prodotti e servizi e sentimenti positivi suscitati da una particolare località".

Un altro fattore portante per la registrazione del segno distintivo in esame è la liceità dello stesso <sup>137</sup>. Alle fondamenta del marchio vi deve essere una simbiosi con l'interesse pubblico, il quale deve essere tutelato da messaggi scorretti o menzogneri; il mercato, e la verità dell'informazione portata dal marchio sullo stesso, necessitano di una difesa adeguata. L'illiceità può palesarsi in un momento preliminare, ossia quando l'imprenditore richiede che il marchio venga registrato; in questo caso di specie gli uffici di registrazione rigetteranno la domanda dell'imprenditore sulle fondamenta dell'illiceità. A volte accade, tuttavia, che un marchio possa perdere il requisito della liceità una volta che sia già registrato; vi sarà un decadimento dal diritto allo sfruttamento del marchio e l'imprenditore non potrà più considerarsi legittimo titolare dello stesso.

Nel momento in cui si accerti l'idoneità potenziale del marchio (sotto il profilo della liceità, novità, distinguibilità) ad essere sfruttato dall'imprenditore, il processo di registrazione potrà solo considerarsi nel suo stadio iniziale. Gli uffici preposti alla registrazione dovranno, infatti, accertare che non esistano altri marchi ovvero nomi commerciali che possano interrompere il processo di "nobilitazione" all'uso del

---

<sup>137</sup> L'Art.14, c.p.i. recita: "Non possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa:

- a) i segni contrari alla legge, all'ordine pubblico o al buon costume;
- b) i segni idonei ad ingannare il pubblico, in particolare sulla provenienza geografica, sulla natura o sulla qualità dei prodotti o servizi, ovvero sulla tipologia di marchio;
- c) i segni il cui uso costituirebbe violazione di un altrui diritto di autore, di proprietà industriale o altro diritto esclusivo di terzi;
- c-bis) i segni esclusi dalla registrazione, conformemente alla legislazione dell'Unione europea o dello Stato o ad accordi internazionali in materia di cui l'Unione europea o lo Stato è parte, relativi alla protezione delle denominazioni d'origine e delle indicazioni geografiche;
- c-ter) i segni esclusi dalla registrazione conformemente alla normativa dell'Unione europea o ad accordi internazionali in materia di cui l'Unione è parte, relativi alla protezione delle menzioni tradizionali per i vini;
- c-quater) i segni esclusi dalla registrazione conformemente alla normativa dell'Unione europea relativa alla protezione delle specialità tradizionali garantite o ad accordi internazionali in materia di cui l'Unione europea è parte;
- c-quinques) i segni che contengono o riproducono nei loro elementi essenziali una denominazione di varietà vegetale precedentemente registrata conformemente alla legislazione dell'Unione europea o dello Stato o ad accordi internazionali di cui l'Unione europea o lo Stato sono parte, in materia di tutela dei diritti relativi alle varietà vegetali e che, in relazione a queste ultime, sono della stessa specie o di specie apparentate".

marchio; essenzialmente verranno condotte delle ricerche di anteriorità per verificare la liceità dell'adozione del segno distintivo.

Per prima cosa<sup>138</sup>, se il segno distintivo sarà rappresentato da una parola, dovrà essere analizzato il significato di quest'ultima al fine di evitare problemi di interpretazione nella lingua italiana o nelle lingue straniere; soprattutto si controllerà, in questo modo, che il significato del marchio non rappresenti un mero elemento descrittivo. Successivamente a questa azione preliminare, l'attenzione verrà catalizzata sui registri marchi, sui quali verranno controllati eventuali diritti di terzi già presenti rispetto al segno distintivo che l'imprenditore sta scegliendo di far registrare; è una fase di indagine che trova la sua *ratio* nella salvaguardia del terzo con diritti anteriori. Il procedimento si presenta tutt'altro che immediato, poiché saranno necessarie delle verifiche sia, al più alto livello, sul registro dei marchi Internazionali<sup>139</sup> e su quello dei marchi comunitari<sup>140</sup> sia, ad un livello nazionale, sul registro Italiano dei marchi<sup>141</sup>.

Tra i requisiti amministrativi che si richiedono per le procedure di deposito dell'adeguata documentazione presso gli uffici competenti<sup>142</sup> vi è anche l'indicazione, da parte dell'imprenditore richiedente, dei prodotti e servizi rispetto ai quali si tenta di ottenere la copertura del marchio; nella specificazione, l'aspirante proprietario del marchio registrato si atterrà alla "Classificazione internazionale dei prodotti e servizi"<sup>143</sup>.

---

<sup>138</sup> In ottemperanza all'Art.12, 1° comma, c.p.i.

<sup>139</sup> Il Registro marchi internazionali è detenuto dalla *World Intellectual Property Organization* (WIPO).

<sup>140</sup> Il Registro marchi comunitari è detenuto dall'Ufficio per l'Armonizzazione del Mercato Intemo (UAMI).

<sup>141</sup> Il Registro italiano dei marchi è detenuto dall'Ufficio Brevetti e Marchi (UIBM). È direttamente visionabile sul sito del Ministero dello Sviluppo Economico nella sezione dedicata alla "Lotta alla contraffazione". Cfr. <http://www.uibm.gov.it>.

<sup>142</sup> In Italia, ad esempio, si può depositare il marchio presso gli uffici competenti delle Camere di Commercio operanti nelle province ovvero direttamente presso l'Ufficio Brevetti e Marchi a Roma.

<sup>143</sup> La Classificazione Internazionale si declina in quarantacinque classi (tra le quali la maggior parte sono rappresentati da prodotti e non da servizi). L'imprenditore, per inquadrare il posizionamento adeguato di un prodotto o servizio in una delle classi predeterminate, dovrà consultare il Registro WIPO (anche in via telematica).

Una volta espletate tutte le procedure necessarie a registrare il marchio, il titolare sarà “insignito” di un diritto all'esclusiva <sup>144</sup>; essenzialmente l'imprenditore avrà quindi "facoltà di fare uso esclusivo del marchio" <sup>145</sup>. L'articolo 20 del Codice della Proprietà Industriale, sul quale si fonda la disciplina dell'uso esclusivo del marchio e della contestuale esclusione altrui dallo sfruttamento del segno, specifica che l'imprenditore ha la facoltà di vietare altri soggetti, a meno che non vi sia un consenso dello stesso, di usufruire nell'attività di impresa di: a) un segno identico al marchio per prodotti o servizi identici a quelli per cui esso è stato registrato; b) un segno identico o simile al marchio registrato, per prodotti o servizi identici o affini, se a causa dell'identità o somiglianza fra i segni e dell'identità o affinità fra i prodotti o servizi, possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico, che può consistere anche in un rischio di associazione fra i due segni; c) un segno identico o simile al marchio registrato per prodotti o servizi anche non affini, se il marchio registrato goda nello stato di rinomanza e se l'uso del segno, anche a fini diversi da quello di contraddistinguere i prodotti e i servizi, senza giusto motivo consente di trarre indebitamente vantaggio dal carattere distintivo o dalla rinomanza del marchio o reca pregiudizio agli stessi. A ben vedere é la traduzione del requisito della novità nell'ottica dell'esclusività ed il centro focale della disciplina appare essere il rischio di confusione, il quale si presenta come presunto nel caso di “segno per prodotti e servizi identici”, richiesto in maniera esplicita nei casi di somiglianza e affinità.

L'art.20 del Codice di Proprietà industriale è parimenti fondamentale poiché elenca i divieti potenziali verso terzi che può vantare l'imprenditore, dominus del marchio registrato: *“apporre il segno sui prodotti o sulle loro confezioni o sugli imballaggi; di offrire i prodotti, di immetterli in commercio o di detenerli a tali fini, oppure di offrire o fornire i servizi contraddistinti dal segno; di importare o esportare prodotti contraddistinti dal segno stesso; di utilizzare il segno nella corrispondenza commerciale e nella pubblicità; di apporre il segno su confezioni, imballaggi,*

---

<sup>144</sup> Vedasi, sul diritto di esclusiva: Vanzetti, A. Di Cataldo, V. (2005). *Manuale di diritto industriale*, p.201 ss. Milano: Giuffrè; Ubertazzi, L.C. (2016). *Commentario breve alle leggi su proprietà intellettuale e concorrenza*. Padova: CEDAM.

<sup>145</sup> Art. 20, comma 1°, c.p.i.

*etichette, cartellini, dispositivi di sicurezza o autenticazione o componenti degli stessi o su altri mezzi su cui il marchio può essere apposto ovvero di offrire, immettere in commercio, detenere a tali fini, importare o esportare tali mezzi recanti il marchio, quando vi sia il rischio che gli stessi possano essere usati in attività costituenti violazione del diritto del titolare”*<sup>146</sup>.

### **2.1.2. Merchandising nel mondo calcistico professionistico.**

Il *merchandising* è un contratto, a prestazioni corrispettive e di durata, tramite il quale il proprietario di un segno distintivo sceglie che il diritto che esso detenga sulla sua entità venga concesso ad un licenziatario perché esso lo sfrutti commercialmente in un ambito settoriale differente da quello in cui il segno distintivo si è originariamente imposto ed in una prospettiva di promozione di vendita di beni o servizi in quest’ultimo settore. Si intende, di conseguenza, un uso del marchio per beni differenti dal punto di vista del prodotto rispetto a quelli “coperti” primariamente dal marchio nella sua accezione originale<sup>147</sup>.

Il *merchandising* si differenzia dalle licenze di marchio esposte previamente poiché esiste uno “scarto” merceologico tra i beni originariamente venduti grazie al marchio e quelli coperti dal marchio in un nuovo settore, grazie al contratto in

---

<sup>146</sup> Art. 20, comma 2°, c.p.i.

<sup>147</sup> Un espresso riconoscimento giuridico del *merchandising* (il quale, in verità, ha un riconoscimento sul piano empirico da ben prima della riforma del 1992) si è avuto con il decreto correttivo del 2010, il quale, a proposito dello “sfruttamento del marchio” lasciato alla P.A., ha stabilito che: “Anche le amministrazioni dello Stato, delle regioni, delle province e dei comuni possono ottenere registrazioni di marchio, anche aventi ad oggetto elementi grafici distintivi tratti dal patrimonio culturale, storico, architettonico o ambientale del relativo territorio; in quest’ultimo caso, i proventi derivanti dallo sfruttamento del marchio a fini commerciali, compreso quello effettuato mediante la concessione di licenze e per attività di *merchandising*, dovranno essere destinati al finanziamento delle attività istituzionali o alla copertura degli eventuali disavanzi pregressi dell’ente” (Art.19, comma 3°, c.p.i.).

esame. Utilizzando la notorietà intrinseca nel segno distintivo, il proprietario ne sfrutterà la sua capacità attrattiva<sup>148</sup> in settore ben diversi da quello originale<sup>149</sup>.

Traducendo il discorso giuridico astratto in termini empirici ci si trova nella condizione per la quale, un *merchandisor* trasferisce il proprio segno distintivo in licenza ad un *merchandisee*, orientando teleologicamente questa cessione allo sfruttamento economico del proprio marchio; il proprietario otterrà delle royalties in base alle vendite dei prodotti realizzate dal *merchandisee*<sup>150</sup>. Il *merchandisee*, dall'altro lato, utilizza l'attrattiva prodotta del marchio del *merchandisor* per vendere nel proprio mercato di azione, "coprendo" i propri beni del segno distintivo del *merchandisor*. Peseranno, sia sul *merchandisee* che sul *merchandisor*, significativi obblighi di adeguamento a standard qualitativi predeterminati. Sul *merchandisee* grava l'obbligo di mantenere standard qualitativi almeno uguali a quelli assicurati dai prodotti del concedente (oltre che fornire un servizio di distribuzione di tali beni ispirato all'efficienza ed all'effettività). Il *merchandisor* dovrà continuamente assicurarsi che il marchio non perda valore nel suo ambito di applicazione originario, realizzando campagne di marketing mix efficaci, e dovrà contrastare legalmente le spinte contraffattive rispetto al segno distintivo, le quali sono impattanti negativamente nei confronti di entrambi i soggetti protagonisti del contratto di merchandising.

Il contratto di merchandising rientra, giuridicamente parlando, nel novero dei contratti segnati da atipicità, dal momento che nessuna norma ordinamentale lo disciplina in maniera specifica ed esauriente. Di conseguenza ci si deve accontentare del disegno di autonomia contrattuale prospettato dal Codice civile all'art. 1322: "*Le parti possono liberamente determinare il contenuto del contratto nei limiti imposti dalla legge. Le parti possono anche concludere contratti che non appartengano ai tipi aventi una disciplina particolare, purché siano diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico*".

---

<sup>148</sup> Si veda, rispetto al valore di riflesso che assume il marchio originario nell'economia del contratto di merchandising, Ubertazzi, L.C., *Op. cit.*, p.220.

<sup>149</sup> Si veda: Cass. n. 5716, sent. 21 ottobre 1988.

<sup>150</sup> De Martini, A. *Il Contratto di Merchandising nello Sport: Profili Giuridici e Incidenza Economica*, in "Rivista di Diritto ed Economia dello Sport", a.2014, Vol. X, Fasc. 3, p. 111.

L'articolo in questione, principalmente al comma 2°. riconosce la possibilità lasciata al singolo soggetto di realizzare un tipo contrattuale perfettamente valido e legale anche se non espressamente predeterminato dal legislatore; la ratio di tale scelta "autonomistica" è la volontà di favorire gli scambi giuridici, implementando le possibilità contrattuali disponibili per i contraenti.

La figura contrattuale "tipica" più vicina concettualmente e giuridicamente al fenomeno merchandising è quella regolata dal Codice civile all'art.1571, ossia la locazione. Essa è "*il contratto con il quale una parte si obbliga a far godere all'altra una cosa mobile o immobile per un dato tempo, verso un determinato corrispettivo*". Il contratto in questione se ha ad oggetto un marchio viene denominato licenza, come si ha avuto modo di vedere nei Sottoparagrafi precedenti. In ogni caso, a prescindere dalle profonde somiglianze con la licenza, l'insieme delle norme applicabili al contratto in esame sono quelle che regolano gli aspetti generali del contratto (Codice civile, artt. 1321-1469).

Convenzionalmente, per il presente contratto, le parti si accordano rispetto ad obblighi di varia natura: il contratto di merchandising può configurare un ritorno minimo garantito per il *merchandisor*, azzerando il rischio da risultato economico non soddisfacente del *merchandisee* o prevedere che il *merchandisor* detenga un controllo più o meno ampio rispetto al prodotto messo in commercio dal *merchandisee*, per assicurare la qualità dei prodotti che siano "coperti" dal suo stesso marchio.

Il marchio sportivo è a tal punto caratterizzato da storicità e fidelizzazione che, rispetto al resto dei marchi rinvenibili nella vita comune, si presta in maniera superba al contratto di *merchandising*. La fidelizzazione e la storicità sono il frutto delle scelte economiche dei tifosi delle squadre, i quali non solo non perdono occasione per far sentire l'attaccamento alla squadra di appartenenza acquisendo i gadget sportivi e non in settori merceologici disparati, bensì si suppone che rimangano *supporter* della stessa squadra per tutta la durata della propria vita<sup>151</sup>, a prescindere dai risultati sportivi o dalle pratiche di pubblicità messe in atto dalle

---

<sup>151</sup> Liotta, G., Santoro, L. (2016). *Lezioni di diritto sportivo*, p.212. Milano: Giuffrè.

altre compagini. Le società calcistiche cedono in uso il marchio rappresentante il club ad imprese che si occupino di settori merceologicamente diversi e che vogliano creare prodotti di largo consumo utilizzabili nella vita giornaliera dei supporters a fronte della condivisione da parte del *merchandisee* di una parte prestabilita dei ricavi della società produttrice di tali beni a largo consumo. Nel settore calcistico il merchandising è regolamentato sin dalle norme della Federcalcio nella stagione 1979-80<sup>152</sup>, le quali ammettevano tali contratti con aziende al di fuori del mondo sportivo. Le aziende calcistiche professionistiche, spinte dall'attrazione di possibili guadagni extra calcio hanno tentato di revisionare il più possibile le grafiche rispetto ai segni distintivi<sup>153</sup>. È bene rammentare che in Italia, fino al 1983<sup>154</sup> non

---

<sup>152</sup> Con una circolare datata al 31 luglio 1979, la Lega spinse le società a revisionare le grafiche del simbolo distintivo e le sollecitò a registrarlo per ambire ad una maggiore autonomia e tutela legale.

<sup>153</sup> Così Lubrano, E., Musumarra, L. (2017). *Diritto dello Sport*. Roma: Discendo Agitur, a proposito delle origini del merchandising in Italia: "La prima società calcistica a compiere un'operazione del genere è stata l'A.S. Roma, la quale, dopo aver creato il famoso "lupetto", ed averlo registrato come marchio in diverse classi merceologiche, ha incominciato a stipulare contratti di "cessione di marchi sociali". Uno dei modi, infatti, con cui un tifoso manifesta la sua fede ed il suo attaccamento alla squadra è l'acquisto del materiale su cui viene apposto il logo ed il nome della società. Sono nati a tale scopo in questi ultimi anni anche in Italia, sulle orme dell'esempio offerto dal club calcistico Manchester United, i primi siti web per vendere on line una gamma ormai infinita di prodotti tesa a soddisfare i tifosi più accaniti: dalle pantofole agli addobbi natalizi, ai vetri di Murano, ai prodotti alimentari".

<sup>154</sup> Questo vale per l'Italia; all'estero vi è stata grande precocità nell'utilizzo di tale contratto. Si riporta un breve excursus storico delle origini del marchio in ambito sociale e sportivo, ricostruito da De Martini, *Op.cit.*, p. 108-109, ove ripercorre alcune tappe storiche, specialmente legate allo sport "pionieristico" americano: "Diversi autori fanno risalire la sua nascita ai primi del Novecento negli Stati Uniti. Nel 1904 infatti, risalivano le prime licenze relative al personaggio dei fumetti Buster Brown, anche se già nel 1903 erano apparsi alcuni pupazzi di Peter Rabbit tratti dal libro di Beatrix Potter. Risale invece al 1913 il merchandising dell'orsacchiotto Teddy Bear, il cui nome deriva dall'ex Presidente degli Stati Uniti Roosevelt, che concesse i relativi diritti dietro il corrispettivo di una royalty da destinarsi ad un fondo per il finanziamento dei parchi nazionali. Nel 1928 con la personalizzazione di un'agenda scolastica prendeva il via il programma legato al merchandising per Topolino, la cui immagine è stata riprodotta su oltre cinquantamila prodotti diversi. Da allora il merchandising riguardante i personaggi dei fumetti e dei cartoni animati ha continuato progressivamente a svilupparsi, insieme a quello legato ai nomi e all'immagine dei divi del cinema e delle radio. È nel secondo dopoguerra che il merchandising inizia a diventare economicamente rilevante, sia sui simboli delle Università che su quello delle squadre di football americano, seguite dopo poco anche dalle altre discipline sportive americane. In ambito sportivo coloro che hanno tracciato le basi per l'applicazione del merchandising nello sport sono state le Leghe statunitensi, a cavallo degli anni Settanta e Ottanta. Sino allora infatti, le società sportive vendevano soggettivamente i

esisteva la possibilità di acquisire maglie da gioco munite di logo ufficiale delle squadre professionistiche né comprare prodotti e gadgets di vario tipo con il segno distintivo ufficiale della squadra. Tuttavia, nel 1979, ed a fini unicamente pubblicitari, la Federcalcio diede la chance a Juventus e Inter, all'epoca in una posizione di egemonia totale sul calcio italiano, di mostrare sulle distinte da gioco ufficiali il marchio dell'azienda produttrice delle stesse<sup>155</sup>. Il settore calcistico professionistico trovò il suo primo *akmè*, dal punto di vista del merchandising, nella stagione 1995/1996, anno in cui la Lega Professionisti Serie A stabilì che le società facenti parte del Campionato maggiore dovessero consegnare numeri fissi alle maglie dei loro calciatori e vi dovesse essere apposto, obbligatoriamente, il nome del giocatore; la ratio di tale scelta imperativa era quella di aumentare le vendite presso i supporters delle versioni, replicate ufficialmente, delle maglie da gara<sup>156</sup>.

Rispetto ai contratti di merchandising, i club calcistici professionistici ottengono ingenti guadagni con la vendita delle divise da gioco, le quali, vengono vendute ai supporters per rendere il rapporto di tifo più condiviso e basato sull'appartenenza.

---

propri prodotti, con risultati assai modesti in termini di fatturato. La svolta avvenne grazie all'intuizione di un giovane impiegato di un grande magazzino di New York, Bill Marshall, che resosi conto di non riuscire a smaltire le scorte di magliette da gioco dei Boston Celtics, propose al suo direttore di personalizzarle con il numero 33 di Larry Bird, all'epoca uno dei giocatori maggiormente rappresentativi del campionato di basket a stelle e strisce. Nonostante le perplessità, il direttore accettò la proposta del suo impiegato, e nel giro di qualche mese le maglie di Larry Bird andarono esaurite.<sup>7</sup> La NFL, a metà degli anni Novanta, aveva un giro d'affari di 3,3 bilioni di dollari, la NBA arrivava a 3,1 bilioni di dollari, mentre la NHL sfiorava il bilione di dollari e i college raggiungevano 2,5 bilioni di dollari.<sup>8</sup> Negli Stati Uniti, i team hanno scelto una strada particolare: conferire alle Leghe la gestione collegiale dei vari marchi, registrando ricavi annui per circa 10 miliardi di dollari”.

<sup>155</sup>Non si era ancora compresa la portata commerciale di ciò che è oggi la configurazione del merchandising. Nel 1983, per la prima volta, si cominciò a comprendere quel che poteva portare questo business alle società professionistiche: due piccoli imprenditori fondarono la «Football Sport Merchandise» concordando con Robe di Kappa, marchio storico nel calcio poiché legato alla Juventus dei primi anni Ottanta, la produzione di un certo numero di articoli sportivi. I due imprenditori si sobbarcarono le spese di volantaggio e decisero di distribuire 50000 coupon fuori dallo stadio della Juventus, tramite i quali si prospettava al tifoso la possibilità di acquistare le maglie da gioco, con logo ufficiale, della propria squadra del cuore. L'operazione fu un grande successo e fu il primo punto di collegamento tra lo sport ed il merchandising ufficiale in Italia. Per un'analisi approfondita si veda Mazzilli, E. (2004). *Il merchandising*, in Colucci, M. (a cura di), *Lo sport e il diritto. Profili istituzionali e regolamentazione giuridica*, p.260-261. Napoli: Jovene Editore.

<sup>156</sup> Facci, G., *Il merchandising del marchio sportivo*, in “Contratto e Impresa”, a.2011, n.1.

Il merchandising ha ormai un ruolo assolutamente centrale per le imprese sportive. Chiaramente il valore di questi contratti di merchandising sarà collegato alla forza del *brand* dello specifico club pattuente. Dare maggiore valore al *brand* si traduce in un allargamento della platea dei possibili supporters, i quali non sono solamente attratti dai risultati sportivi. I risultati nelle competizioni sicuramente sono un grande ausilio per le società, tuttavia non sono l'unico fattore che determina il valore di un eventuale contratto di *merchandising*; Avere nella propria rosa calciatori di grande valore e prestigio storico fa aumentare il valore economico di tutta l'azienda poiché i tifosi, o anche semplici appassionati, tenderanno con più facilità a comprare le divise dei giocatori celebri; avere uno storico di risultati di successo che permette di avere una fan base affezionata al brand ed ultra generazionale; infine, al giorno d'oggi è di primaria importanza come si presenti graficamente il brand<sup>157</sup>. Il design del marchio è costituito dalle caratteristiche e dai colori del logo e delle divise da gara. Una maggiore modernizzazione estetica corrisponderà a maggiori vendite sul lato *merchandising*<sup>158</sup>.

---

<sup>157</sup>Rispetto ai fattori determinanti per un merchandising florido da un punto di vista commerciale si riporta in questa sede un passaggio di De Martini, A., *Op. cit.*, p. 117, il quale spiega che: “per una società di calcio, la possibilità di fare un proficuo merchandising dipende essenzialmente da questi fattori: - far accettare il proprio marchio e le proprie attività come elementi di valore nel contesto in cui si opera; elemento indispensabile per incrementare il senso di appartenenza e la voglia e il piacere di esibire articoli firmati dalla società di calcio, superando la storica diffidenza che nutre il consumatore italiano verso questa tipologia di prodotti; - la possibilità di utilizzare gli impianti sportivi dove si svolgono le attività per proporre gli articoli; - individuare articoli in grado di riscuotere l'interesse delle persone, utili e a prezzi ragionevoli (compatibili col livello di impatto comunicativo che la società può proporre); - realizzare buone strategie di marketing e comunicazione in grado di tener viva l'attenzione verso la società e incrementarne il valore del marchio, meglio se accompagnata da un'accorta strategia di un sempre maggior intreccio col contesto sociale e lo sviluppo di atteggiamenti responsabili”.

<sup>158</sup>In merito a quest'ultimo punto è di esemplare interesse il caso del logo Juventus, il quale è cambiato radicalmente dal 2016 ad oggi, per venire incontro ad esigenze di restyling volte ad aumentare il valore del *brand* e delle eventuali vendite in settori non propriamente sportivi, come quello “vestiario”. Si riporta un recentissimo articolo di Ferrario, P., Prima Comunicazione Online, “Solo ‘J’ per Juventus, sparisce lo stemma bianconero con il simbolo di Torino” e reperibile all'indirizzo <https://www.primaonline.it/2020/08/05/310905/solo-j-per-juventus-sparisce-lo-stemma-bianconero-con-il-simbolo-di-torino/> (ultimo accesso il 4 giugno 2021), il quale spiega che: “Non si ferma il lavoro sull'immagine della Juventus che il primo luglio ha rinnovato ancora una volta il proprio logo. A tre anni e mezzo dal lancio del nuovo *brand* (la lettera J stilizzata che ha sostituito lo stemma bianconero con il simbolo di Torino), il

Ora, la società sportiva, conoscendo l'attrattiva che i gadgets di squadra hanno nei confronti dei supporters, sono spinti da un anelito monopolistico; essa non vuole perdere tutta una serie di ricavi che potrebbe derivare da attività commerciali extracalcistiche. Oltre a questo interesse, il quale assume evidentemente un carattere positivo, la società calcistica professionistica detiene un interesse anche di carattere negativo: L'altro rappresenta, invece, un interesse di carattere negativo, concentrato ad evitare il rischio di un utilizzo illegale (*rectius*, non autorizzato), da parte di altri imprenditori, del segno distintivo che porta il consumatore ad investire economicamente su beni che richiamano il proprio tifo e la propria passione per il club. Il rischio che imprenditori terzi "coprano" i propri prodotti destinati alla vendita con i segni distintivi, detenuti dal proprietario della società sportiva, mette in pericolo la ratio sottesa al contratto di *merchandising*, non esisterebbero più validi diritti di esclusiva rispetto allo sfruttamento commerciale della notorietà del segno distintivo. Il danno sarebbe potenzialmente diretto non solo al *merchandisor*,

---

processo di innovazione procede con un'importante novità: la scritta "Juventus" non comparirà più nel marchio del club bianconero. La Juventus sarà quindi identificata solo da un'immagine, la J, in modo da essere facilmente riconoscibile, anche da chi non è appassionato di calcio. L'esempio più lampante è quello dei New York Yankees, brand conosciuto in tutto il mondo, il cui logo è rappresentato dall'intreccio delle lettere N e Y. È una altra scelta legata al processo di internalizzazione voluto dal presidente Andrea Agnelli, che punta a rendere il marchio universale per cui semplice e immediato. Un percorso che ha come obiettivo quello di far crescere il club in termini di presenza, influenza e business, grazie ad iniziative innovative, rivolte ai tifosi bianconeri, ma anche a coloro che sono oggi sono meno vicini al mondo del calcio e allo sport in generale. Il lancio dell'Icon Collection, la prima linea di streetwear prodotta da Juventus, e la collaborazione con Palace, brand di abbigliamento da skate, sono importanti testimonianze della strada intrapresa. Una politica chiara, riassunta nel claim LIVE AHEAD (guardare avanti), lanciato dalla società ad inizio stagione. Una vision che definisce e racconta nel migliore dei modi lo sguardo di Juventus, che ha nel calcio le sue radici, ma vuole andare oltre, intercettando settori come la musica, l'arte e la moda. Per veicolare al meglio il messaggio e canalizzare il merchandising del club, continua ad essere centrale il profilo Instagram incentrato sullo slogan LIVE AHEAD, con contenuti che comprendono calciatori e celebrities che sono entrati nell'orbita Juve, come la cantante Rihanna, ritratta mentre assisteva ad una partita dei bianconeri all'Allianz Stadium, facendo schizzare le interazioni sul canale social juventino. La società torinese è la terza squadra al mondo più seguita su Instagram, con 31 milioni di followers. Questo successo è dovuto anche all'acquisto di Cristiano Ronaldo, che con 234 milioni di followers è l'uomo più seguito del pianeta. mondo digitale è per Juventus il mezzo ideale per diffondere un brand in crescita esponenziale e così lo scorso giugno ha lanciato la propria app e fatto un restyling del sito web per mettere i fan al centro di un nuovo ecosistema integrato e completo, in modo da offrire loro un'esperienza unica e coerente su tutte le piattaforme online del mondo bianconero".

il quale vedrebbe il valore del marchio scendere considerevolmente poiché eventuali investitori difficilmente si avvicinano a segni distintivi di cui si può dubitare l'originalità, bensì anche al licenziatario, il quale non vedrebbe un ritorno economico adeguato rispetto al proprio investimento rispetto alla produzione di beni di largo consumo dedicati alla singola squadra. Ritorna, anche nel presente caso, il tema della contraffazione; a maggior ragione nel background sportivo, ove le società sono spesso soggette ad importanti "rossi" di bilancio, le entrate mancanti a causa della contraffazione è un vizio sistematico di estrema centralità<sup>159</sup>. Occorre ricordare che la giurisprudenza si è pronunciata, a proposito della illiceità dell'uso della funzione notoria di un marchio, stabilendo che questo utilizzo è punibile anche quando non è diretto ad un'alterazione della funzione distintiva. In ogni caso ciò che rileva, in campo giudiziale, è che si porti il consumatore ad acquistare un prodotto "coperto" da un marchio che non potrebbe essere utilizzato per via di un diritto di esclusiva<sup>160</sup>.

Il *merchandising*, in conclusione, non va configurato ex ante come una semplice fonte di ricavi, ma deve essere lo strumento tramite il quale il *brand* cresce di valore e di prestigio; l'aumento dei ricavi deve essere una naturale conseguenza, non il *quid* iniziale per il quale stipulare contratti di *merchandising*. Tra le altre cose, l'attività di *merchandising* non può essere un fattore a sé stante, in quanto è collegata indissolubilmente, in relazione alla crescita della brand image, all'adeguatezza dei canali di distribuzione dei prodotti brandizzati ovvero alla presenza di punti vendita in *franchising*<sup>161</sup> o all'utilizzo dei canali di vendita online.

---

<sup>159</sup> Si veda De Martini, A., *Op. cit.*, p. 121, per alcune particolari vicende che riguardano la contraffazione rispetto ad un campione di squadre professionistiche del massimo campionato italiano.

<sup>160</sup> Si faccia l'esempio del Trib. di Torino, 13 aprile 2000, il quale stabilisce in un passaggio che: "l'uso della parola 'Juve' nel titolo di una rivista non può ritenersi avvenuto in funzione meramente descrittiva del contenuto della rivista stessa, dedicata alla squadra di calcio della Juventus, e pertanto costituisce contraffazione del marchio forte consistente nella dicitura 'Juventus' registrato anche nella classe relativa ai prodotti editoriali".

<sup>161</sup> Il franchising meriterebbe una trattazione a sé per complessità giuridica e sviluppo giurisprudenziale sull'argomento. In questa sede, ed al mero fine della nostra analisi, si prendono in prestito le parole di Ricolifi, M., *Op. Cit.*, p. 1655-1645, il quale offre uno spunto iniziale per comprendere la configurazione giuridica del franchising: "Quale che sia la definizione normativa, il nucleo del fenomeno e della sua disciplina sta in due sue caratteristiche: l'inserimento dell'affiliato medesimo, in un sistema costituito da una pluralità di

Tutte attività che fanno parte di una precisa politica di costruzione reputazionale del marchio e sono teleologicamente orientate a captare il consumatore per farlo acquistare un prodotto “unico” rispetto ai concorrenti sullo stesso mercato di riferimento. Chiaramente il punto di partenza rispetto agli investimenti di questo genere finalizzati a dare maggior valore al marchio è conoscere il suo *market value*. Unicamente valutando il valore di mercato del *brand* si fa strada la possibilità, per la società professionistica, di massimizzare i ricavi rispetto ai contratti di licenza, franchising, merchandising e così via.

Spesso gli addetti ai valori, vuoi per leggerezza terminologica, vuoi perché esistono parecchi punti di contatto tra i due contratti, tendono a riferirsi al contratto di merchandising come ad un contratto di sponsorizzazione; de facto, le differenze tra

---

affiliati distribuiti sul territorio allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi e l'attribuzione al franchisor di prerogative di indirizzo - e di "comando" – sui singoli franchisees, che garantiscono che sul mercato il complesso di imprese aderenti al programma si presenti in maniera unitaria. Per quanto qui interessa, i capisaldi della disciplina possono essere fissati in cinque punti. (i) Esistono obblighi di informazione a carico dell'affiliante e a beneficio dell'affiliato, la cui previsione è commisurata all'asimmetria informativa fra le parti, non meno che allo squilibrio di potere che caratterizza le rispettive posizioni. (ii) Il contratto deve osservare requisiti rigorosi sotto il profilo formale, sempre a protezione dell'affiliato, visto come "contraente debole": esso deve essere "redatto per iscritto a pena di nullità" e deve avere un contenuto minimo (iii) Elemento indefettibile del regolamento è la trasmissione da parte dell'affiliante di un insieme di conoscenze operative e gestionali. Presupposto essenziale dell'operazione è che l'affiliante posseda un know-how apprezzabile e lo metta a disposizione dei diversi affiliati, in una con i segni distintivi che presentano all'esterno le imprese accomunate da quello specifico modo di operare. Viceversa, l'esclusività è un elemento statisticamente frequente, ma non coesistente al fenomeno. È possibile che sullo stesso territorio operino più affiliati, e anche se a essi è affidata una zona di esclusiva, può residuare un qualche grado di concorrenza reciproca. Né è escluso che l'affiliato dedichi al franchising solo una parte dei suoi locali. (v) Si tratta di un contratto di durata, che è per sua stessa natura destinato a successivi adattamenti in ragione delle dinamiche di mercato e delle direttive del franchisor. L'affiliato, entrando a far parte della catena e accettando l'assistenza dell'affiliante e la trasmissione del know-how da questi detenuto e progressivamente affinato, accetta di muoversi all'unisono con gli altri affiliati, come è indispensabile per garantire la presentazione unitaria della catena all'esterno. In questo modo, egli accetta che il franchisor eserciti una sorta di *ius variandi* di non trascurabile significato nel corso dell'attuazione del rapporto contrattuale”. Per un approfondimento sul franchising, si rimanda al testo di Bortolotti, F. (2007). *Concessione di vendita. Franchising e altri contratti di distribuzione*, p. 52 ss. Padova: Cedam. Certamente di rilievo anche il contributo in lingua inglese sulla materia da parte di Abell, M. (2013). *The Law and Regulation of Franchising in the EU*. Celtenham: Edward Elgar.

i due sono abissali e mentre nel primo caso ci si trova dinnanzi alla declinazione della “egemonia” del segno distintivo, nel secondo assistiamo ad un rapporto del tutto rovesciato, ove il segno distintivo della squadra professionistica è “servente” rispetto al segno distintivo dello *sponsor*. Il contratto di sponsorizzazione, così come quello di merchandising, ha la sua genesi nella ricerca di finanziamenti utili per i club professionistici; empiricamente si declina in un contratto tramite il quale uno *sponsor* ottiene il diritto di apporre il proprio marchio a quello di una società sportiva professionistica, chiamata *sponsee*. L’oggetto del contratto di sponsorizzazione è la diffusione del segno distintivo proprio dello *sponsor*, il quale ritiene che l’apposizione del suo marchio vicino a quello di una società sportiva, possa portare un incremento delle vendite dei prodotti “coperti” dal segno distintivo. In una prospettiva comparatistica, nel merchandising l’oggetto della fattispecie contrattuale è la promozione della vendita dei beni del *merchandise*, tramite l’applicazione su tali beni del marchio concesso in utilizzo da parte del *merchandisor*, al fine di sfruttare commercialmente l’alone di notorietà proprio del segno distintivo sportivo. In conclusione, nel contratto di sponsorizzazione è il marchio proprio dello *sponsor* che acquisisce un vantaggio commerciale poiché apposto vicino ad un marchio di una società sportiva portatrice di potenziali consumatori, mentre nel merchandising è direttamente il prodotto su cui viene apposto il marchio sportivo che trae beneficio commerciale dall’abbinamento.

Le due fattispecie contrattuali, nonostante presentino sostanziali differenze, spesso si “intersecano” in un singolo contratto; viene di frequente data la possibilità direttamente allo *sponsor*, il quale si trova ad essere parte di un contratto a “natura mista” di creare ed immettere sul mercato prodotti “certificati” con il marchio della società proprietaria del segno distintivo. Lo *sponsor* in questione, fornitore del materiale tecnico nei confronti della squadra, corrisponde al proprietario del marchio somme ingenti. Il contraltare dell’indennizzo economico è che lo *sponsor* “tecnico” della squadra commercializzerà prodotti con il proprio marchio e con il segno distintivo della squadra <sup>162</sup>. Quest’ultimo non è che un diritto di

---

<sup>162</sup> Un esempio empirico sulla sponsorizzazione tecnica di cui si sta trattando è fornito dalla stipula del contratto tra Adidas e Juventus nella stagione 2014/2015; Adidas fu incaricata di gestire la universalità del merchandising della società torinese, creando prodotti e gadgets con

*merchandising* concesso all'interno dello sfondo giuridico di un contratto di sponsorizzazione. Il *merchandising* e la sponsorizzazione produrranno un evidente collegamento dei negozi, nel quale i relativi contratti rimangono sì nella loro autonomia di causa, tuttavia realizzano una operazione economica che detiene carattere di unitarietà<sup>163</sup>.

---

il *brand* Juventus da commercializzare in tutti i Continenti, specialmente nel nuovo settore Asiatico. Il contratto di partenza tra le due società fissava una somma di 23,5 mln all'anno come giustificativa del contratto di sponsorizzazione e un corrispettivo stabile di 6 mln ogni anno poiché la Juventus cedeva ad Adidas la gestione di tutto il *merchandising* della Juventus. Così, la gestione dell'attività di *merchandising* era lasciata alla società tedesca di abbigliamento e nella prassi si configurava un contratto di *outsourcing*, tramite il quale la Juventus consegnava allo *sponsor* tecnico tutte le attività di gestione diretta del segmento di commercializzazione dei prodotti coperti con il proprio marchio distintivo.

Rispetto alla definizione di *outsourcing* si richiama Cass. n.21287/2006, ove nei "motivi della decisione" rispetto ad una causa che verteva sul fallimento di alcune S.R.L. in liquidazione, dichiarava che "è noto che il fenomeno cd. di "outsourcing" comprende tutte le possibili tecniche mediante le quali un'impresa dismette la gestione diretta di alcuni segmenti dell'attività produttiva e dei servizi estranei alle competenze di base (cd. core business). Ciò può fare, tra l'altro, sia appaltando a terzi l'espletamento del servizio, sia cedendo un ramo di azienda. La scelta tra le varie alternative è rimessa all'insindacabile valutazione dell'imprenditore, a norma dell'art. 41 Cost. Sta di fatto che l'appalto di servizi e la cessione di ramo di azienda sono contratti con caratteri giuridici nettamente distinti e non confondibili".

<sup>163</sup>La Cassazione, 12 luglio 2005, n. 14611, declina giuridicamente alla perfezione tale ultimo concetto, spiegando (nel contesto di una causa per la cessazione di un contratto di sublocazione) che: "Il collegamento contrattuale nei suoi aspetti generali non dà luogo ad un autonomo e nuovo contratto, ma è un meccanismo attraverso il quale le parti perseguono un risultato economico unitario e complesso, che viene realizzato non per mezzo di un singolo contratto ma attraverso una pluralità coordinata di contratti, i quali conservano una loro causa autonoma, anche se ciascuno è finalizzato ad un unico regolamento dei reciproci interessi. Il "contratto collegato" non è, quindi, un tipo particolare di contratto, ma uno strumento di regolamento degli interessi economici delle parti, caratterizzato dal fatto che le vicende che investono un contratto (invalidità, inefficacia, risoluzione, ecc.) possono ripercuotersi sull'altro, seppure non in funzione di condizionamento reciproco (ben potendo accadere che uno soltanto dei contratti sia subordinato all'altro, e non anche viceversa) e non necessariamente in rapporto di principale ad accessorio. Tuttavia, in ipotesi siffatte, se pure il collegamento dei contratti delineato dalle parti può determinare un vincolo di reciproca dipendenza tra di essi, così che le vicende relative all'invalidità, all'inefficacia o alla risoluzione dell'uno possano ripercuotersi sugli altri, detto collegamento non esclude che i singoli contratti si caratterizzino ciascuno in funzione di una propria causa e conservino una distinta individualità giuridica. In definitiva, in caso di collegamento funzionale tra più contratti, non dando essi luogo ad un contratto unico, ma, conservando la propria individualità giuridica, gli stessi restano conseguentemente soggetti alla disciplina propria del rispettivo schema negoziale, mentre l'interdipendenza si risolve nel principio di una regolamentazione unitaria delle vicende relative alla permanenza del vincolo contrattuale, per cui "*simul stabunt, simul cadent*".

### 2.1.3. *Il marchio sportivo e le vicende giurisprudenziali.*

Partendo dal presupposto, caro al mondo dottrinale<sup>164</sup>, che il marchio tuteli in via esclusiva servizi di prestazione di una impresa verso terzi<sup>165</sup>, la domanda che sorge immediatamente spontanea è se l'attività calcistica professionistica possa configurarsi come generatrice di servizi prestativi verso altri soggetti dell'ordinamento o, altrimenti, sia solo teleologicamente orientata alla soddisfazione di esigenze proprie.

Si parta da una ordinanza particolarmente critica verso la possibilità di registrare il marchio d'impresa nel mondo sportivo: l'ordinanza del Tribunale di Venezia del 5 marzo 1990<sup>166</sup>.

---

<sup>164</sup> Marchetti, P., Ubertazzi, L.C. (a cura di) (1999). *Commentario breve al Diritto della Concorrenza*, p.1031. Padova: CEDAM.

<sup>165</sup> La conseguenza, evidente peraltro, è che qualora l'attività che l'azienda esteriorizza sia teleologicamente orientata alla soddisfazione di esigenze solamente proprie, essa non potrà essere coperta dal segno distintivo poiché non può neanche proporsi come eventuale oggetto di scambio.

<sup>166</sup> In questa sede si riporta il passaggio saliente, per la presente analisi, dell'ordinanza in esame: "Venendo ora all'esame delle questioni di merito, è necessario in primo luogo verificare se alla fattispecie in esame siano applicabili le norme relative ai marchi d'impresa, dalle quali il pretore ha fatto discendere la conseguenza della mancata decadenza dal diritto all'uso del nome per non uso. Il quesito va risolto in senso negativo, a parere di questo giudice, alla luce delle peculiarità che distinguono una società sportiva da ogni altro tipo di società commerciale, peculiarità che si ricavano dall'esame della l. 91/81 e che consistono essenzialmente nella obbligatorietà dell'assunzione di una determinata forma sociale (S.p.A. o s.r.l.) per l'esercizio dell'attività in forma professionistica e l'assenza dello scopo di lucro. Da tali caratteristiche non è dato far discendere (a parere di chi scrive) la natura non commerciale della società in questione, dal momento che le stesse sono pur sempre dirette alla produzione di un servizio (lo spettacolo calcistico) ed al conseguimento di un utile di gestione, ancorché quest'ultimo sia vincolato al reimpiego nella promozione dell'attività sportiva e non sia destinato alla distribuzione tra i soci. Non si può, peraltro, negare che la società sportiva, in quanto volta principalmente, nella intenzione del legislatore, a realizzare una promozione dell'attività sportiva anziché l'interesse dei soci (in contrasto con quanto detta l'art. 2247 c.c.) ed in quanto sottoposta al potere di indirizzo e di controllo della federazione sportiva di appartenenza anche in ordine all'esercizio dell'attività più propriamente economica, presenti degli elementi di atipicità che impongono di verificare nei singoli campi l'applicabilità della normativa (quale quella relativa ai marchi ed alla concorrenza) che si riferisce all'impresa ordinaria. Orbene, se pure è vero che le società sportive ed in particolare quelle calcistiche — trattandosi di sport a larghissima diffusione — tendano a raggiungere e ad «accaparrarsi» un pubblico quanto più largo possibile e ad

Essa, ad una prima analisi, ribadiva un indirizzo consolidato per il quale l'attività calcistica professionistica avesse una intrinseca natura commerciale tuttavia. Tuttavia, a parere del giudice istruttore Castagna, le peculiarità dell'attività commerciale sportiva erano così evidenti e suffragate da prove normative, tra le quali spicca la l.91/81, che difficilmente esse potevano essere assimilabili ad una disciplina generale codicistica valida per le attività commerciali. Essenzialmente il Tribunale non ammetteva la presenza del comparto di norme volte a disciplinare il marchio d'impresa e, di conseguenza, concludeva che il nome della società calcistica professionistica (stante la sua sicura funzione di denominazione sociale) non poteva essere teleologicamente orientato a differenziare sul mercato i servizi ovvero i prodotti del *club*; *de facto*, nel ragionamento portante per la decisione, i motivi che aveva riscontrato il giudice per negare tale applicabilità della disciplina erano duplici: da un lato il prodotto dell'impresa non era oggetto di commercializzazione, dall'altro l'attività calcistica era orientata non verso una platea potenzialmente indefinita di consumatori, bensì verso i soli tifosi del *club* di appartenenza. In realtà il ragionamento dell'ordinanza in esame è risultato, alla luce delle vicende dottrinali e giurisprudenziali successive alla pronuncia in esame, troppo parziale e fallace; l'oggetto dell'attività d'impresa è lo "spettacolo sportivo"<sup>167</sup> ed esso sicuramente potrà essere soggetto a commercializzazione presso terzi;

---

invogliare, attraverso i risultati positivi della squadra e la diffusione del «tifo», i finanziamenti di imprenditori alla ricerca di pubblicità (i c.d. sponsors), non pare si possa affermare che le stesse operino in un regime di concorrenza in senso proprio, non potendosi configurare, ad esempio, quello sviamento di clientela che trova la sua sanzione nella norma di cui agli art. 2598 ss. c.c. Analogamente, si deve negare che il nome della compagine calcistica costituisca un marchio d'impresa «destinato a distinguere merci od al prodotti» (secondo la dizione dell'art. 2569 c.c.), non potendosi ravvisare nella squadra il prodotto dell'attività d'impresa destinato ad essere commercializzato, in considerazione anche del fatto che tale attività è destinata ad un pubblico (i sostenitori della squadra) ben determinato e non assimilabile a quello — generico — dei consumatori dei prodotti di una qualsiasi impresa commerciale”.

<sup>167</sup> Interessante nel merito il passaggio di Cortesi, G., *Op.cit.*, p. 61, nel quale commenta la non staticità dell'oggetto dell'attività d'impresa sportiva: “Resta poi inteso che, specie nell'ipotesi in cui il marchio abbia acquisito una certa notorietà e appetibilità sul mercato, le società sportive non si limiteranno a registrare il segno per il solo servizio di spettacolo sportivo, ma al contrario, ne estenderanno la portata ad una serie di prodotti, tipicamente quelli oggetto di merchandising, nell'ottica appunto di licenziare il marchio a terzi. Ai sensi dell'articolo 19 del nuovo Codice, infatti, «può ottenere la registrazione per marchio d'impresa chi lo utilizzi o si proponga di utilizzarlo, nella fabbricazione o commercio di prodotti o nella prestazione di servizi della

è logico che nella denominazione societaria non si possa rinvenire un barlume di attività d'impresa commercializzabile, tuttavia il marchio d'impresa opera su un piano diverso da quello della denominazione ed i due non sono coincidenti quanto alle finalità per cui esistono; ergo, il club professionistico può detenere il suo marchio per coprire i suoi servizi ovvero i beni creati e scambiati nell'ambito commerciale. Non vale il riferimento alla ristretta platea di tifosi per escludere che il segno distintivo non abbia un valore potenzialmente commerciale; sicuramente gli affezionati del club sono coloro che più facilmente entreranno in contatto con lo stesso rispetto ai suoi servizi tuttavia, in ogni caso, la disciplina del marchio non deve solo dirigere l'occhio nel cercare tutti i possibili interessati dei prodotti e servizi offerti da una impresa, inglobando al suo interno anche una diffusa tutela verso possibili individui che tentino di contraffare il marchio. Il risultato della confutazione delle tesi proposte dall'ordinanza esposta è che la società sportiva è, a tutti gli effetti ed a pieno titolo, un'attività d'impresa; come tale essa non può che essere nobilitata dall'applicazione della disciplina del marchio d'impresa.

Le considerazioni antitetiche appena esposte sono il frutto di un'evoluzione normativa e giurisprudenziale<sup>168</sup> che ha trovato il suo *akmè* nella sentenza della Corte di Cassazione, sez. V Penale, 8 maggio – 19 luglio 2018, n. 33900. Essa statuisce che: *“Va preliminarmente osservato che il richiamo dell’ordinanza impugnata alla pronuncia di questa Corte, risalente agli inizi degli anni Settanta – che aveva definito le squadre di calcio come società di pubblico spettacolo ed il loro marchio “di servizio” – non è pertinente, in quanto non più attuale, in considerazione dei mutamenti normativi, nel frattempo, intervenuti nella disciplina giuridica delle società calcistiche. In particolare, l’entrata in vigore del D.L. n. 485/1996, convertito nella L. 18/11/1996 n. 586<sup>169</sup>, abrogando il precedente divieto*

---

propria impresa o di imprese di cui abbia il controllo o che ne facciano uso con il suo consenso»”.

<sup>168</sup> Cfr. ex multis, Trib. Palermo, 2 luglio 1988, in *Giur. Ann. Dir. Ind.*, 91, 177; Pret. Venezia, 15 novembre 1989, in *Giur. Ann. Dir. Ind.*, 177; Cass. Pen. Sez. V, n. 36017 del 19 settembre 2008, in *Leggi d'Italia*, 2008.

<sup>169</sup> La Legge 18 novembre 1996, n. 586, di conversione d. lgs. 20 agosto 1996, n. 486 (Disposizioni urgenti per le società professionistiche), è considerata la “rivoluzione copernicana” del mondo del diritto sportivo ed ancora oggi esplica i suoi effetti; è soprannominata “legge Bosman”. Bosman era un calciatore proveniente dal Belgio il quale si

della distribuzione degli utili previsto dall'art. 10 comma 2 L. 91/1981, ha consentito anche alle società sportive professionistiche, in compatibilità con il disposto dell'art. 2247 cod. civ., il perseguimento dello scopo di lucro<sup>170</sup>, assoggettando le medesime alla disciplina comune in materia di società. Con la stessa normativa l'oggetto sociale delle società sportive è stato esteso anche alle attività connesse o strumentali all'attività sportiva, così consentendo a tali società di operare anche in aree diverse ed ulteriori rispetto a quelle strettamente sportive ed agonistiche e di svolgere attività d'impresa in settori limitrofi, quali la vendita dei diritti per le riprese televisive dei loro incontri sportivi, la vendita di spazi pubblicitari e dei prodotti legati al merchandising. Le società sportive professionistiche sono quindi delle imprese a tutti gli effetti e, come tali, nell'esercizio della loro attività economica organizzata al fine della produzione e scambio di beni e servizi (ovviamente contigui all'attività sportiva)<sup>171</sup>, possono utilizzare e registrare marchi commerciali". La ratio imprenditoriale delle squadre calcistiche professionistiche non può quindi essere in alcun modo negata; i club professionistici sono attività commerciali e, potenzialmente, oggetto di quotazione nei mercati regolamentati<sup>172</sup>; di conseguenza il marchio dalla stessa registrato deve necessariamente godere della tutela del marchio rinvenibile all' art. 13 del Codice della Proprietà Industriale e l'attività del club professionistico può considerarsi generatrice di servizi di prestazioni verso altri soggetti dell'ordinamento. L'art. 22 l.m. stabilisce che chiunque possa registrare un marchio, anche l'imprenditore il quale non ha punti di contatto, rispetto all'attività d'impresa, con il mercato per il quale la registrazione viene richiesta; ergo anche l'imprenditore che voglia

---

presentò presso la Corte di Giustizia Europea affinché gli fosse concesso il diritto di cambiare squadra alla scadenza del contratto, trasferendosi tra società sportive professionistiche appartenenti a federazioni dell'Unione Europea senza che venisse pagato un indennizzo per il trasferimento (indennizzo pari al cd. parametro); all'epoca era ancora presente il vincolo sportivo. Cfr. Sentenza del 15 dicembre 1995, *Bosman v Union royal belge des sociétés de football association ASBL, Union des associations européennes de football (UEFA)*, C-415/93.

<sup>170</sup> Viene solamente disposto, come limite, che "una quota parte degli utili, non inferiore al 10 per cento, sia destinata a scuole giovanili di addestramento e formazione tecnico-sportiva".

<sup>171</sup> Coni, A., *I Diritti di Immagine nello Sport*, in "Rivista di Diritto ed Economia dello Sport", a.2014, Vol. X, Fasc. 2. p. 37.

<sup>172</sup> Si veda Andreozzi, N., Sajja, A., *Le società e le associazioni sportive*, in "Rivista di Diritto dell'Economia, dei Trasporti e dell'Ambiente", a.2006, vol. IV.

registrarlo per poi concedere l'utilizzo e lo sfruttamento economico ad altri soggetti terzi.

Donata una ragione giustificativa che faccia rientrare i marchi calcistici professionistici all'interno dell'universo dell'art.13 del Codice della Proprietà Industriale, occorre soffermarsi sulla possibilità che i colori sociali, i quali storicamente rappresentano i *club* ed i loro valori di origine, possano essere considerati segni distintivi registrabili.

I colori sociali sono l'anello di congiunzione tra la squadra ed i loro tifosi. Il tifoso diverrà consumatore proprio per l'aspirazione intrinseca di vestire i colori delle magliette o di comprare *gadget* con i colori della propria squadra del cuore. Un tifoso "milanista" vorrà acquistare dei prodotti con i colori sociali rossoneri per poter dimostrare il tifo nei confronti della propria squadra e per poter assottigliare la differenza fisiologica tra i giocatori che calciano il terreno di gioco ed i loro *supporters*. La società calcistica professionistica sceglie, nel momento della sua genesi, dei colori sociali che manterrà durante la sua esistenza e che li caratterizzeranno nell'immaginario collettivo<sup>173</sup>. La conseguenza sarà che la società vorrà fare uso esclusivo delle combinazioni cromatiche affinché nessuno, al di fuori della stessa, possa trarne indebito vantaggio. La registrabilità dei colori sociali trova la sua *ratio* normativa all'interno del già citato articolo 7 del Codice di Proprietà Industriale, poiché essi sono senza dubbio atti a differenziare dei prodotti sul mercato; non si può escludere la loro funzione distintiva dunque<sup>174</sup>. Chiaramente, per una valida registrazione servono delle combinazioni di colori, essendo impossibile una registrazione di colori esclusa in linea di principio la registrazione dei colori unici, nei confronti dei quali "*la registrazione si porrebbe in contrasto con l'interesse generale a non restringere indebitamente la disponibilità dei colori per gli altri operatori che offrano prodotti o servizi del genere di quelli oggetto*

---

<sup>173</sup> Anche chi non ha interesse alcuno rispetto al mondo del calcio, conosce presumibilmente a memoria i colori sociali delle squadre più importanti italiane: il bianconero della Juventus, il neroazzurro dell'Internazionale, il rossonero del Milan, il giallorosso della Roma, il biancoceleste della Lazio e così via.

<sup>174</sup> All'esterno, agli occhi del consumatore, i colori sociali differenziano un prodotto o un servizio. Cfr. Corte di Giustizia UE 6 maggio 2003, n. C-104/01, Libertel, punto 39; Trib. UE 9 ottobre 2002, n. T-173/00, KWS Sa at, punto 25.

della domanda di registrazione<sup>175</sup>”. Il colore (*rectius*, la combinazione di colori) deve distanziarsi a livello concettuale dal prodotto che esso rappresenta; solo in questo modo la capacità distintiva sarà pienamente soddisfatta ed efficace. Saranno favorite, rispetto alla registrazione, tonalità che non siano usuali<sup>176</sup> rispetto al loro accostamento ovvero rispetto al servizio o al bene a cui sono ricondotte; il collegamento tra il colore ed il prodotto deve essere fantasioso; deve vivere in una dimensione eterea ed evocativa rispetto all’empiricità.

## 2.2. *Circolazione del marchio.*

La linea comune al presente Capitolo è la partenza sistematica dal dato normativo; non fa eccezione il tema delle “vicende” del marchio. Le norme immediatamente applicabili al tema sono l’articolo 23 del Codice della Proprietà Industriale<sup>177</sup> e

---

<sup>175</sup> Cfr. Corte di Giustizia, sentenza 6 maggio 2003, causa C-104/01, Libertel Groep bv/BeneluxMerkenbureau, in GUCE C 200 del 14 luglio 2001. Per un commento alla sentenza si veda Cortesi, G., *Op. Cit.*, p.65. Vale la pena, in questa sede, riportare alcuni punti salienti dell’analisi di Cortesi: “In effetti, la Corte ha considerato che se è vero che i colori risultano prima facie poco idonei a comunicare informazioni precise quanto all’origine di una merce o di un servizio, tuttavia, in talune specifiche situazioni possono al contrario rivelarsi il mezzo perfetto per raggiungere il consumatore finale. Ciò in particolar modo grazie al potere evocativo che il colore può avere sul pubblico. Se, da un lato, quindi il colore é da considerarsi originariamente privo di capacità distintiva, e quindi non registrabile, ancora una volta l’uso commerciale che di tale colore o combinazione di colori viene fatta può attribuire allo stesso un significato nuovo agli occhi dei consumatori portati ad associare tali segni al servizio e/o prodotto di una particolare impresa. L’uso del marchio di colore è dunque la prima condizione perché sia ammessa la sua registrazione, ma resta inteso che la stessa sarà accordata più facilmente nel caso in cui il «il numero dei prodotti o servizi per cui è richiesta risulti molto limitato ed il mercato pertinente molto specifico» Questo al fine di mantenere, almeno parzialmente, la disponibilità dei colori (per lo meno quelli di base) dato il loro numero limitato e la necessità di un loro uso generale. Una seconda condizione è individuata poi dalla Corte nella rappresentazione grafica del colore, che non dovrà avvenire per mezzo della semplice riproduzione su carta dello stesso né con la descrizione a parole dello stesso, bensì mediante la determinazione di un codice di identificazione internazionale”.

<sup>176</sup> Alvanini, S., *I marchi non convenzionali*, in “Corriere giuridico”, a. 2016, fasc. 7, pp. 998-1015.

<sup>177</sup> L’ Art.23, c.p.i., recita come segue: “1. Il marchio può essere trasferito per la totalità o per una parte dei prodotti o servizi per i quali è stato registrato.

2. Il marchio può essere oggetto di licenza anche non esclusiva per la totalità o per parte dei prodotti o dei servizi per i quali è stato registrato e per la totalità o per parte del territorio dello Stato, a condizione che, in caso di licenza non esclusiva, il licenziatario si obblighi

l'articolo 2573 del Codice civile<sup>178</sup>. Il diritto di marchio è a contenuto patrimoniale<sup>179</sup>e, di conseguenza, è suscettibile di “viaggiare” negozialmente all'interno dell'ordinamento tra i vari soggetti giuridici. La declinazione che può assumere il trasferimento del marchio è duplice: da un lato si parla di trasferimento del marchio e dall'altro di licenza dello stesso.

Le due declinazioni hanno un punto di contatto evidente nella loro genesi: entrambe nascono da un interesse del titolare a che il marchio venga utilizzato da un altro soggetto dell'ordinamento giuridico. Un titolare successivo si sostituisce all'originario titolare; a rendere i due fenomeni giuridici estremamente dissimili è la perentorietà e successiva stabilità della movimentazione del bene giuridico: nel caso di trasferimento essa assumerà caratteri definitivi ed irreversibili, nel caso di licenza il cambiamento del *dominus* del marchio assumerà caratteri della temporaneità. Nel caso di licenza quindi non si avranno particolari vicende giuridiche rispetto al titolare del marchio, quanto piuttosto rispetto a colui che ne usufruisce commercialmente.

---

espressamente ad usare il marchio per contraddistinguere prodotti o servizi eguali a quelli corrispondenti messi in commercio o prestati nel territorio dello Stato con lo stesso marchio dal titolare o da altri licenziatari.

3. Il titolare del marchio d'impresa può far valere il diritto all'uso esclusivo del marchio stesso contro il licenziatario che violi le disposizioni del contratto di licenza relativamente alla durata; al modo di utilizzazione del marchio, alla natura dei prodotti o servizi per i quali la licenza è concessa, al territorio in cui il marchio può essere usato o alla qualità dei prodotti fabbricati e dei servizi prestati dal licenziatario”.

<sup>178</sup> L'Art. 2573, c.c. stabilisce che: “Il marchio può essere trasferito o concesso in licenza per la totalità o per una parte dei prodotti o servizi per i quali è stato registrato, purché in ogni caso dal trasferimento o dalla licenza non derivi inganno in quei caratteri dei prodotti o servizi che sono essenziali nell'apprezzamento del pubblico.

Quando il marchio è costituito da un segno figurativo, da una denominazione di fantasia o da una ditta derivata, si presume che il diritto all'uso esclusivo di esso sia trasferito insieme con l'azienda”.

<sup>179</sup> I diritti patrimoniali sono collegati alla sfera dell'economicità. Sono quelli che interessano la persona poiché inerenti rispetto al suo patrimonio. L'oggetto dei diritti in questione è una utilità sul piano patrimoniale che sia l'effetto dell'utilizzo di un bene. I diritti patrimoniali non necessariamente vigono solo rispetto ai beni materiali, i quali sono immediatamente liquidabili e hanno un collegamento diretto con un vantaggio economico; l'imprenditore potrà sfruttare economicamente anche beni materiali difficilmente valutabili in termini di vantaggio sul mercato o rispetto al patrimonio.

Prima di iniziare a parlare delle caratteristiche delle vicende specifiche del marchio, è d'uopo analizzare le differenze macroscopiche rispetto alla funzione economica del trasferimento e della licenza. La licenza è mossa dall'interesse economico del licenziante rispetto ad un potenziale ritorno economico "figlio" delle scelte di produzione quantitativa dei beni coperti dal marchio in questione da parte del licenziatario. Nel caso di cessione, l'originario proprietario perde totalmente interesse rispetto alle scelte di produzione dell'avente causa poiché il beneficio economico è stato calcolato *una tantum* nel corrispettivo del prezzo da pagare per il trasferimento definitivo. La licenza è, di conseguenza, fondata su un corrispettivo più o meno variabile e calcolato sulle strategie di chi sfrutta commercialmente il marchio; non di rado il corrispettivo della licenza si declina in dei canoni percentuali dei "positivi" di bilancio ricavati dai beni coperti dal marchio licenziato. Il modello appena esposto si scontra spesso con la realtà economica *de facto* e non sarà raro trovare formalmente cessioni con corrispettivi misurati su delle *royalty*; vale, in questo caso, più che la forma giuridica, la sostanza economica dell'operazione, la quale sarà certamente più conforme ad una licenza<sup>180</sup>.

### **2.2.1. Trasferimento del marchio.**

Il marchio è liberamente trasferibile. La libera circolazione del marchio sotto la veste giuridica del trasferimento ha ragioni profonde, le quali vanno ricercate più

---

<sup>180</sup> Si veda, rispetto al presente tema, l'art.1 del Regolamento della Comunità Europea n.772/2004, lett. b) sull'applicazione dell'art.81, par.3, Trattato Comunità Europea, riportato qui di seguito: "«accordo di trasferimento di tecnologia»: un accordo di licenza di brevetto, un accordo di licenza di know-how, un accordo di licenza di diritti d'autore sul software o un accordo misto di licenza di brevetto, di know-how o di diritti d'autore sul software, compreso qualsiasi accordo di questo tipo contenente disposizioni relative alla vendita ed all'acquisto di prodotti o relative alla concessione in licenza di altri diritti di proprietà di beni immateriali o alla cessione di diritti di proprietà di beni immateriali, a condizione che tali disposizioni non costituiscano l'oggetto primario dell'accordo e siano direttamente collegate alla produzione dei prodotti contrattuali; sono considerati accordi di trasferimento di tecnologia anche le cessioni di brevetti, di know-how, di diritti d'autore sul software, o di una combinazione di tali diritti, ove parte del rischio connesso allo sfruttamento della tecnologia rimanga a carico del cedente, in particolare quando il corrispettivo della cessione dipende dal fatturato realizzato dal cessionario per i prodotti realizzati utilizzando la tecnologia ceduta, dai quantitativi prodotti o dal numero di atti di utilizzazione della tecnologia in questione".

nel campo dell'economia, che nel campo dottrinale legale; quando si trasferisce un marchio, in linea di principio, ne beneficia sia il dante causa che l'avente causa. Il primo rende "liquido" il valore del marchio, il secondo può beneficiare dello sfruttamento commerciale come se fosse il proprietario originale dell'*asset* aziendale in questione.

Inizialmente vale la pena sottolineare che trasferire un marchio, soprattutto all'interno del settore specifico oggetto del presente elaborato, spesso è teleologicamente orientato a riorganizzare funzionalmente il ruolo di una singola impresa all'interno di un gruppo; questa situazione si traduce in variazioni talmente irrilevanti dal punto di vista della produzione dei beni coperti dal marchio che non esiste pericolo potenziale di inganno della platea dei consumatori. Si è specificata una situazione *de facto* di questo *genus* poiché, nel ragionare sul trasferimento, si deve sempre tenere in considerazione la "spada di Damocle" del rischio di inganno per il pubblico. Di conseguenza il marchio è trasferibile *sub condicione*, ossia che dal trasferimento non si induca in inganno il pubblico rispetto a delle caratteristiche essenziali dei beni e servizi coperti dal marchio<sup>181</sup>. Il divieto di inganno è di

---

<sup>181</sup> E' certamente utile riportare il testo dell'Art.17, r.m.c., il quale non solo si occupa delle condizioni di trasferimento del marchio rispetto ad un potenziale inganno per il pubblico, bensì anche di tutti gli aspetti che ineriscono rispetto al trasferimento di questo bene immateriale: "1. Il marchio comunitario, indipendentemente dal trasferimento dell'impresa, può essere trasferito per la totalità o parte dei prodotti o dei servizi per i quali è stato registrato. 2. Il trasferimento della totalità dell'impresa implica il trasferimento del marchio comunitario, salvo che, conformemente alla legislazione applicabile al trasferimento, si sia diversamente concordato oppure le circostanze impongano chiaramente il contrario. Tale disposizione si applica all'obbligo contrattuale di trasferire l'impresa. 3. Fatto salvo il paragrafo 2, la cessione del marchio comunitario deve avvenire per iscritto e richiede la firma delle parti contraenti, tranne ove risulti da una sentenza; in caso contrario la cessione è nulla. 4. Se dagli atti relativi al trasferimento risulta manifestamente che in conseguenza di quest'ultimo il marchio comunitario rischierà di indurre in errore il pubblico circa la natura, la qualità o la provenienza geografica dei prodotti o dei servizi per i quali è registrato, l'Ufficio rifiuta di registrare il trasferimento, a meno che l'avente causa accetti di limitare la registrazione del marchio comunitario a quei prodotti o servizi per i quali il marchio non risulterà ingannevole. 5. Su richiesta di una delle parti il trasferimento è iscritto nel registro e pubblicato. 6. Finché il trasferimento non è iscritto nel registro, l'avente causa non può invocare i diritti derivanti dalla registrazione del marchio comunitario. 7. Qualora vi siano termini da rispettare nei confronti dell'Ufficio, l'avente causa può fare a quest'ultimo le dichiarazioni previste a tal fine, non appena l'Ufficio abbia ricevuto la domanda di registrazione del trasferimento. L 78/6 IT Gazzetta ufficiale dell'Unione europea 24.3.2009 8. Tutti i documenti che devono essere

importanza cruciale, poiché è il “baluardo” di legittimità dell’accordo per il consumatore; egli non deve subire le conseguenze di passaggi del marchio, quindi deve essere tutelato dal legislatore preventivamente rispetto al possibile accordo di trasferimento.

Non deve essere sottovalutata la portata della libera trasferibilità del marchio congiuntamente al divieto di inganno per il pubblico; il regime legislativo precedente prospettava la cessione del marchio se, e solo se, accompagnata con una cessione dell’azienda (intesa come universo dei beni aziendali) utile affinché il cessionario potesse mantenere degli standard qualitativi dei prodotti o servizi coperti dal marchio che fossero quantomeno simili a quelli precedenti. Avvenuto il trasferimento dell’azienda, congiuntamente con quello del marchio, non vi sarebbe stata più un’analisi critica sulle scelte produttive seguite dall’avente causa. Nel nuovo regime non esiste l’obbligo di trasferimento congiunto marchio-azienda (o un ramo di essa), poiché il marchio è divenuto un bene immateriale talmente di valore che viaggia nell’universo giuridico in modo “solipsistico”; tuttavia, il correttivo a questo sistema di libertà di iniziativa degli imprenditori è il divieto di inganno, per l’appunto. L’avente causa avrà quindi una duplice scelta possibile: mantenere standard qualitativi precedenti dell’originario titolare ovvero esporsi al pubblico per rendere noto il cambiamento sul versante proprietario del marchio e dei beni coperti dallo stesso<sup>182</sup>. La pubblicità<sup>183</sup> assolve la funzione di raccordo tra l’azienda ed i suoi consumatori; con il tramite della pubblicità l’imprenditore, nuovo proprietario del marchio, potrà informare rispetto alle variazioni di caratteristiche qualitative o di provenienza dei beni coperti dal segno distintivo. L’intensità dell’onere, a carico del nuovo imprenditore, di informare i clienti sulle variazioni dei caratteri essenziali di un prodotto può essere di diversa gradazione in

---

notificati al titolare del marchio comunitario a norma dell’articolo 79 sono inviati alla persona registrata come titolare”.

<sup>182</sup> Galli, C. (2010). “*Lo Statuto di non decettività del marchio: attualità e prospettive di un concetto giuridico*”, in AA.VV., *Studi in memoria di P. Frassi*, p.395. Milano: Giuffrè.

<sup>183</sup> Marchetti, P. G. (1995). *Note sulla libera trasferibilità del marchio*, in *La riforma della legge marchi*, (a cura di) Ghidini, G., Cavani, G., Gutierrez B. M., p.171-172. Padova: CEDAM.

base ad alcune circostanze di fatto<sup>184</sup>; non esiste uno standard predeterminato e si dovrà valutare concretamente la situazione specifica.

---

<sup>184</sup> Sul presente passaggio risulta essere estremamente interessante quando detto da Ricolfi, M., *Op. Cit.*, p.1561-1562, il quale si sofferma sull'intensità dell'onere informativo nel caso particolare (ed estremamente comune) che il marchio trasferito non venga mai utilizzato previamente dal cedente: "Non ci si può d'altro canto nascondere che la misura e intensità dell'onere informativo può variare, e anche di molto, a seconda delle caratteristiche stesse del marchio del cui trasferimento si tratta. Prendiamo il caso di un marchio che non sia ancor stato usato dal cedente. Si tratta di una situazione che poteva verificarsi anche prima dell'evoluzione normativa recente, nella quale il marchio poteva essere registrato anche da chi solamente si proponesse di usarlo nella sua impresa, ma non avesse ancor iniziato la propria attività ®; cosicché, nel periodo anteriore alla decadenza del marchio per non uso, poteva succedere che il titolare decidesse di alienare il segno. A questo riguardo era piuttosto diffusa l'idea che, non avendo formarsi un'aspettativa del pubblico in ordine alle caratteristiche qualitative dei beni cui il marchio era destinato (ma per i quali esso non ancora era stato usato), le parti potessero esentarsi dal rispetto del vincolo aziendale". Uno dei profili qualificanti del nuovo diritto dei marchi è costituito da ciò, che la registrazione può ora essere richiesta anche al di là dei casi consentiti nel precedente assetto e quindi, da soggetto che non sia titolare di un'impresa e che non svolga e non intenda svolgere attività di produzione di beni o di servizi; il registrante può fin dall'inizio proporsi di valorizzare il marchio solo indirettamente, vendendolo o concedendone l'uso in licenza a terzi. Viene dunque spontaneo formulare in termini nuovi una questione omologa a quella affrontata in passato e domandarsi se in caso di trasferimento di un marchio registrato ma mai usato, visto che un'aspettativa del pubblico non ha potuto formarsi sul mercato, venga meno – non evidentemente l'assoggettamento al vincolo aziendale, che è stato abolito in via generale, ma - il divieto di inganno (che ne ha preso il posto). La risposta è forse meno scontata di quanto si potrebbe supporre di primo acchito". Una fra le caratteristiche salienti della valorizzazione del marchio che si sono affermate nei decenni passati e che sta alla base dell'evoluzione normativa è proprio data dalla circostanza che il segno può assumere significati rilevanti nel- l'apprezzamento del pubblico a prescindere da effettive esperienze di acquisto e già prima di essere giunto sul mercato, mediante una comunicazione pubblicitaria per così dire "a freddo", anteriore e indipendente dall'offerta di beni e servizi da esso contraddistinti. Cosicché non si può escludere che anche il marchio non usato abbia suscitato, in particolare attraverso la pubblicità, aspettative nel pubblico suscettibili di essere deluse, sia pur relative a caratteristiche intangibili e immateriali piuttosto che fisiche e materiali. Come è assodato che l'investimento promozionale anche disgiunto da una presenza sul mercato abbia trovato riconoscimento e protezione nella salvaguardia della funzione pubblicitaria, così è giocoforza ammettere che, se quello stesso investimento già ha dato origine ad aspettative del pubblico, il correttivo apportato dallo statuto di non decettività debba trovare applicazione, attraverso un impiego ben temprato del divieto di inganno calibrato sulla peculiarità della situazione. Queste considerazioni assumono rilievo sul piano che qui interessa degli oneri informativi, consentendo di ipotizzare che anche per marchi non ancor concretamente impiegati sul mercato, ma oggetto di promozione in epoca anteriore al loro trasferimento, si rendano necessarie misure informative idonee a chiarire che l'impiego del segno in epoca successiva al trasferimento si colloca in un orizzonte diverso da quello in cui esso aveva conosciuto il suo iniziale - ancorché solo promozionale - accreditamento.

Il marchio, seguendo le indicazioni del Codice della Proprietà Industriale e del Regolamento Comunitario sui marchi, può essere trasferito per l'universo dei beni o servizi per i quali è stato registrato ovvero per una sola parte di essi<sup>185</sup>.

### **2.2.2. Licenza di marchio.**

Con la licenza la titolarità del marchio resta al licenziante. Questa affermazione è il necessario punto di partenza per differenziare la presente modalità di circolazione del bene rispetto al trasferimento. Sarà demandato al licenziatario il potere di scegliere il *quantum* di prodotti da vendere coperti dal marchio. L'articolo di riferimento, per la disciplina della materia, è l'Articolo 23, comma 2, del Codice della Proprietà Industriale, il quale recita: *“Il marchio può essere oggetto di licenza anche non esclusiva per la totalità o per parte dei prodotti o dei servizi per i quali è stato registrato e per la totalità o per parte del territorio dello Stato, a condizione che, in caso di licenza non esclusiva, il licenziatario si obblighi espressamente ad usare il marchio per contraddistinguere prodotti o servizi eguali a quelli corrispondenti messi in commercio o prestati nel territorio dello Stato con lo stesso marchio dal titolare o da altri licenziatari”*. La licenza può declinarsi in licenza esclusiva ovvero non esclusiva. Quest'ultima è in vigore quando su un mercato di riferimento circolino beni di imprenditori diversi, tuttavia coperti dallo stesso marchio; quando vi è la presenza di una licenza non esclusiva il legislatore tende a consegnare ampi poteri di direzione e controllo sulla produzione da parte del licenziante, proprietario del bene. La licenza esclusiva è quando lo sfruttamento commerciale del marchio viene concesso ad un solo soggetto in un mercato di riferimento<sup>186</sup>.

---

<sup>185</sup> Art.17, par.1, r.m.c. e Art. 23, 1° comma, c.p.i.

<sup>186</sup>Sul punto Ricolfi, M., *Op. Cit.*, p.1585, puntualizza che: “Nelle stesse licenze esclusive che precludono l'uso concorrente del licenziante, il coinvolgimento del titolare può pur sempre restare possibile e variare enormemente nelle sue modalità e intensità, andando da un modello hands-off nel quale il titolare lascia mano libera al licenziatario a un modello hands-on nel quale ogni aspetto del bene da contraddistinguere con il marchio, dallo stile ai materiali, dai canali di distribuzione alla stessa comunicazione aziendale sono minuziosamente disciplinati da

Prescindendo per un attimo da questa suddivisione, la genesi alla licenza è il consenso del licenziante a che il licenziatario svolga dei poteri di sfruttamento del marchio indissolubilmente legati al primo. Il consenso è un concetto chiave poiché rappresenta l'*alfa* strutturale della licenza. Nel caso di licenza non esclusiva il proprietario del marchio presta il consenso a che le facoltà di esclusiva relative al segno distintivo vengano “prolungate” anche nei confronti del licenziatario<sup>187</sup>. Uno *step* in più viene percorso dalla licenza esclusiva, nella quale non solo vi è l'obbligo di sopportazione da parte del licenziante, bensì anche un obbligo di non concedere la stessa licenza ad altri soggetti<sup>188</sup>. Tramite il consenso, il licenziatario viene “nobilitato” dal licenziante<sup>189</sup> e conquista uno *status quo* soggettivo assolutamente autonomo e certificato dal contratto intercorrente con il licenziatario; questo effetto reale è sicuramente presente nel caso di licenza esclusiva, tuttavia può dirsi lo stesso in riferimento a quella non esclusiva? In realtà, in quest'ultimo caso ci si trova dinanzi ad un effetto obbligatorio, più che reale, della licenza; questo è il risultato del fatto che non esiste un atto di disposizione dei diritti che spetterebbero al titolare

---

prescrizioni contrattuali, spesso anche suscettibili di specificazione e completamento in corso di esecuzione del contratto”.

<sup>187</sup> Si veda in proposito la Corte di Giustizia 23 aprile 2009, causa C-533/07, *Falko PrivatStiftung e Rabitsch c. Weller-Lindhorst*, in *Racc.* 2009, I, 3327 ss., caso «Falko» ove, nel riferirsi ai diritti connessi al diritto d'autore, specifica al par. 28 e seguenti: “Alla luce di tali considerazioni occorre determinare se un contratto, con il quale il titolare di un diritto di proprietà intellettuale concede alla controparte il diritto di sfruttarlo in cambio del pagamento di un corrispettivo, sia un contratto di prestazioni di servizi, ai sensi dell'art. 5 n. 1 lett. b, secondo trattino del regolamento n. 44/2001. A questo proposito, come hanno rilevato i governi tedesco, italiano e del Regno Unito nelle osservazioni che hanno presentato alla Corte, la nozione di servizi implica, quanto meno, che la parte che li fornisce effettui una determinata attività in cambio di un corrispettivo. Orbene, il contratto con il quale il titolare di un diritto di proprietà intellettuale concede alla controparte il diritto di sfruttarlo in cambio del pagamento di un corrispettivo non implica una siffatta attività. Infatti, in base a tale contratto, il titolare del diritto concesso assume nei confronti della controparte unicamente l'obbligo di non contestare lo sfruttamento di tale diritto da parte di quest'ultima. Come l'avvocato generale ha sottolineato al par. 58 delle sue conclusioni, il titolare del diritto di proprietà intellettuale non effettua alcuna prestazione concedendo lo sfruttamento del diritto in questione, impegnandosi esclusivamente a consentire che la controparte sfrutti liberamente tale diritto. Al riguardo è indifferente che la controparte del concedente sia o meno tenuta a sfruttare il diritto di proprietà intellettuale concesso”.

<sup>188</sup> In alcuni casi il non facere del licenziante si spinge fino all'obbligo di non sfruttare commercialmente il segno in concorrenza con il licenziatario.

<sup>189</sup> Spolidoro, M.S. (2001). *Il consenso del titolare e gli accordi di coesistenza*, in AA.VV., *Segni e forme distintive*, p.195. Milano: Giuffrè.

come nel caso della licenza esclusiva. Nell'universo della licenza non esclusiva semplicemente si autorizza, si permette, l'utilizzo e lo sfruttamento del proprio marchio. La dogmatica si è spinta fino a delineare uno schema di licenza "delittuale"; il consenso del titolare del marchio allo sfruttamento dello stesso da parte di un altro soggetto eliminerebbe solamente la componente illecita del comportamento del licenziatario<sup>190</sup>. Non esisterebbe, seguendo quest'ultima teoria, nessun accordo in senso stretto tra le parti, bensì una autorizzazione. In realtà questa ultima ipotesi sembra cadere dinnanzi alla situazione *de facto*, ove l'accordo di licenza assume costantemente forme contrattuali; basti fare riferimento ai corrispettivi che vengono pagati dal licenziatario per lo sfruttamento ovvero agli oneri che esso stesso assume nei confronti del licenziante, in particolare modo rispetto ai settori in cui il marchio debba operare. Con la licenza ci troviamo di fronte ad una sinallagmaticità ontologica di quello che può essere definito a conti fatti "un contratto", non semplicemente dinnanzi ad una mera autorizzazione che rimuova una illiceità strutturale del comportamento del licenziatario<sup>191</sup>.

Ritornando alla bipartizione tra licenza non esclusiva e licenza esclusiva. La licenza non esclusiva è una deroga alla circolazione del marchio. Ci si trova all'interno di una situazione nella quale il proprietario del marchio continua a sfruttarlo commercialmente e, contestualmente, uno o più licenziatari hanno la facoltà di usufruire economicamente del segno distintivo.<sup>192</sup> Un problema di non facile risoluzione risulta qualora i licenziatari del marchio siano posti a livelli di qualità

---

<sup>190</sup> Si veda, sulla presente interpretazione e sul consenso legato allo sfruttamento economico del segno distintivo, Costi, R. (1964). *Il nome della società*, p.55. Padova: Cedam; Santini, G. (1959). *I diritti della personalità del diritto industriale*, p.164. Padova: Cedam.

<sup>191</sup> Tutta l'impalcatura della licenza non può essere ridotta, nella visione dogmatica, ad una situazione nella quale non si può considerare danneggiato chi ha acconsentito alle azioni del reo ("*volenti non fit iniura*"). In senso contrario Gambino, A.M., Maggio, E. (2011). *Il contratto di endorsement*. In Bocchini, R. e Gambino, A.M. (a cura di), *I contratti di somministrazione e distribuzione*, in *Trattato dei contratti*, diretto da Rescigno, P. ed Gabrielli, P., p.467 ss. Torino: Utet.

<sup>192</sup> Una conseguenza ineluttabile rispetto a questa situazione di coesistenza del marchio è analizzata dal Tribunale di Torino, 23 maggio 2014, Giochi Preziosi s.p.a. c. Copywrite Europe Group s.r.l., ove viene specificato come il licenziatario che condivide la sua situazione giuridica di licenza con altri soggetti (ergo il licenziatario non esclusivo) si "assume il rischio che ogni suo investimento pubblicitario ridondi a vantaggio degli altri licenziatari o di coloro che commercializzano i medesimi oggetti sul territorio italiano dopo averli acquistati altrove".

produttiva diversa; il rischio di inganno per il pubblico, in questo modo, sarebbe estremamente elevato; si ricordi che l'articolo 23 del Codice della Proprietà Industriale stabilisce, sul punto, che *“il titolare del marchio d'impresa può far valere il diritto all'uso esclusivo del marchio stesso contro il licenziatario che violi le disposizioni del contratto di licenza relativamente alla durata; al modo di utilizzazione del marchio, alla natura dei prodotti o servizi per i quali la licenza è concessa, al territorio in cui il marchio può essere usato o alla qualità dei prodotti fabbricati e dei servizi prestati dal licenziatario”*; ed ancora, si noti che l'inganno al pubblico porta al rischio di decadenza del marchio, seguendo la lett. a) del comma 2° dell'articolo 14 del Codice della Proprietà Industriale, la quale dispone che il marchio d'impresa può decadere nel caso in cui *“sia divenuto idoneo ad indurre in inganno il pubblico, in particolare circa la natura, qualità o provenienza dei prodotti o servizi, a causa di modo e del contesto in cui viene utilizzato dal titolare o con il suo consenso, per i prodotti o servizi per i quali è registrato”*. Prendendo quindi in considerazione le disposizioni del Codice della Proprietà Industriale sul divieto di decettività<sup>193</sup>, è evidente che vi debba essere una assicurazione sul fatto che i bene ed i servizi che siano coperti da uno stesso marchio siano controllati, quanto al loro *standard* qualitativo, da un unico imprenditore che si fa carico di certificarne le caratteristiche principali <sup>194</sup>.

---

<sup>193</sup> Art. 23, comma 2°. c.p.i.

<sup>194</sup> Si veda, in proposito, la Corte di Giustizia, 12 novembre 2002, causa C-206/1, Arsenal Football Club p.l.c. e Matthew Reed, par. 48: *“In tale prospettiva, la funzione essenziale del marchio consiste nel garantire al consumatore o all'utilizzatore finale l'identità di origine del prodotto o del servizio contrassegnato dal marchio, consentendo loro di distinguere senza confusione possibile questo prodotto o questo servizio da quelli di provenienza diversa. Infatti, per poter svolgere la sua funzione di elemento essenziale del sistema di concorrenza non falsato che il Trattato intende istituire e mantenere, il marchio deve costituire la garanzia che tutti i prodotti o servizi che ne sono contrassegnati sono stati fabbricati o forniti sotto il controllo di un'unica impresa alla quale possa attribuirsi la responsabilità della loro qualità”*. Si aggiunga a questa analisi anche un caso più recente, Corte di Giustizia 23 aprile 2009, causa C-59/08, Copad SA c. Christian Dior Coutures SA, Vincent Glade e Société Industrielle Lingerie (SIL), in Racc. 2009, 1, 3421 ss, par. 45: *“Orbene, secondo la giurisprudenza della Corte, tale possibilità è sufficiente affinché il marchio possa svolgere il suo ruolo essenziale che, come è stato ricordato al punto 22 della presente sentenza, è quello di garantire che tutti i prodotti che ne sono contrassegnati sono stati fabbricati sotto il controllo di un'unica impresa cui possa attribuirsi la responsabilità della loro qualità”*.

In determinati casi, usando le parole di Ricolfi, “*il licenziante omette di trasmettere al licenziatario (od ai licenziatari) le conoscenze tecnologiche necessarie per raggiungere e mantenere livelli qualitativi uniformi. Entro queste coordinate fattuali, il rispetto della previsione legislativa può esigere che il licenziante si impegni e dia esecuzione a una prestazione di facere, che si specifica nell'obbligo di mettere a disposizione dei licenziatari le risorse tecnologiche indispensabili per garantire un livello della produzione contraddistinta dal segno uniforme negli aspetti rilevanti per le aspettative del pubblico*<sup>195</sup>”.

Per quanto attiene le licenze esclusive, esse postulano che una sola azienda possa usufruire commercialmente del marchio per un determinato *range* di beni. Il titolare potrà “defilarsi” completamente rispetto allo sfruttamento dei beni coperti dal marchio ed in questo caso di specie la licenza esclusiva verrà appellata come “generale”. Il licenziante potrà anche concedere il marchio a più licenziatari esclusivi, poiché il comma 2° dell’articolo 23 del Codice della Proprietà Industriale dispone che il diritto ad utilizzare il marchio possa essere concesso: “*per la totalità o per parte dei prodotti o dei servizi per i quali è stato registrato e per la totalità o per parte del territorio dello Stato*”. La licenza può quindi contenere, simultaneamente si intende, sia il carattere di simultaneità che di esclusività.

---

Si veda anche la sentenza del 23 maggio 1978, causa 102/77, Hoffmann-La Roche, Racc. pag. 1139, punto 7: “L’oggetto specifico del diritto al marchio è, fra l’altro, il garantire al titolare il diritto esclusivo di servirsi del marchio per la prima messa di un prodotto sul mercato, tutelandolo, in tal modo, contro eventuali concorrenti che intendessero sfruttare la posizione e la reputazione del marchio smerciando prodotti abusivamente contrassegnati col marchio stesso; per stabilire se detto diritto esclusivo implichi la facoltà di opporsi a che un terzo contrassegni il prodotto, dopo averlo riconfezionato, con il marchio considerato, occorre tener conto della funzione essenziale del marchio, che consiste nel garantire al consumatore o all’utente finale la provenienza del prodotto contrassegnato, consentendogli di distinguere senza alcuna possibilità di confusione tale prodotto da quelli di diversa provenienza; tale garanzia implica per il consumatore o l’utente finale la certezza che il prodotto contrassegnato non ha subito in una precedente fase della distribuzione alcun intervento da parte di un terzo, senza autorizzazione del titolare del marchio, che ne abbia alterato lo stato originario; la facoltà, attribuita al titolare del marchio, di opporsi a qualsiasi uso di questo tale da falsare la garanzia di provenienza, intesa nel senso sopra descritto, rientra pertanto nell’oggetto specifico del diritto al marchio”.

<sup>195</sup> Ricolfi, M., *Op. cit.*, p.1600.

Non sorgono particolari problemi qualora si parli di licenza esclusiva e parziale rispetto a beni “non affini” a quelli che potrebbero essere immessi nel mercato da parte dei co-licenziatari esclusivi<sup>196</sup>. Non operando i beni delle varie aziende su uno stesso mercato, il marchio non sarà detenuto da più soggetti rispetto ad una specifica categoria di prodotti.

Più complessa risulta l’analisi dei casi in cui il proprietario del marchio dia in licenza il suo segno distintivo per prodotti “affini”, merceologicamente parlando. Si faccia, in una logica induttiva, l’esempio di un marchio concesso in licenza ad un’azienda X per delle magliette sportive e ad un’azienda Y per delle magliette tecniche progettate per il mondo del *running*. Seguendo il ragionamento suggerito da Auteri<sup>197</sup>, ammettere licenze “esclusive parziali” sui beni affini significa che vi debba essere, in capo al proprietario originario del bene, un potere di controllare il marchio ed i prodotti che copra. Questa soluzione sarebbe l’unica via possibile per non cadere nel divieto di decettività.

In ogni caso occorre considerare che la licenza si differenzia dal trasferimento poiché la proprietà del bene immateriale rimane in capo al licenziante; quest’ultimo è un aspetto non di poco conto, se si considera che il licenziante avrebbe comunque un proto potere sulle strategie di sfruttamento commerciale del segno distintivo ed, anche senza espressa pattuizione contrattuale, dovrebbe ottemperare (congiuntamente con i licenziatari) agli obblighi imposti dalla legge<sup>198</sup> per non cadere nell’uso decettivo del marchio.

Il licenziante può anche optare per la concessione del marchio in diritto esclusivo a più licenziatari, delegando ad ognuno di essi dei luoghi prestabili del territorio dove possano operare i beni coperti da tale marchio. Le licenze di questa *species* sono prevedono che in una determinata porzione di territorio vi sia un solo licenziatario autorizzato a commercializzare i beni prodotti dal marchio determinato. Tuttavia,

---

<sup>196</sup> Si pensi ai contratti di *merchandising*, dei quali si tratterà diffusamente nel prossimo Sottoparagrafo, nei quali il proprietario del segno distintivo si accorda con imprese diversificate in settori anche distanti l’uno dall’altro.

<sup>197</sup> Auteri, P. (1995). *Cessione e licenza di marchio*, in Ghidini, G. (a cura di), *La riforma della legge marchi*, p.113. Padova: Cedam.

<sup>198</sup> Art. 23, comma 4°, c.p.i. e Art. 1374, c.c.

tale licenza appare esclusiva più di nome che di fatto; l'astensione dal vendere un prodotto al di fuori di un determinato luogo è certamente in contrasto con il diritto della libera concorrenza delle imprese. Ergo la disciplina applicabile a tale caso di specie è quella delle licenze "non esclusive". È importante ricordare come la licenza sia, nella pratica, un contratto con prestazioni da entrambe le parti e, solitamente, non a titolo gratuito. Il corrispettivo che sarà indirizzato al licenziante assumerà la forma di un canone più o meno periodico calcolato sulle voci attive del bilancio del licenziatario<sup>199</sup>.

### **2.2.3. Vigilanza sulle operazioni di trasferimento del marchio nel settore calcistico professionistico.**

A conclusione dell'*excursus* giuridico compiuto rispetto alle forme di trasferimento del marchio nel diritto comune e nel settore sportivo, è conveniente trattare un aspetto molto poco toccato dalla dottrina e dalla giurisprudenza: la vigilanza federale sui passaggi del marchio dal proprietario originale ad altri soggetti dell'ordinamento economico. Il punto di partenza e, segnatamente, il punto di arrivo del presente Sottoparagrafo è la Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche (Co.Vi.So.C.).

La Federazione Italiana Gioco Calcio <sup>200</sup>, ha al suo interno delle norme organizzative (N.O.I.F.); esse sono norme, giuridicamente di rango inferiore allo

---

<sup>199</sup> Non mancano casi di corrispettivo calcolato forfettariamente; chiaramente bisogna considerare che la licenza è un contratto di durata e se mancassero limiti di questo genere, ci si dovrebbe giuridicamente interrogare se l'accordo trovato per la licenza del marchio non sia in realtà una cessione.

<sup>200</sup> F.I.G.C., la quale nell'ambito del diritto sportivo è prevista dall'Art.15, Dlgs 242/1999, il quale stabilisce che: "Le federazioni sportive nazionali svolgono l'attività sportiva in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi del CIO e del CONI, anche in considerazione della valenza pubblicistica di specifici aspetti di tale attività. Ad esse partecipano società ed associazioni sportive e, nei soli casi previsti dagli statuti delle federazioni sportive nazionali in relazione alla particolare attività, anche singoli tesserati. 2. Le federazioni sportive nazionali hanno natura di associazione con personalità giuridica di diritto privato. Esse non perseguono fini di lucro e sono disciplinate, per quanto non espressamente previsto nel presente decreto, dal Codice civile e dalle disposizioni di attuazione del medesimo. 3. Le federazioni sportive nazionali sono

statuto della Federazione, le quali disciplinano l'intera "impalcatura" sportiva calcistica in Italia, dalla massima serie ai dilettanti. All'interno delle N.O.I.F. è contenuta l'esplicita menzione alla Co.Vi.So.C; essa è stata istituita dall'art. 19 dello statuto proprio della F.I.G.C.<sup>201</sup> ed è regolamentata dagli Artt. 78 ss. del Titolo VI – Controlli sulla Gestione Economica Finanziaria Delle Società Professionistiche- delle N.O.I.F.<sup>202</sup>. La Co.Vi.So.C. è quindi istituita dalla F.I.G.C.

---

riconosciute, ai fini sportivi, dal consiglio nazionale. 4. Il riconoscimento della personalità giuridica di diritto privato alle nuove federazioni sportive nazionali è concesso a norma dell'articolo 12 del Codice civile, previo riconoscimento, ai fini sportivi, da parte del consiglio nazionale. 5. Il CONI e le federazioni sportive nazionali restano rispettivamente titolari dei beni immobili e mobili registrati loro appartenenti. Il CONI può concedere in uso alle federazioni sportive nazionali beni di sua proprietà". Le società calcistiche professionistiche sono soggette al controllo della Federazione Italiana Giuoco Calcio, così come predeterminato dalla "celebre" Legge 81/91: "Prima di procedere al deposito dell'atto costitutivo, a norma dell'articolo 2330 del Codice civile, la società deve ottenere l'affiliazione da una o da più federazioni sportive nazionali riconosciute dal CONI (...) L'affiliazione può essere revocata dalla federazione sportiva nazionale per gravi infrazioni all'ordinamento sportivo. La revoca dell'affiliazione determina l'inibizione dello svolgimento dell'attività sportiva". Seguendo lo Statuto della F.I.G.C., nelle primissime battute si chiarisce che "La Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) è associazione riconosciuta con personalità giuridica di diritto privato federata al Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) avente lo scopo di promuovere e disciplinare l'attività del giuoco del calcio e gli aspetti ad essa connessi."

<sup>201</sup>Art.19, Statuto FIGC: "1. Le società professionistiche sono assoggettate alla verifica dell'equilibrio economico e finanziario e del rispetto dei principi della corretta gestione, secondo il sistema di controlli e i conseguenti provvedimenti stabiliti dalla FIGC, anche per delega e secondo modalità e principi approvati dal CONI. 2. Nei confronti delle società professionistiche la FIGC può esercitare i poteri di denuncia al Tribunale previsti dall'art. 2409 del Codice civile. 3. Per i compiti di cui ai commi precedenti, la FIGC si avvale di un organismo tecnico di controllo denominato Commissione di vigilanza sulle società di calcio professionistiche (COVISOC)".

<sup>202</sup> Oltre ad avere una primissima, tuttavia estremamente generale, disciplina all'interno dell'Art. 36, Statuto FIGC: "1. La COVISOC esercita funzioni di controllo sull'equilibrio economico-finanziario e sul rispetto dei principi della corretta gestione delle società di calcio professionistiche secondo quanto stabilito nelle NOIF, nonché le altre funzioni previste dalle norme federali. 2. La COVISOC è formata da un Presidente e da quattro componenti nominati a maggioranza qualificata dal Consiglio federale. 3. Possono essere nominati componenti della COVISOC coloro che, in possesso di specifica competenza e indiscussa moralità e indipendenza, siano: a) docenti universitari di ruolo in materie giuridiche ed economico-aziendali, anche a riposo; b) magistrati di qualsiasi giurisdizione, anche a riposo; c) dottori commercialisti, avvocati, notai, avvocati dello Stato o consulenti del lavoro laureati in economia e commercio con almeno dieci anni di anzianità nella funzione, anche a riposo. 4. Il mandato dei componenti della COVISOC ha durata quadriennale ed è rinnovabile per non più di due volte. 5. La FIGC garantisce il celere ed efficiente funzionamento della COVISOC assicurandole i mezzi ed il personale necessari, attraverso la costituzione di una segreteria e di

e può essere interpretata come un “organismo tecnico federale” ex art. 78 N.O.I.F. Essa declina il suo funzionamento in tre attività tipiche: l’attività consultiva<sup>203</sup>, l’attività di controllo e l’attività sanzionatoria. L’attività che interessa ai fini della presente analisi è quella di controllo e, di riflesso, quella potenzialmente sanzionatoria.

L’Art.80, il quale si concentra su una macro definizione dell’attività di controllo dell’organismo federale, recita nel modo seguente al Punto 1: *“Al solo scopo di garantire il regolare svolgimento dei Campionati, così come previsto dall’art. 12, comma 1, della legge 23 marzo 1981, n. 91, modificato dalla Legge 18 novembre 1996, n. 586, alla Co.Vi.So.C. è attribuita una funzione di controllo sull’equilibrio economico-finanziario delle società di calcio professionistiche e sul rispetto dei principi di corretta gestione”*. Già dalle prime battute dell’Art.80 sono evidenti le compenetrazioni tra norme federali “tecniche” e regole ovvero principi di contabilità aziendale fatte proprie dall’organismo in questione.

Al Punto 2 si chiarisce che: *“Nell’esercizio della funzione di controllo, la Co.Vi.So.C., tra l’altro, può:*

- a) richiedere il deposito di dati e di documenti contabili e societari e di quanto comunque necessario per le proprie valutazioni;*
- b) richiedere di fornire informazioni integrative relative ai documenti depositati;*
- c) richiedere informazioni in merito a tutti i soggetti che controllano direttamente o indirettamente le società, compreso il soggetto cui sia riconducibile il controllo finale sulle stesse e sul gruppo di cui eventualmente facciano parte;*

---

un nucleo di ispettori iscritti nell’albo professionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili o nel registro dei revisori contabili o nell’albo dei consulenti del lavoro. 6. Tutte le cariche e gli incarichi previsti nei commi precedenti sono incompatibili con qualsiasi altra carica o incarico federale, ad eccezione della carica di componente delle Commissioni Licenze UEFA e degli Organismi del sistema delle Licenze Nazionali. I componenti della COVISOC e i componenti del nucleo di ispettori sono tenuti alla stretta osservanza del segreto d’ufficio; a essi è comunque fatto divieto di avere rapporti di qualsiasi natura con le società soggette a vigilanza; tale divieto permane per un anno dopo la cessazione dell’incarico”.

<sup>203</sup>Art.78, N.O.I.F.: “1. La Co.Vi.So.C. formula proposte al Presidente federale per l’individuazione degli indirizzi e dei criteri per l’esercizio dei poteri spettanti alla Federazione nelle materie concernenti l’applicazione degli artt. 12 e 13 della legge 23 marzo 1981, n. 91 e, in generale, sugli aspetti economico-finanziari del calcio professionistico. 2. La Co.Vi.So.C. inoltre, su richiesta del Presidente federale, fornisce pareri su questioni di propria competenza”.

*d) apportare rettifiche al valore degli aggregati utilizzati dalle società per il calcolo degli indicatori, di cui al successivo art. 85, al fine di neutralizzare gli eventuali effetti economici, finanziari e patrimoniali di specifiche operazioni di natura ordinaria o straordinaria che alterino il valore dei suddetti aggregati”.*

È interessante notare la lettera c), la quale può assumere una importanza cruciale nell’ambito del trasferimento del marchio; è in uso che il marchio venga spesso trasferito (e, successivamente, riaffittato al cedente) ad una società appartenente allo stesso gruppo della società sportiva alla quale fa capo il proprietario originale del marchio. La Co.Vi.So.C. può far emergere i rapporti giuridici ed economici intercorrenti tra cedente e cessionario al fine di valutare se il negozio posto in essere non violi alcuna norma relativa alla libera concorrenza di mercato<sup>204</sup>.

Il Punto 3 conclude: *“Nell’ambito della sua attività la Co.Vi.So.C. può proporre l’attivazione di indagini e procedimenti disciplinari”*<sup>205</sup>. Esso andrebbe letto congiuntamente, poiché in rapporto di evidente causa-effetto, con l’Art.81 delle N.O.I.F., il quale statuisce che: *“In caso di violazione delle norme federali in materia economico-finanziaria, la Co.Vi.So.C. esercita le attribuzioni di cui all’art. 90. 2.*

*La Co.Vi.So.C. propone al Presidente federale di rivolgere al Tribunale la denuncia di cui all’art. 13 della legge 23 marzo 1981, n. 91. 3.*

*Il Presidente federale può attivare la Co.Vi.So.C. in ordine ai procedimenti di cui ai commi precedenti ogni qualvolta lo ritenga opportuno.”*

Ora, il trasferimento del marchio è una transazione che necessita di un adeguato posto nel bilancio di esercizio, come si è avuto modo di vedere durante l’intero

---

<sup>204</sup> Sul punto si ritornerà largamente nel Capitolo Terzo del presente elaborato.

<sup>205</sup> L’Art. 87. N.O.I.F. declina empiricamente il punto 3 dell’Art.80. Esso stabilisce che: “La Co.Vi.So.C. può:

- a) effettuare verifiche ispettive presso le sedi delle società;
- b) convocare i componenti del consiglio di amministrazione, del consiglio di gestione, del consiglio di sorveglianza, del collegio sindacale, il revisore unico, il soggetto responsabile del controllo contabile, la società di revisione, e i dirigenti delle società per esaminare la situazione amministrativa, economica, finanziaria e contabile delle società stesse.

Capitolo Primo del presente elaborato, Ne deriva, quale postulato necessario, che per controllare l'adeguatezza contabile delle valutazioni in sede di trasferimento, si deve prendere ad esame il bilancio di esercizio delle singole squadre iscritte ai Campionati; in questo modo si potranno analizzare le movimentazioni contabili coinvolte<sup>206</sup>, per controllare che siano corrispondenti alla realtà *de facto*.

---

<sup>206</sup> Rispetto alle prescrizioni sul bilancio d'esercizio delle singole squadre, l'Art. 85, N.O.I.F. prevede che;" 1. Le società, entro quindici giorni dalla data di approvazione da parte dell'assemblea dei soci, ovvero entro i quindici giorni successivi alla scadenza del termine statutario di approvazione, devono depositare presso la Co.Vi.So.C. copia del bilancio d'esercizio approvato, unitamente alla seguente documentazione:

- a) relazione sulla gestione;
- b) relazione del collegio sindacale ovvero del sindaco unico o del consiglio di sorveglianza;
- c) relazione del revisore legale dei conti;
- d) relazione contenente il giudizio della società di revisione;
- e) rendiconto finanziario;
- f) verbale di approvazione.

2. In caso di mancata approvazione del bilancio d'esercizio entro il minore dei termini fissati dallo statuto, le società devono depositare presso la Co.Vi.So.C., entro quindici giorni, il progetto di bilancio redatto dagli amministratori, unitamente alla seguente documentazione:

- a) relazione sulla gestione;
- b) relazione del collegio sindacale ovvero del sindaco unico o del consiglio di sorveglianza;
- c) relazione revisore legale dei conti;
- d) rendiconto finanziario.

Entro quindici giorni dalla data di effettiva approvazione la società deve depositare presso la Co.Vi.So.C. il bilancio d'esercizio corredato della documentazione di cui al comma 1".

Sempre l'Art.85, N.O.I.F., questa volta sulla Relazione semestrale delle società sportive, statuisce che: "1. Le società, entro tre mesi dalla fine del primo semestre dell'esercizio, devono depositare presso la Co.Vi.So.C. copia della relazione semestrale, approvata dall'organo amministrativo, unitamente alla seguente documentazione:

- a) relazione sulla gestione;
- b) relazione del collegio sindacale ovvero del sindaco unico o del consiglio di sorveglianza;
- c) relazione revisore legale dei conti;
- d) relazione contenente il giudizio della società di revisione;
- e) rendiconto finanziario;
- f) verbale di approvazione.

2. Anche per le società quotate in borsa il deposito della relazione contenente il giudizio della società di revisione deve essere effettuato entro tre mesi dalla chiusura del primo semestre dell'esercizio.

3. Le società tenute alla redazione del bilancio consolidato, secondo quanto previsto dal precedente

art. 84, comma 8, devono altresì depositare presso la Co.Vi.So.C., entro tre mesi dalla fine del primo semestre dell'esercizio, la relazione semestrale consolidata unitamente alla documentazione di cui al comma 1".

La Co.Vi.So.C, conscia del fatto che le società tendono a trasferire i marchi per recuperare liquidità nel breve termine, cerca in tutti i modi di reperire le informazioni adeguate a carpire le situazioni emergenziali di alcuni club<sup>207</sup>, affinché

---

<sup>207</sup>A tal proposito merita di essere riportato l'Art.85 -VIII. Sistema di indicatori di controllo dell'equilibrio economico-finanziario-, N.O.I.F., il quale rispetto al sistema di indicatori che deve essere fornito dalle società professionistiche alla Co.Vi.So.C. per controllare eventuali situazioni di pericolo economico finanziario, recita nel modo seguente: "1. Le società devono depositare presso la Co.Vi.So.C., unitamente al bilancio d'esercizio, alla relazione semestrale e alle situazioni patrimoniali intermedie, i prospetti contenenti i seguenti indicatori: 1) l'indicatore di Liquidità (AC/PC), utilizzato per determinare l'eventuale carenza finanziaria, calcolato attraverso il rapporto AC/PC tra le Attività Correnti (AC) e le Passività Correnti (PC). Per la determinazione del rapporto Attività Correnti/Passività Correnti sono da considerare gli aggregati di seguito riportati, risultanti dal piano dei conti della F.I.G.C.: a) le Attività Correnti, ai fini del numeratore del rapporto, comprendono le disponibilità liquide e i crediti esigibili entro i 12 mesi e sono costituite dalle seguenti voci: Disponibilità liquide, Crediti verso Clienti, Crediti verso imprese controllate, collegate e controllanti, Crediti tributari, esclusi quelli per imposte anticipate, Crediti verso enti-settore specifico e Crediti verso altri; b) le Passività Correnti, ai fini del denominatore del rapporto, comprendono i debiti scadenti entro i 12 mesi e sono costituite dalle seguenti voci: Obbligazioni ordinarie e convertibili, Debiti verso soci per finanziamenti, esclusi quelli postergati ed infruttiferi, Debiti verso banche, Debiti verso altri finanziatori, Acconti, Debiti verso fornitori, Debiti rappresentati da titoli di credito, Debiti verso controllate, collegate e controllanti, Debiti tributari, Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale, Debiti verso enti-settore specifico, Altri debiti e canoni di leasing scadenti entro i 12 mesi. L'indicatore di Liquidità viene calcolato sulla base delle risultanze del bilancio d'esercizio approvato, della relazione semestrale approvata e delle situazioni patrimoniali intermedie approvate; 2) l'indicatore di Indebitamento (D/R), calcolato attraverso il rapporto tra i Debiti (D) ed i Ricavi (R). Per la determinazione del rapporto D/R sono da considerare gli aggregati di seguito riportati, risultanti dal piano dei conti della F.I.G.C.: a) i Debiti, ai fini del numeratore del rapporto, comprendono le seguenti voci: Obbligazioni ordinarie e convertibili, Debiti verso soci per finanziamenti, esclusi quelli postergati ed infruttiferi, Debiti verso banche, Debiti verso altri finanziatori, Acconti, Debiti verso fornitori, Debiti rappresentati da titoli di credito, Debiti verso controllate, collegate e controllanti, Debiti tributari, Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale, Debiti verso enti-settore specifico, Altri debiti e canoni di leasing. Da tale aggregato deve essere sottratto l'importo delle Attività Correnti (AC); b) i Ricavi, ai fini del denominatore del rapporto, comprendono le seguenti voci: Ricavi delle vendite e delle prestazioni, Contributi in conto esercizio, Proventi da sponsorizzazioni, Proventi pubblicitari, Proventi commerciali e royalties, Proventi da cessione diritti televisivi, Proventi vari, Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori, al netto dei costi sopportati per il medesimo titolo, Altri proventi da gestione calciatori, al netto degli oneri sopportati per il medesimo titolo e Plusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori al netto delle relative Minusvalenze. I Debiti vengono calcolati sulla base delle risultanze del bilancio d'esercizio approvato, della relazione semestrale approvata e delle situazioni patrimoniali intermedie approvate, mentre i Ricavi sono dati dai loro valori medi degli ultimi tre bilanci d'esercizio approvati. L'indicatore di Indebitamento, ove presenti un valore inferiore al livello-soglia stabilito, è utilizzato come indicatore correttivo al fine di ridurre, nella misura di 1/3,

nei confronti degli stessi vi possa essere un'analisi più accurata delle movimentazioni rispetto al segno distintivo. Come detto previamente, e come si avrà modo di vedere nel Capitolo successivo, trasferire un marchio non sempre si presenta come un negozio perfettamente trasparente, vuoi per la valutazione che viene compiuta dai periti rispetto al segno distintivo, vuoi per i casi di cessione e riaffitto contestuale che si sono consolidati nell'ordinamento sportivo; è legittimo che, caso per caso, la Co.Vi.So.C tenti di fare chiarezza su alcune "zone d'ombra".

La Co.Vi.So.C, rispetto ai casi di cessione del marchio delle società sportive, si è trovata "in balia" di situazioni finanziarie ben poco chiare. Le società, in particolar modo dal 2006 a seguire, hanno cercato di cedere il marchio a società collegate "iper valutandolo" per far emergere cospicue plusvalenze nel bilancio d'esercizio che coprissero le perdite accumulate negli anni precedenti. La Co.Vi.So.C., in realtà, tentò di contrastare le operazioni societarie sui marchi poiché credeva che queste, essendo transizioni che più che nella sostanza economiche avessero appigli nella "finanza creativa", non creavano un reale passaggio di liquidità tra le imprese,

---

l'importo necessario per ripianare l'eventuale carenza finanziaria determinata dall'indicatore di Liquidità, di cui al comma 1, sub 1); 3) l'indicatore di Costo del Lavoro Allargato, calcolato attraverso il rapporto tra il Costo del Lavoro Allargato (CLA) ed i Ricavi (R). Per la determinazione del rapporto CLA/R sono da considerare gli aggregati di seguito riportati, risultanti dal piano dei conti della F.I.G.C.: a) il Costo del Lavoro Allargato, ai fini del numeratore del rapporto, include i costi per il personale, comprensivi degli ammortamenti dei diritti alle prestazioni dei calciatori; b) i Ricavi, ai fini del denominatore del rapporto, comprendono le seguenti voci: Ricavi delle vendite e delle prestazioni, Contributi in conto esercizio, Proventi da sponsorizzazioni, Proventi pubblicitari, Proventi commerciali e royalties, Proventi da cessione diritti televisivi, Proventi vari, Ricavi da cessione temporanea prestazioni calciatori, al netto dei costi sopportati per il medesimo titolo, Altri proventi da gestione calciatori, al netto degli oneri sopportati per il medesimo titolo e Plusvalenze da cessione dei diritti alle prestazioni dei calciatori al netto delle relative Minusvalenze. Il Costo del Lavoro Allargato è il valore risultante dall'ultimo bilancio d'esercizio approvato, mentre i Ricavi sono dati dai loro valori medi degli ultimi tre bilanci d'esercizio approvati. L'indicatore di Costo del Lavoro Allargato, ove presenti un valore inferiore al livello-soglia stabilito, è utilizzato come indicatore correttivo al fine di ridurre, nella misura di 1/3, l'importo necessario per ripianare l'eventuale carenza finanziaria determinata dall'indicatore di Liquidità, di cui al comma 1, sub 1). Qualora il valore di entrambi gli indicatori correttivi sia inferiore ai livelli-soglia stabiliti, l'eventuale carenza finanziaria sarà ridotta nella misura complessiva di 2/3. Tale riduzione si applicherà, in ogni caso, alle società neopromosse dalla Serie B alla Serie A e alle società che nelle precedenti tre stagioni sportive abbiano partecipato ad almeno un Campionato di Serie B".

quanto piuttosto un “mero” passaggio di scritture contabili; il timore della Co.Vi.So.C. era che, tramite queste operazioni sul segno distintivo, non si risolvesse nulla rispetto all’indebitamento finanziario delle società partecipanti ai Campionati; secondo l’organismo tecnico federale esse erano un modo “fantasioso” di evitare possibili ricapitalizzazioni<sup>208</sup>. Le obiezioni sollevate dalla Co.Vi.So.C., inizialmente insistenti e preoccupanti per le società calcistiche professionistiche che avevano utilizzato tale metodo nei primi anni 2000, tesero a “sgonfiarsi” negli anni successivi. La motivazione è evidente: troppe (e troppo importanti) società sportive professionistiche avevano “formalmente” salvato i bilanci in questa maniera ed era esageratamente difficile valutare oggettivamente un bene immateriale come il marchio; questo significava che vi era una profonda fatica analitica, per qualunque organismo di controllo, nel ricercare dei valori oggettivi rispetto agli *asset* immateriali che venivano scambiati sul mercato.

Nel giugno 2006 per la precisione, la Co.Vi.So.C. si pronunciò con giudizio sfavorevole sulla pratica di cessione e riaffitto (ovvero il *sale and lease back*) dei marchi che stava investendo le principali società della massima serie italiana. All’epoca l’organismo tecnico la definì da un lato non trasparente rispetto alle valutazioni che venivano compiute sul bene immateriale e, dall’altro, controversa dal punto di vista contabile. La Co.Vi.So.C. arrivò financo a pronunciare un obbligo, per le società che avevano ceduto interamente il marchio a società controllate, di ricorrere ad ingenti ricapitalizzazioni. Sotto la lente di ingrandimento vi erano anche l’Internazionale F.C. e l’A.C. Milan, due delle società economicamente e storicamente più influenti del calcio italiano ed europeo. La Co.Vi.So.C. dichiarò che le plusvalenze generate dalla cessione dell’*asset* non fossero prese in considerazione per conteggiare i minimi requisiti economico finanziari di iscrizione al campionato di Serie A; a fare fede, secondo l’organismo federale, doveva essere il bilancio consolidato delle società proprietarie con le altre appartenenti al gruppo. Una scelta del genere avrebbe messo in ginocchio le società, le quali avrebbero dovuto operare cospicue ed improbabili ricapitalizzazioni. Tuttavia, nonostante il parere della Co.Vi.So.C., si pervenne ad un accordo tra le

---

<sup>208</sup> Dragoni, G., “*Fallimentare il sistema dei controlli*”, Il Sole 24 Ore, 2 Giugno 2011.

società calcistiche professionistiche che avevano fatto ricorso al *sale and lease back* e la F.I.G.C.: entro il giugno 2007 le società sarebbero state costrette a realizzare delle ricapitalizzazioni “dimidiate” rispetto all’ammontare complessivo (ricapitalizzazioni che, in sostanza, non avrebbero coperto tutta la plusvalenza generata dal trasferimento del marchio). L’Internazionale F.C. dovette realizzare un aumento di capitale quantificato in € 20 milioni e l’A.C. Milan una somma anche inferiore alla squadra “nerazzurra”.

Con il passare degli anni la Co.Vi.So.C. ha ammesso il trasferimento del marchio (ovvero il conferimento del ramo di azienda all’interno del quale è inglobato) a patto che le valutazioni del segno distintivo vengano fondate su delle “perizie autorevoli”<sup>209</sup>.

#### **2.2.4. Necessità di plusvalenze nell’ambito del Decreto “salva-calcio”.**

Il Decreto-Legge n.282 del 24 dicembre 2002 (Decreto “salva-calcio”), convertito nella legge n.27 del 21 febbraio 2003 è il punto di partenza che permetterà di comprendere perché le società, dai primi anni 2000 in poi, hanno deciso di ricorrere così diffusamente al trasferimento del marchio. Il provvedimento in esame portava delle cospicue agevolazioni alle società calcistiche professionistiche, sia dal punto di vista finanziario che dal punto di vista contabile.

Contestualizzando il periodo all’interno del quale il Decreto venne alla luce, era la fine dell’era delle valutazioni eccessive per i diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori; in quegli anni i calciatori venivano pagati prezzi esorbitanti, ben oltre il reale valore tecnico; il postulato inevitabile furono le contabilizzazioni “gonfiate”. L’obiettivo delle misure poste dal Decreto era evitare, per quanto possibile, che nel momento in cui tali valori sarebbero stati svalutati (poiché era evidente a tutti, compresi gli organi di stampa, che si era in una situazione di “bolla” pronta ad esplodere da un momento all’altro) le società presentassero “buchi” di bilancio insostenibili per la prosecuzione dell’attività sportiva (a causa delle minusvalenze contabili che si sarebbero presentate). Il *background* temporale del

---

<sup>209</sup> Bellinazzo, M., “Dal Milan al Genoa, in Serie A le “cessioni” dei marchi valgono oltre 600 milioni”, Il Sole 24 Ore, 12 febbraio 2014.

Decreto “salva-calcio” era, di conseguenza, segnato da una grande tensione finanziaria da parte di tutti gli addetti ai lavori.

Sin da subito il Decreto fu accolto con estremo entusiasmo da tutte le società sportive, le quali avrebbero potuto evitare, grazie allo stesso, cospicue ricapitalizzazioni in un settore che stava implodendo su sé stesso. L’articolo 1, comma 1° bis recitava nel modo seguente: “*Dopo l'articolo 18 della legge 23 marzo 1981, n. 91, è aggiunto il seguente: "Art. 18-bis (Disposizioni in materia di bilanci). - 1. Le società sportive previste dalla presente legge possono iscrivere in apposito conto nel primo bilancio successivamente alla data di entrata in vigore dalla presente disposizione tra le componenti attive quali oneri pluriennali da ammortizzare, con il consenso del collegio sindacale, l'ammontare delle svalutazioni dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli sportivi professionisti, determinato sulla base di un'apposita perizia giurata. 2. Le società che si avvalgono della facoltà di cui al comma 1 devono procedere, ai fini civilistici e fiscali, all'ammortamento della svalutazione iscritta in dieci rate annuali di pari importo"*. In sostanza, grazie al Decreto, le società calcistiche professionistiche ebbero la chance di diluire in dieci anni le perdite che vi erano state rispetto alle svalutazioni subite dal parco giocatori. Risulta immediatamente evidente come il Decreto fosse stato creato *ad hoc* per rendere meno sofferenti, economicamente parlando, tutte le società che avevano acquisito prestazioni sportive di calciatori a prezzi non coincidenti con il loro reale valore. La norma assicurava che le società avrebbero potuto contabilizzare ad un minore valore gli attivi in bilancio che erano stati segnati originariamente ad un valore superiore a quello reale, garantiva la possibilità di diminuire attivi con valori superiori rispetto a quello effettivo, senza ricorrere al processo tecnico contabile della svalutazione; ciò che veniva perso dalle immobilizzazioni (diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori) subiva una “metamorfosi” contabile in un onere pluriennale ammortizzabile in dieci anni.

L’entusiasmo iniziale per il Decreto non durò a lungo; il provvedimento fu revisionato alla Commissione Europea Antitrust (ove commissario all’epoca era Mario Monti) la quale stabilì che esso risultava incompatibile con le regole della CE sugli aiuti di stato. La Commissione era convinta che il Decreto fosse troppo

favorevole<sup>210</sup>, da un punto di vista fiscale, per le società calcistiche professionistiche e che entrasse necessariamente in contrasto con il Trattato dell'Unione Europea, all'articolo 87 <sup>211</sup>. La Commissione aveva il timore che vi fosse un'avversione troppo marcata rispetto alle norme che tutelavano la concorrenza sul mercato.

Una ulteriore procedura di infrazione fu portata avanti dalla “Commissione per l'economia ed il mercato interno”. La *ratio* sottesa a quest'ultima procedura era il

---

<sup>210</sup>In proposito, appare di interesse evidente citare una voce dottrinale sfavorevole rispetto alle affermazioni della Commissione; Mancin, M., *Decreto “Salva-Calcio” effetti nel bilancio delle società sportive alla luce dei recenti interventi legislativi*, in “Rivista dei dottori Commercialisti”, a.2007, n.3, p.484-485, il quale sostiene che vi è stato un deterioramento di posizione per le società calcistiche professionistiche ai fini fiscali poiché si è andato “ad aumentare, a parità di condizioni, il reddito fiscalmente imponibile”. Questo perché, a parere del Mancin, il valore dei Diritti alle prestazioni dei calciatori, trasformate in “oneri pluriennali”, sono state diluite in dieci anni. Tuttavia “essendo il periodo massimo di ammortamento del DPC pari a cinque anni, il decreto ha consentito di distribuire il costo del DPC in un arco temporale molto più lungo rispetto alla loro vita utile residua e, di conseguenza, un minor valore degli ammortamenti caricati nel conto economico di esercizio”. A questo punto, appare chiaro che “i minori oneri a titolo di ammortamento, conseguenti al decreto, non solo non potevano determinare danni alle casse erariali, ma, addirittura tecnicamente nei primi anni di applicazione del decreto avrebbero finito con il produrre un aumento della base imponibile, sia ai fini IRES che ai fini IRAP”.

<sup>211</sup>L'Art.87, Trattato UE, recita nel modo seguente: “1. Salvo deroghe contemplate dal presente trattato, sono incompatibili con il mercato comune, nella misura in cui incidano sugli scambi tra Stati membri, gli aiuti concessi dagli Stati, ovvero mediante risorse statali, sotto qualsiasi forma che, favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la concorrenza. 2. Sono compatibili con il mercato comune: a) gli aiuti a carattere sociale concessi ai singoli consumatori, a condizione che siano accordati senza discriminazioni determinate dall'origine dei prodotti, b) gli aiuti destinati a ovviare ai danni arrecati dalle calamità naturali oppure da altri eventi eccezionali, c) gli aiuti concessi all'economia di determinate regioni della Repubblica federale di Germania che risentono della divisione della Germania, nella misura in cui sono necessari a compensare gli svantaggi economici provocati da tale divisione. 3. Possono considerarsi compatibili con il mercato comune: a) gli aiuti destinati a favorire lo sviluppo economico delle regioni ove il tenore di vita sia anormalmente basso, oppure si abbia una grave forma di sottoccupazione, b) gli aiuti destinati a promuovere la realizzazione di un importante progetto di comune interesse europeo oppure a porre rimedio a un grave turbamento dell'economia di uno Stato membro, c) gli aiuti destinati ad agevolare lo sviluppo di talune attività o di talune regioni economiche, sempre che non alterino le condizioni degli scambi in misura contraria al comune interesse, d) gli aiuti destinati a promuovere la cultura e la conservazione del patrimonio, quando non alterino le condizioni degli scambi e della concorrenza nella Comunità in misura contraria all'interesse comune, e) le altre categorie di aiuti, determinate con decisione del Consiglio, che delibera a maggioranza qualificata su proposta della Commissione.”

dubbio, da parte dell'Unione, che il Decreto ponesse regole in contrasto con le normative contabili dettate dall'UE<sup>212</sup>. A seguito di uno scontro serrato tra organi comunitari e l'Italia, si decise per un compromesso: il Decreto-legge 115/2005, convertito con l.168/2005. In quest'ultimo fu realizzato un articolo specifico per la situazione di scontro che si era venuta a creare con il quale si optò per l'eliminazione della possibilità di dilazione decennale delle svalutazioni dovute al parco giocatori. L'abrogazione non fu perentoria e fu data la possibilità, per le società professionistiche, di diluire le perdite per ulteriori esercizi (due per l'esattezza); questo perché si optò per una dimidiazione del periodo di ammortamento massimo, dai dieci anni originariamente previsti dal Decreto "salva-calcio" a cinque anni. Il decreto-legge prevedeva infatti che nell'esercizio (già chiuso o in corso) al 31 dicembre 2006 i *clubs* avrebbero dovuto ridurre il valore corrispondente al patrimonio netto dell'importo integrale che corrispondeva a quanto valessero, in residuo, la voce "oneri pluriennali ancora da ammortizzare"<sup>213</sup>.

---

<sup>212</sup> Questa seconda procedura appare certamente più immediatamente comprensibile dal punto di vista dell'UE. Le società professionistiche, infatti, avrebbero operato ammortamenti di dieci anni su beni che avevano vita utile per un massimo di cinque anni.

<sup>213</sup> L'art. 6, comma 2°, del presente Decreto recita nel modo seguente "Le società sportive che si sono avvalse della facoltà di cui all'articolo 18-bis della legge 23 marzo 1981, n. 91, e successive modificazioni, devono ridurre nell'esercizio chiuso o in corso al 31 dicembre 2006 l'ammontare del patrimonio netto dell'importo del valore residuo della voce di bilancio «oneri pluriennali da ammortizzare» iscritta tra le componenti attive per effetto della svalutazione dei diritti pluriennali delle prestazioni sportive degli sportivi professionisti. Il patrimonio deve essere diminuito delle rettifiche di valore calcolate per ammortizzare sistematicamente il valore di questi elementi durante il periodo della loro utilizzazione. L'applicazione di tali disposizioni non incide sulla posizione fiscale delle società interessate.

Con decreto del Ministro per i beni e le attività culturali, di concerto con il Ministro del lavoro e delle politiche sociali e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sentite le federazioni sportive dilettantistiche e gli enti di promozione sportiva, da emanare a decorrere dal 1° agosto 2005 ed entro il 31 dicembre 2006, sono stabilite le nuove modalità tecniche per l'iscrizione all'assicurazione obbligatoria degli sportivi dilettanti, nonché la natura, l'entità delle prestazioni e i relativi premi assicurativi. Nel rispetto delle norme comunitarie in materia di assicurazione antinfortunistica, le federazioni e gli enti di promozione sportiva potranno scegliere la compagnia assicuratrice con la quale stipulare le relative convenzioni. A decorrere dalla data di entrata in vigore della presente disposizione, sono abrogate le disposizioni in materia di assicurazione obbligatoria degli sportivi, di cui al decreto del Ministro per i beni e le attività culturali 17 dicembre 2004, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 97 del 28 aprile 2005."

Le squadre dovettero, in conclusione, attivarsi per tornare ad una situazione precedente al Decreto “salva-calcio”.

Dall’analisi storica appena condotta, risulta di immediata comprensione come gli interventi introdotti con il Decreto “salva-calcio” si siano rivelati, *de facto* estremamente deleteri per le società sportive professionistiche. Tali interventi hanno portato “allo stremo” la contabilità delle società sportive<sup>214</sup> le quali, oltre alle fisiologiche perdite strutturali, hanno dovuto contrastare delle diminuzioni ingenti del patrimonio netto. Tale situazione, in particolare con l’entrata in vigore della l.168/2005, ha portato gli assetti proprietari delle realtà sportive che avevano fatto ricorso al Decreto per “salvare” i loro bilanci, ad interrogarsi su quale fossero le modalità più adatte per recuperare i valori dovuti al “crollo verticale” del patrimonio netto. In tale contesto, si inseriscono le varie modalità di trasferimento del marchio, le quali avrebbero portato, negli anni successivi, ad ingenti plusvalenze necessarie per la sopravvivenza (quantomeno contabile) delle società sportive professionistiche. Grazie alla valorizzazione contabile di *asset* immateriali dal valore potenziale ancora non “esplorato”, come il marchio, le società hanno tentato

---

<sup>214</sup>Sul punto sempre Moncin, M., *Op. cit.*, p. 498-499. Egli, nelle considerazioni conclusive all’analisi del Decreto di spinge a pronosticare gli effetti: “Tutta via, la natura agevolativa che ha caratterizzato sin dal suo avvento la norma salva-calcio rischia di trasformarsi in un pericoloso boomerang, oggi che la legge n. 168/2005 ne richiede, seppur nell’arco di due anni, l’annullamento dei relativi effetti. Molte società, infatti, alla ricerca del massimo beneficio possibile, hanno probabilmente determinato un importo a titolo di svalutazione superiore a quello che avrebbero realmente calcolato se la perdita, invece che essere capitalizzata, fosse stata imputata a carico dell’esercizio di rilevazione della stessa (ovvero quello chiuso al 30 giugno 2003). In effetti, è piuttosto agevole dimostrare che a parità di valore dei DPC, i benefici derivanti dai minori costi imputati in conto economico a titolo di ammortamento degli stessi DPC negli anni di utilizzo sono maggiori tanto più elevato è l’ammontare della svalutazione capitalizzata attraverso la facoltà concessa dal decreto al 30 giugno 2007 (o al 31 dicembre 2006, per chi chiude i bilanci in coincidenza con la fine dell’anno solare) quando le società saranno tenute a coprire con mezzi propri (capitale sociale più riserve di patrimonio netto) un importo pari al 60% (i 6/10 del valore originario della svalutazione) dell’onere pluriennale che in alcuni club è arrivato a superare i 200 milioni di euro. Nel caso, alquanto probabile, in cui il patrimonio netto di queste società non fosse sufficiente a coprire tali perdite, rimangono in essere due sole alternative: — la prima, avviare un’operazione di ingente ricapitalizzazione derivante dall’importo dell’onere pluriennale da compensare a patrimonio netto, di molto superiore a quelle normalmente effettuate da parte degli assetti proprietari provocate dalle sistematiche perdite di esercizio in cui incorrono questi club; — la seconda, non ricapitalizzare e portare i libri in tribunale con avvio delle conseguenti procedure concorsuali”.

di assorbire le minusvalenze che si erano trovate ad affrontare a seguito delle vicende legislative, evitando così l'*extrema ratio* della ricapitalizzazione.



## CAPITOLO III

### **Casi empirici ed effetti del trasferimento del marchio nel settore calcistico professionistico.**

**SOMMARIO:** 3.1.1. Il Caso FC Internazionale (2005). — 3.1.2. Il marchio FC Internazionale. — 3.1.3. Il caso FC Internazionale (2014). — 3.1.4. Aumenti di capitale. — 3.2. Il caso “Palermo Calcio” e gli effetti potenzialmente negativi del trasferimento del marchio. — 3.3. Il caso “AC Siena-Monte dei Paschi” e le potenziali conseguenze giuridiche “negative” del trasferimento del marchio.

#### ***3.1.1. Il caso FC Internazionale (2005)***

Il fenomeno di trasferimento del marchio ai fini contabili, nel settore calcistico professionistico, si è presentato con una portata tale da interessare la quasi totalità di società calcistiche presenti nei campionati professionistici, in particolar modo nella metà degli anni Duemila. Nel momento in cui l’Unione Europea decise di intervenire severamente riducendo a cinque anni il tempo degli ammortamenti e delle svalutazioni realizzate a seguito del Decreto “salva-calcio” del 2003, le società di Serie A arrivarono alla conclusione che l’unica via per finanziarsi, quantomeno da un punto di vista “formale-contabile”, fosse ricorrere a tali operazioni; la mole del fenomeno fu così pesante che si superarono, nel corso degli anni, i € 600 milioni sotto forma di trasferimenti del marchio a società controllate.

*Ex multis*, Il Milan trasferì il marchio alla società Milan Entertainment Srl per un’ingente somma di € 181,3 milioni (esattamente pari alla quota rimanente per le

svalutazioni del “parco giocatori” ancora da ammortizzare) nel 2005. Negli stessi anni seguirono l’esempio della società “rossonera” molte realtà più piccole le quali, attratte dai risultati potenziali in bilancio a seguito di tale operazione, decisero di contribuire all’accrescimento del fenomeno in questione. La Reggina cedette il marchio per la somma di € 10 milioni alla società di nuova costituzione Reggina Service Srl. La Sampdoria iscrisse € 25 milioni per la cessione del marchio alla controllata Selmabipienne. Il Brescia ricavò € 20 milioni dalla cessione del marchio alla società Brescia Service Srl. Qualche anno più tardi rispetto alle suddette (2013), fu l’Hellas Verona a tentare di monetizzare il valore commerciale del proprio marchio cedendolo alla società “correlata” Hellas Verona Marketing & Communication Srl. Anche le due società romane, l’AS Roma e la SS Lazio, decisero di cedere il marchio a società di nuova costituzione totalmente controllate dalle stesse. La SS Lazio riuscì ad iscrivere un ricavo di € 95 milioni per il trasferimento del ramo aziendale contenente le attività di commercializzazione del segno distintivo alla società Lazio Marketing & Communication Spa nel 2006. Nello stesso anno l’AS Roma si spinse a cedere totalmente il ramo di azienda collegato allo sfruttamento del *brand*, in termini di *marketing* e *merchandising*, per la cifra di € 125 milioni alla Soccer Sas. Così come l’US Palermo e l’AC Siena, le quali verranno analizzate nel corso del presente capitolo.

Il primo caso empirico che si andrà ad analizzare è stato scelto, *ex multis*, non in maniera meramente casuale; è con ogni probabilità uno dei casi più particolari, poiché sono ben distinguibili al suo interno due diversi momenti di “crisi” e due diverse “soluzioni” a tali anomalie strutturali. Si aggiunga che tali due soluzioni sono giunte distanziate di una decade una dall’altra, ed è facile intuire la specialità della situazione che si andrà ad analizzare.

L’Inter, come tutte le società che avevano affidato la prosecuzione dell’attività sportiva imprenditoriale al Decreto “salva-calcio”<sup>215</sup>, si trovò totalmente “inerte” nel fronteggiare il Decreto-legge 115/2005, convertito con 1.168/2005.

---

<sup>215</sup> Per tutte le analisi che concernono il Decreto “salva-calcio”, si rimanda a 12.2.5. del presente Elaborato, ove si è già analizzato il ruolo che il Decreto-Legge n.282 del 24 dicembre 2002 ha rivestito rispetto alle scelte delle società sportive professionistiche nell’ambito delle svalutazioni dei diritti alle prestazioni sportive dei giocatori.

Essenzialmente, come si è avuto modo di vedere preliminarmente, le società professionistiche avrebbero dovuto “spalmare” le perdite, dovute empiricamente alla svalutazione dei diritti alle prestazioni sportive dei giocatori<sup>216</sup>, nei due esercizi

---

<sup>216</sup> Dalla metà degli anni 90’ fino al 2002, era divenuto ordinario spendere cifre “folli” per assicurarsi le prestazioni sportive di giocatori che non potevano evidentemente rendere per il prezzo a cui erano stati pagati. I passaggi di proprietà di questi giocatori apparivano, più che una mera scelta tecnica di investire su determinati profili, una scelta societaria per realizzare cospicue plusvalenze in bilancio.

Si consideri che oggi la situazione è ritornata sui livelli antecedenti gli anni 2000, ergo il problema non è assolutamente anacronistico (anzi, è più attuale che mai). Meritano di essere riportati, ai fini della comprensione del problema delle “plusvalenze fittizie” realizzate con i trasferimenti dei giocatori, alcuni passaggi dell’articolo di Bellinazzo, M., “*Calcio italiano, nel 2018 plusvalenze tornate al livello della “bolla del 2002”*”. Il Sole 24 Ore, 1 marzo 2019, nel quale il noto giornalista scrive che nella bolla degli anni 2000: “Le plusvalenze erano pari a 443 milioni nella stagione 2013/14, sono salite a 693 milioni nella stagione 2016/17 e supereranno i 750 milioni nella stagione 2017/18. L’incremento di questa tipologia di entrate in appena un quinquennio è del 66 per cento. Nella scorsa stagione, per esempio, la Juventus ha iscritto a bilancio surplus da calciomercato per 94 milioni, la Fiorentina per 89 milioni, la Roma per 65, la Lazio per 61 milioni, l’Inter per circa 50 milioni, l’Atalanta per 47, la Sampdoria per 38, l’Udinese per 37, il Milan per 36 e il Napoli per 30”. Aggiunge subito dopo il giornalista, in una prospettiva comparatistica tra la situazione attuale e quella dei primissimi anni 2000: “In pratica, si sta ritoccando la cifra record di 800 milioni di plusvalenze registrate al termine della stagione 2001/2002, alla vigilia di una delle fasi più tragiche della storia del calcio italiano con decreti d’urgenza “spalma-ammortamenti”, bilanci falsificati e catene di fallimenti. Siamo perciò alla soglia dell’esplosione di una nuova bolla speculativa? I numeri sono preoccupanti”. Aggiunge successivamente, riferendosi alle plusvalenze sui giocatori che venivano compiute nei primi anni 2000, che: “Nei rendiconti del ‘98 erano esposte plusvalenze nette da cessione di calciatori per poco più di 200 milioni; in quelli approvati al 30 giugno del 2000 il livello è già più che raddoppiato a 492 milioni; e nel 2002 si sale a 798 milioni. L’effetto contabile di questo abuso è eclatante: nei due anni fra il 2001 e il 2002 la Serie A ha perdite operative per 370 milioni di euro, ma senza le plusvalenze il rosso sarebbe stato di 1.800 milioni. Le “Sette Sorelle”, Milan, Inter, Juventus, Parma, Lazio, Roma e Fiorentina nelle tre stagioni che vanno dal 1996 al 1999 maturano 750 milioni di euro di plusvalenze su un totale di 1.200 milioni (il 62%)”.

Riportando l’attenzione all’epoca attuale specifica poi che: “Chiaramente all’epoca, come oggi, non tutte le plusvalenze sono da considerarsi fittizie. Non è corretto fare di tutta tua l’erba un fascio. Nell’ultimo anno hanno fatto discutere le plusvalenze dell’Inter realizzate con la cessione di giovani della Primavera, quelle scoperte del Chievo per un totale di 60 milioni maturate tra il 2014 e il 2017, e quelle della Juventus che ha venduto giocatori non di primissima fascia (Mandragora, Sturaro, Audero, Cerri) ottenendo ritorni notevoli. La vendita di Stefano Sturaro al Genoa per 16,5 milioni, una cifra record per il club acquirente, pur trattandosi di un giocatore infortunato per tutta la stagione, è oggetto di grandi polemiche”.

Rispetto a quelli che possono essere de valori “ragionevoli” delle transazioni per non cadere nel pericolo di plusvalenze “falsate”, il giornalista afferma che: “Adesso c’è da dire che non esistono algoritmi o parametri in grado di dire a priori qual è il prezzo giusto di un calciatore.

successivi, trovandosi quindi (potenzialmente) al 31 dicembre 2006 con un patrimonio netto diminuito dal valore dell'importo in rimanenza della voce di bilancio "oneri pluriennali ancora da ammortizzare". Questo avrebbe postulato delle ingenti ricapitalizzazioni<sup>217</sup> per "salvare" il patrimonio netto in caduta.

---

Nessun organo inquirente o giudicante - Covisoc, Uefa, Procura - ha insomma gli strumenti per stabilire con esattezza in modo asettico il valore di una transazione. Non parliamo di auto, oro o petrolio per cui esistono listini e criteri oggettivi. Le indagini penali di metà anni Duemila si arenarono proprio su questo scoglio portando all'archiviazione/assoluzione dei presunti responsabili. La penalizzazione subita dal Chievo pari a tre punti la scorsa estate è stata un'eccezione dovuta al possibile aggiramento dei parametri di iscrizione al torneo favorito dalle operazioni sospette con lo scambio sistematico di giocatori soprattutto con il Cesena poi fallito. E comunque la Procura federale aveva chiesto 15 punti di penalizzazione. Le operazioni di Inter e Juve finite sotto i riflettori sono più complesse da giudicare. Emblematici i casi di Zaniolo (che con Santoni si è trasferito a Roma portando ai nerazzurri poco più di 11 milioni di surplus) e del portiere Radu (che con Valetti al Genoa ne ha portati 15). Entrambi poco più che promesse la scorsa estate, quando sembravano costati troppo ai club di destinazione, oggi "talenti" dal valore esponenzialmente cresciuto.

Conclude infine, con un tono quasi "rassegnato" rispetto alla pratica delle cessioni "gonfiate", che: "esiste un'alea, dunque, difficile da sindacare nei casi concreti. È difficile affermare che Sturaro valga a oggi tutti i soldi pagati dal Genoa. Ci sono tuttavia strategie che legano le società con operazioni spalmate su più anni, che danno una motivazione a certe cifre. E non si può qualificarle come irregolari a cuor leggero. Tuttavia, laddove emerga un "sistema" volto ad abbellire/correggere i bilanci con cessioni gonfiate o fittizie, le istituzioni calcistiche dovrebbero trovare il coraggio di stabilire nuove e proprie regole di valutazione il più possibile precise e combattere questo "doping amministrativo". Altrimenti, saranno la crisi di tutto il comparto e i default a catena a presentare il conto. E sta volta potrebbe essere ancora più salato".

<sup>217</sup> Il problema ricapitalizzazioni è, anch'esso, più attuale che mai. Le società tentano in ogni modo possibile di evitare di ricorrere ad aumenti di capitale, sia perché i soci generalmente presentano una generale sfiducia rispetto a tale metodo, sia perché le ricapitalizzazioni spesso non fanno altro che traslare i problemi economico finanziari agli esercizi successivi. A proposito di attualità e di crisi legata al Covid-19, è interessante quest'estratto dell'articolo dell'avvocato di diritto societario Nitti, E., "*Le pesanti perdite della serie A e i problemi di "cassa "per molte società"*", Il Giorno, 7 aprile 2021, il quale rispetto alle prospettive di ricapitalizzazione delle società sportive professionistiche scrive che: "Lo stato di salute del massimo campionato di calcio è preoccupante. La crisi dovuta alla diffusione del Covid è stata un colpo di grazia che ha causato un aumento dei debiti e costi da un lato, una riduzione dei ricavi dall'altro. Dal punto di vista contabile, la stagione scorsa, ha comportato, al fine di limitare gli effetti negativi dovuti alla crisi pandemica, alcune correzioni nella redazione dei bilanci, a partire dal risparmio sugli stipendi (per oltre 250 milioni di euro) il cui pagamento è stato dilazionato. Inoltre, salvo casi in cui i soci hanno aumentato gli apporti (si pensi al recente aumento di capitale della Juve di 300 mln), è stato possibile ricorrere a due misure contabili: sospensione degli ammortamenti 2020 e rivalutazione dei beni d'impresa, stabilizzando il patrimonio netto e posticipando la ricapitalizzazione".

Ora, come analizzato nel Capitolo precedente, le società professionistiche, “spaventate” dall’obbligo di effettuare delle ricapitalizzazioni per poter partecipare ai campionati professionistici, tentarono di trovare altre possibili vie per salvare (quantomeno formalmente) i propri bilanci. La strada che la società FC Internazionale decise di seguire fu quella di valorizzare contabilmente un *asset* immateriale che aveva avuto fino a quel momento storico un valore inespresso: il marchio proprio della società calcistica professionistica. All’epoca (30 giugno 2005) l’FC Internazionale aveva l’obbligo di ammortizzare ben € 223,6 milioni di svalutazioni<sup>218</sup> occorsi negli anni immediatamente precedenti rispetto al “parco calciatori”, i quali in bilancio rappresentavano la voce “oneri pluriennali da rettifiche di valore”. Il 29 dicembre 2005 la società con presidente Massimo Moratti realizzò una cessione del marchio nei confronti della società di nuova costituzione *Inter Brand Srl*, ricavando dal trasferimento € 158 milioni, iscritti regolarmente in bilancio<sup>219</sup>.

---

L’avvocato Nitti conclude il suo contributo affermando che: “La stagione scorsa ha portato sull’orlo baratro molti club, tanto che soltanto poche squadre presentano ancora un risultato positivo. Le virtuose sono squadre non dotate del blasone di una “grande”: l’Atalanta, che grande lo sta diventando, il Verona, il Genoa (ma con PN negativo), il Sassuolo e il Cagliari. Al contrario, la maggior parte delle altre di A registra risultati 2020 molto negativi sia in termini di patrimonio netto (dai -242 milioni di euro della Roma, ai -37 dell’Inter) che di debiti (630 milioni dell’Inter, 458 della Juve, 553 della Roma e 151 del Milan). Al termine della stagione in corso vedremo chi dovrà ridimensionare, chi avrà problemi a chiudere il bilancio e chi necessariamente dovrà chiedere a vecchi e magari nuovi soci di farsi carico del disavanzo di bilancio”.

Sottintende dunque, neanche velatamente, come persino nel momento più complesso per il mondo sportivo (a causa della situazione di ricavi dimezzati dovuti alla Pandemia) le società difficilmente si prendono carico di presentarsi dinanzi ai soci per chiedere di “rifornire” i buchi lasciati a bilancio dalla gestione.

La motivazione di tale riluttanza da parte degli assetti proprietari delle società sportive è da rintracciarsi principalmente nel timore che una richiesta di ricapitalizzazione possa rendere le proprie figure, nei confronti degli *shareholders*, poco stabili e troppo “fragili” rispetto agli eventi sportivi, economiche e sociali.

<sup>218</sup> Per completezza, si segnala che nel 2003 l’FC Internazionale operò svalutazioni per € 319 milioni, dei quali 223 milioni dovevano ancora essere ammortizzati al 30 giugno 2005. Cfr. Dragoni, G., “*Lo sconto della Covisoc ai club*”. Il Sole 24 Ore, 14 luglio 2006.

<sup>219</sup> Di questi € 158 milioni, ben € 120 milioni furono “coperti” grazie ad un finanziamento erogato dalla Banca Antonveneta. Prendendo in prestito le parole di Dragoni, G., “*Milan e Inter, stop sul marchio*”. Il Sole 24 Ore, 28 giugno 2006, tale finanziamento fu “regolato al tasso Euribor più 250 basis point (cioè 2,5% oltre l’Euribor). Il finanziamento verrà impiegato da

La pratica, empiricamente parlando, non era particolarmente complessa: il *brand* veniva “traslato” dietro corrispettivo verso una società, la quale era connessa (*rectius*, controllata) con il proprietario originario del marchio e, spesso, creata *ad hoc* per tale operazione; il club sportivo riusciva ad “ordinare” il bilancio, iscrivendo un profitto importante che avrebbe contrastato la “caduta libera” del patrimonio netto. Contestualmente a tale operazione vi era un “riaffitto” del segno distintivo da parte della società calcistica professionistica così che la stessa potesse servirsi del marchio sfruttando la sua notorietà commerciale, dietro un “indennizzo” rappresentato da un canone verso la società collegata.

Tornando ad Inter Brand Srl, la società a responsabilità limitata era controllata nella sua interezza dall’FC Internazionale ed era stata costituita in data 27 ottobre 2005 con un capitale autonomo di € 200 mila. Si tenga in considerazione, ai fini di una comprensione maggiore della compenetrazione esistente tra le due società, che Inter Brand Srl era presieduta da Angelomario Moratti, figlio primogenito del presidente della FC Internazionale. Il contratto di cessione del marchio fu firmato con la presenza del notaio Lodovico Barassi. Nello stesso giorno Inter Brand Srl concesse il marchio, tramite lo strumento giuridico della licenza d’uso, alla società calcistica professionistica per un corrispettivo annuale di € 16 milioni. Il corrispettivo di € 158 milioni fu il “frutto” di una perizia<sup>220</sup> condotta dal professore universitario Giovanni Ossola sul valore del marchio FC Internazionale in quel preciso momento storico. Nella cornice della cessione del marchio della società “nerazzurra” non

---

Inter Brand per pagare il marchio alla casa madre: per saldare il prezzo mancano 38 milioni che la Srl riceve da un aumento di capitale versato dalla squadra di calcio”. Cfr. Polizzi, D., Turchetti, C., “*Massimo riapre il portafoglio per sistemare i bilanci nerazzurri*”, Il Mondo, 18 agosto 2006.

<sup>220</sup> La stima solitamente viene ricondotta nell’alveo delle stime del “metodo patrimoniale complesso”; bisogna infatti considerare che il marchio, come bene immateriale, rischia di “essere confuso” con altre attività o passività che compongano il ramo commerciale (del quale fa parte il segno distintivo) *in toto*. La tecnica di valutazione in esame tende ad includere il “valore patrimoniale dell’azienda” e, contemporaneamente, la parte di reddito prodotta dai beni immateriali (la quale viene estrapolata tramite l’attualizzazione dei risultati potenziali dei beni immateriali). Bisogna tuttavia considerare che le capacità potenziali di reddito rispetto ad un ramo d’azienda commerciale sono determinate (per la quasi totalità) dalle modalità di sfruttamento economico del segno distintivo.

furono traslati i rapporti intercorrenti con il *main sponsor* Pirelli<sup>221</sup> e con Nike, che rimasero di competenza totale della FC Internazionale. L'acquisizione da parte della società a responsabilità limitata fu possibile grazie ad un finanziamento erogato da "Banca Antonveneta". L'istituto di credito, congiuntamente alla FC Internazionale, concordò un piano di "rimborso" finanziario che fu coordinato dalla celebre società di revisione e consulenza Price Waterhouse Coopers Advisory S.r.l, scelta d'intesa con lo stesso Istituto di Credito. A riprova dei rapporti tra controllante e controllata fu stipulato un "contratto di *services*"<sup>222</sup> con oggetto

---

<sup>221</sup>La strada del *main sponsor* Pirelli e della FC Internazionale si sono incontrate il 14 giugno 1995, data nella quale Massimo Moratti e Marco Tronchetti Provera si accordarono per dare alla luce il primo contratto di sponsorizzazione tra le due realtà. Il primo contratto durò tre anni e prevedeva, per l'FC Internazionale, 4 miliardi di lire l'anno. Doveva essere valido fino alla stagione calcistica 1997/1998, annata particolarmente fortunata per i "nerazzurri", dal momento che Ronaldo (all'epoca considerato all'unanimità della critica il miglior calciatore al mondo) si trasferì a Milano divenendo il perno del *team* ed il volto principale dello *sponsor* Pirelli nelle sue pubblicità.

Nel 1996 la Pirelli entrò partecipò con 15 miliardi alla ricapitalizzazione del club, divenendo a tutti gli effetti parte dell'azionariato. Nel 1998 Massimo Moratti e Tronchetti Provera optarono per un rinnovo decennale, con un valore totale di 53 milioni di euro da versare al club interista. Nel 2008 vi fu un ulteriore prolungamento del sodalizio commerciale, fino al 2016.

L'ultimo prolungamento è avvenuto sotto la presidenza di Thohir, il quale ha scelto di rinnovare ulteriormente per cinque anni.

È curioso specificare che, al momento dell'elaborazione della presente Tesi, si stanno consumando gli ultimi giorni del sodalizio commerciale tra le due realtà, il quale terminerà ufficialmente alla fine della stagione sportiva 2020/2021, dopo 26 anni.

<sup>222</sup> Sulla definizione di "contratto di servizi", particolarmente discussa in dottrina e giurisprudenza, è interessante rilevare l'opinione offerta dall'Agenzia delle Entrate, circ. n. 12/E del 01.03.2007, nella quale si specifica (anche in una prospettiva comparatistica con il più tipico contratto di locazione) che: "il contenuto tipico della locazione consiste nel conferire all'interessato, per una durata convenuta e dietro corrispettivo, il diritto di occupare un immobile come se ne fosse il proprietario e di escludere qualsiasi altra persona dal beneficio di un tale diritto. Ha inoltre escluso (riferendosi in questo passaggio alla sentenza del 12 giugno 2003, C275/01) che possano ricondursi in tale ambito i contratti che non hanno per oggetto la sola messa a disposizione passiva di una superficie o di uno spazio, anche se viene garantito al contraente il diritto di occuparlo come se ne fosse proprietario e di escludere qualsiasi altra persona dal beneficio di un tale diritto. Alla luce di tali indicazioni si deve ritenere che la normativa IVA relativa alle locazioni non sia applicabile ai contratti che prevedono a carico del prestatore oltre all'obbligo di mettere a disposizione dell'altra parte uno spazio determinato anche l'obbligo di rendere servizi ulteriori che risultino qualificanti ai fini della causa del contratto e che non si sostanzino in semplici prestazioni accessorie alla locazione quali i servizi di portierato o altri servizi condominiali. Nell'ambito di un contratto caratterizzato da una pluralità di prestazioni finalizzate a supportare lo svolgimento di una attività lavorativa, quali servizi di segreteria, postali eccetera, in cui la concessione di occupare alcuni spazi di un

prestazioni varie finalizzate all'attività lavorativa della controllata come la sublocazione degli uffici o i servizi legali e finanziari necessari per l'esercizio delle proprie attività.

A seguito di tale operazione di trasferimento del marchio il bilancio civilistico dell'Inter fu presentato ai soci ed approvato in data 6 novembre 2005. Il documento contabile dimostrò una "perdita netta" di € 31,14 milioni, la quale si può considerare davvero "esigua" rispetto a quella che era la storia finanziaria recente del club (in grave crisi di liquidità) e rispetto al *deficit* ereditato dalla stagione 2004/2005, il quale ammontava ad € 118,7 milioni<sup>223</sup>. Chiaramente, come ampiamente preventivabile, la visione del bilancio civilistico di una società così esposta

---

edificio si ponga solo come un mezzo per attuare una prestazione complessa, non si è in presenza di una locazione. D'altronde, in passato l'amministrazione finanziaria, con risoluzione n. 381789 del 10 giugno 1980, aveva escluso che si fosse in presenza di un contratto di locazione nelle ipotesi in cui oltre alla messa a disposizione di locali completamente arredati veniva fornita una pluralità di servizi, diversi da quelli che caratterizzano la locazione di immobile, nei sensi previsti dall'articolo 10, n. 8) del DPR n. 633 del 1972, ritenendo che una tale fattispecie realizzi più propriamente una prestazione di servizi generica".

<sup>223</sup> Si noti bene che l'FC Internazionale non era la sola a trovarsi in situazione critica a livello economico finanziario; praticamente tutte le società, chi prima e chi dopo, ricorsero ad operazioni finanziarie particolari. Si pensi all'Ac Parma (con all'epoca il presidente Tanzi) il quale, dopo l'epopea calcistica di fine Anni 90', nella stagione sportiva 2002/2003 presentò un passivo di € 167,3 milioni.

mediaticamente come l'FC Internazionale scatenò dubbi ed opinioni dissenzienti sia tra la stampa<sup>224 225</sup>, sia tra gli organi istituzionali<sup>226</sup>.

Nel bilancio consolidato<sup>227</sup>, tuttavia, la rappresentazione contabile apparve sicuramente più in linea con la realtà e con le operazioni giuridiche che si sono

---

<sup>224</sup> Il Sole 24 Ore seguì una inchiesta giornalistica, per far luce su tali operazioni, in maniera autonoma.

Particolarmente dura, nei confronti dell'FC Internazionale fu l'opinione data alla stampa dall'Avv. Domenico Latino, "istituzione" a livello civilistico e sportivo, il quale sostenne che: "La vendita dei marchi dall'Inter alla controllata Inter Brand configura l'ipotesi del contratto con sé stesso: quindi per la legge è nulla, anche se irrilevante essendo maturata all'interno del gruppo".

A ciò aggiunse che: "Inoltre, l'Inter al termine del contratto di licenza d'uso perderà il marchio. La società avrà tre alternative per evitarlo: può incorporare la Inter Brand, rinnovare l'accordo o riacquistare il marchio".

<sup>225</sup> Dragoni, G., "*Bilanci dei club di calcio; All'Inter il primato del deficit: 181,5 milioni*", Il Sole 24 Ore, 10 gennaio 2007, spiega, tra le altre cose, le rimostranze portate avanti da altre società di consulenza, come Kpmg, rispetto al trasferimento avvenuto: "L'Inter ha dichiarato una plusvalenza di 158 milioni a fine 2005 "vendendo" il marchio alla controllata Inter Brand Srl. Nel bilancio civilistico questo guadagno è stato utilizzato per ridurre le perdite. I revisori della Kpmg però hanno storto il naso, con richiami o eccezioni su questa e altre voci del bilancio di Moratti. Tra l'altro - rileva Kpmg - su questa plusvalenza non è stata accantonata l'Irap, che sarebbe di 6,7 milioni e aumenterebbe la perdita finale. Nell'ultimo bilancio l'Inter ha stanziato 111,8 milioni di ammortamenti per assorbire il 35% della svalutazione calciatori fatta con la legge salvacalcio (per 319,4 milioni totali). Dovrà assorbire i residui 111,8 milioni con il bilancio corrente, al 30 giugno 2007".

<sup>226</sup> Si è già ampiamente analizzato, nel Capitolo precedente, le reazioni alla pratica di trasferimento del marchio a vute dalla Co.Vi.So.C.. Per un approfondimento si veda il Par. 2.2.5. del presente Elaborato.

<sup>227</sup> Del quale non si è ancora parlato nel presente Elaborato. Appare utile riportare una introduzione al concetto di bilancio consolidato (ed ai suoi rapporti di *genus* rispetto al bilancio d'esercizio) realizzata da Racugno, G., *Bilancio consolidato e bilancio d'esercizio di società non quotate. Rapporti ed effetti*, in "Giurisprudenza Commerciale", a. 2016, Fasc.2, p.122, nel quale l'autore scrive: "Nell'ambito dell'informazione societaria interna e della sua esteriorizzazione, il bilancio consolidato costituisce — soprattutto nelle negoziazioni di finanziamenti, di alleanze operative e commerciali con altre imprese, di presentazione della situazione complessiva del gruppo ai creditori, di partecipazione a gare di appalto, ed in altre fattispecie volte a rafforzare l'immagine di una grande impresa nel mercato — un utile strumento di rappresentazione della situazione globale di un'entità economica complessa, considerata nella sua unità in virtù della perdita di autonomia delle singole società a seguito del consolidamento, che riprende integralmente, secondo la c.d. teoria dell'entità (entity theory), tutti gli elementi dell'attivo e del passivo, nonché i proventi e gli oneri delle imprese incluse nel consolidamento (art. 31, primo comma, d.lgs. 197/91), seppure con evidenziazione delle partecipazioni di terzi (art. 32, terzo comma). Ai fini della quotazione in borsa è dato rilievo all'utile risultante dal bilancio consolidato e per valutare le dimensioni di un'operazione di

realizzate; non vi può essere, nel consolidato, la plusvalenza legata alla cessione del marchio poiché il passaggio è avvenuto “infragrupo”. Il postulato di ciò è che, se nel bilancio civilistico la perdita ammontava a € 31 milioni, nel bilancio consolidato è emerso il reale *deficit* dell’FC Internazionale, ovvero € 181,5 milioni. Il bilancio consolidato fu portatore di dati eclatanti rispetto al reale indebitamento della società presieduta da Massimo Moratti: vi era indebitamento dovuto ai finanziamenti bancari per quasi € 220 milioni mentre, all’interno del bilancio d’esercizio della FC Internazionale tali debiti ammontavano “solamente” a € 89 milioni. Tra l’altro risultò dal consolidato che l’indebitamento fosse, per la quasi totalità, attribuibile all’FC Internazionale ed i debiti erano aumentati di più della metà (+54%) rispetto ai € 275 milioni della stagione sportiva 2004/2005. Altro dato non tranquillizzante per l’azionariato interista fu la composizione dei debiti e dei crediti e la loro sproporzione, poiché la società “nerazzurra” poteva contare su una liquidità di cassa di “appena” € 35 milioni.

---

concentrazione, in relazione al suo assoggettamento alla disciplina antitrust, la legge fa riferimento al fatturato del gruppo.

Il consolidato è altresì idoneo a fornire, attraverso l’integrazione dei bilanci d’esercizio delle singole imprese appartenenti al gruppo, una serie di informazioni sulla capogruppo che in diverso modo non potrebbero emergere, assumendo, fra l’altro, nella redazione del primo bilancio consolidato, particolare rilievo il trattamento di alcune poste rispetto a quello assegnato loro in sede di redazione del bilancio d’esercizio, quali l’avviamento pagato alla data di acquisizione e le eventuali perdite riportate dalla controllata negli esercizi precedenti il primo bilancio consolidato; ed ancora, sempre esemplificando, quando le partecipazioni nelle società controllate sono iscritte nel bilancio della capogruppo col metodo del costo, che non tiene conto né di eventuali successivi incrementi (non iscrivibili), né di eventuali successivi decrementi (se non durevoli), lasciando per anni immutato il valore attribuito alle partecipazioni, di guisa che il bilancio d’esercizio non rispecchia l’effettivo patrimonio della controllante”. Per completezza di informazione rispetto ai bilanci consolidati si veda anche Ceriani, G. Frazza, B. (2007). *Formazione ed interpretazione del bilancio consolidato*. Padova: Cedam.

### 3.1.2. *Il marchio FC Internazionale.*

È bene affrontare una panoramica storica sul marchio FC Internazionale, ai fini di comprendere quanto esso sia “importante” sportivamente parlando e quanto valore effettivo gli si possa attribuire per la sua storicità.

L'*excursus* non è teleologicamente orientato ad un'asettica narrativa storica del marchio, quanto piuttosto a far comprendere le ragioni che hanno portato tale marchio a valere potenzialmente € 158 milioni nel trasferimento che venne compiuto nei confronti della società collegata Inter Brand Srl. La giustificazione di tale somma, come ovvio che sia, non può risiedere meramente sul reddito d'impresa della FC Internazionale all'epoca del passaggio del marchio; vi è bisogno della conoscenza della dimensione storica che portò tale marchio a valere una somma così ingente.

L'FC Internazionale nacque nel 1908 e fu il risultato di una scissione interna al “Milan Cricket and Football Club”. La genesi della società fu dettata da un gruppo di soci, i quali sostenevano che vi era il bisogno e la necessità di accettare sportivi non italiani che fossero ubicati a Milano per lavoro; da questa motivazione nasce il nome di “Internazionale”, poiché nella politica includente dei soci vi era la volontà di aprire la società anche ai calciatori stranieri. Il primo marchio risale alla nascita del *club*, ergo al “lontano” 1908 e fu realizzato graficamente da Giorgio Muggiani. Per quel che attiene le divise da gioco si optò per il colore nero accanto al colore blu, scelta non casuale data la contrapposizione con l'AC Milan<sup>228</sup>. Il marchio originale, il quale sarà il paradigma per tutti i successivi “riammodernamenti” del *brand*, era di forma circolare ed al suo interno erano comprese le iniziali della parola “Football Club Internazionale Milano” aggrovigliate tra di loro su uno sfondo color oro. L'avvento del regime fascista portò un necessario progetto di adeguamento del marchio: al posto di “Internazionale” fu apposta la parola “Ambrosiana”. Lo stemma possedeva ora, nella parte centrale del cerchio, un fascio littorio che

---

<sup>228</sup> Il colore blu era l'esatto opposto del colore rosso caratterizzante il Milan, poiché era il “contraltare” del rosso nelle matite rosso/blu che venivano utilizzate per fare i disegni.

avrebbe dovuto simboleggiare il regime; oltre a questo venne aggiunto lo stemma rossocrociato proprio della città di Milano e la figura del “biscione” simbolo dei Visconti. Come la grande parte delle squadre dell’epoca, il regime impose un cambio di colore (nel caso dell’FC Internazionale bianco e rosso) delle divise da gioco e l’apposizione sulle maglie del fascio littorio.

Nel 1945, passato lo stretto controllo statale del regime fascista la società, liberandosi dal nome “Ambrosiana” ricominciò ad essere solo “Internazionale” (“Inter” nel linguaggio di tutti i giorni) e il marchio tornò a volgere il suo sguardo verso le origini solcate da Giorgio Muggiani; forma circolare e presenza di lettere intrecciate con sfondo bianco, il quale era l’originario colore delle lettere stesse nel 1908.

Il primo logo a comparire ufficialmente sulle divise da gioco (*ergo* il primo esempio di prodotto da gioco *brandizzato*, ossia coperto da un marchio che abbia funzione notoria) è quello ideato nel 1979; questa volta si optò per una “fuga” dalla tradizione, estrinsecatasi in uno scudetto con un “biscione visconteo” che si stagliava su due strisce di colore nero e azzurro.

Nel 1989, dopo il periodo del “biscione visconteo”, si tornò di nuovo alle origini del 1908. A differenziare il logo di fine anni Ottanta con quello di Muggiani vi era una stella di notevoli dimensioni.

L’avvento degli anni 2000 portò delle novità di stile: il logo concentrico classico prese caratteristiche grafiche più innovative; inoltre era presente la scritta “INTER” e l’anno di fondazione, il 1908<sup>229</sup>.

---

<sup>229</sup> Sulle novità nel logo dell’FC Internazionale, il 2021 è l’anno di una ulteriore “modernizzazione” dello stesso. In proposito: “Vogue, in una interessante intervista a Mirko Borsche, fondatore dello studio di comunicazione e graphic design di Monaco di Baviera «Bureau Borsche» che ha prodotto il nuovo logo nerazzurro, ha dedicato al tema un bell’approfondimento.1. Il punto di partenza: il vecchio logo era inadatto all’era digitale «Per un brand nell’era digitale è importante essere visibile sui dispositivi mobili. Per il gioco del calcio questo è ancora più vero, considerato che sempre più giovani, in Asia in particolare, guardano le partite su dispositivi molto piccoli. Molti club però non si sono adeguati al trend», spiega Borsche. Che prosegue: «Se guardi le tabelle dei risultati dopo un turno di Champions League, ti accorgi che gran parte dei loghi delle squadre, ormai, non sono più visibili». Il problema c’era anche per il capolavoro di Muggiani: «Il problema principale era il contrasto tra

Il settore all'interno del quale il marchio ha operato, ossia l'intrattenimento sportivo, è un ambiente di riferimento particolare; è caratterizzato da dinamiche assai specifiche e difficilmente riscontrabili nel settore economico in senso ampio. Una delle caratteristiche peculiari è che il mercato di consumatori, di fruitori del

---

l'oro e il bianco, che lo rendeva invisibile in televisione e sugli schermi portatili: «Dovevamo a tutti i costi ridurre il concept, e renderlo più essenziale». Perché? Per raggiungere un pubblico di 300 milioni di tifosi del mondo e quasi 40 milioni di follower sui canali social. 2. Lo spirito del nuovo: allargare gli spazi. Nel cuore del lavoro creativo ha vissuto Kolja Buscher, giovane graphic designer che aveva già lavorato per il restyling del logo di Balenciaga. Buscher spiega: «Coi grandi marchi del fashion sai di rivolgerti a un target riconoscibile, che acquista in media oggetti che non vanno sotto i duemila euro di valore. Nel caso dell'Inter invece parli a giovani e anziani, ricchi e poveri, industriali e contadini, legati a una città culturalmente vivace e irrequieta, con tradizione storica ma anche uno sviluppo architettonico recente proiettato verso l'alto. Una città fatta di moda, di fabbriche e di design. L'Inter è un brand democratico che va rappresentato allargando gli spazi, e non chiudendoli. Senza contare che migliaia di persone nel mondo si sono già tatuate sulla pelle il vecchio simbolo: questo cambiamento, letteralmente, ha un impatto sulla vita di molti». 3. Il risultato: vestito leggero e minimale. Nello specifico, dopo avere elaborato circa 300 ipotesi, gli autori spiegano di aver mantenuto per quasi il 90 per cento le proporzioni originali. Le braccia sporgenti della M sono state mantenute. E la I (che ricorda la vecchia F) non ha perduto la sua posizione protagonista. Ne è uscito quell'IM, che grazie all'assonanza con l'inglese «I am» (io sono), ha fornito materia per il claim della campagna di comunicazione partita il 30 marzo. «È un vestito più leggero e minimale che trovo perfetto per allargare la nostra audience» spiega a Vogue il chief marketing officer nerazzurro Luca Danovaro, «e se è vero che le lettere F C escono dal logo, è vero altrettanto che restano nel nostro nome, nella nostra identità e nella nostra storia». 4. Il dettaglio: un azzurro più blu. Anche i colori sono stati ripensati: l'azzurro s'è avvicinato al blu della notte (tonalità Pantone 286, giudicato il più efficace) e l'oro – che pure resterà negli oggetti di merchandising – viene sostituito da un giallo «forte e spigliato». «Sin dalla sua fondazione l'Inter ha rappresentato i concetti di fratellanza e inclusione» continua Borsche, «aver realizzato un logo dal sapore universale, adatto per chi segue la squadra in modo tradizionale ma anche a chi è appassionato agli eSports, ad esempio, è un modo per rendere contemporanei, e destinati a durare a lungo, questi valori». Anche il Biscione è stato reinventato, racconta Borsche, partendo dalla sua analisi simbolica fino a scavarne le anatomie biologiche e di specie: «Un po' è un drago, e un po' è un serpente» conclude il designer, «ma soprattutto, è contenuto nell'antico simbolo di Milano. Farlo nostro, ha significato ribadire che il vero heritage della città, è targato Inter». Vedremo quanto successo avrà. Con una certezza: nella ciclica storia dei corsi e ricorsi (dei loghi e in generale dell'arte), il logo di Muggiani un giorno ritornerà. Perché il classico funziona sempre. E anche il marketing lo sa". Corriere della Sera Online, *La rivoluzione nerazzurra; Inter, nuovo logo: com'è nato e perché è così. «L'altro non rendeva su smartphone: l'era digitale esige il minimal»*, reperibile al sito [https://www.corriere.it/sport/21\\_aprile\\_01/inter-nuovo-logo-com-nato-perche-cosi-l-altro-non-si-leggeva-smartphone-l-era-digitale-esige-minimal-0678f2f2-92c6-11eb-ae39-fda5c018b220.shtml](https://www.corriere.it/sport/21_aprile_01/inter-nuovo-logo-com-nato-perche-cosi-l-altro-non-si-leggeva-smartphone-l-era-digitale-esige-minimal-0678f2f2-92c6-11eb-ae39-fda5c018b220.shtml), (ultimo accesso il 4 maggio 2021)

prodotto-servizio, è potenzialmente illimitato<sup>230</sup>. Le cause di ciò sono rinvenibili sulla forza sempre crescente che il calcio ha sviluppato come sport di gruppo e, in particolar modo, l'elevata fidelizzazione alla squadra (e quindi al suo marchio, in un rapporto assolutamente simbiotico tra i due) che descrive il “tifoso-consumatore

---

<sup>230</sup> A contribuire in maniera sostanziale alla crescita del fenomeno calcistico in tutto il mondo, anche in mercati ancora poco setacciati, è stata la pratica degli *e-sports* legati al mondo “calcio”. Questa nuova frontiera della tecnologia ha permesso una espansione fondamentale del mondo calcistico tra i mercati asiatici, storicamente leaders nel mondo multimediale. In proposito si riportano alcuni passaggi chiave di un recentissimo articolo di Bonso, A., “*GLI ESPORTS CONTINUANO IL BOOM: GIRO D’AFFARI DA 2.2 MILIARDI DI EURO; Se lo sport virtuale «insidia» quello reale; Parnofiello, Ad di PG Esport: «I fan supereranno quelli di calcio e basket»*”, Il Giornale, 6 maggio 2021, nel quale vengono analizzati gli ultimi numeri di tale fenomeno crescente e la penetrazione con il mondo calcistico tradizionale: “2,2 miliardi di euro: basta un numero per rappresentare cos’è oggi il mercato degli esport. Perché questi 2,2 miliardi sono l’indotto lordo che i videogiochi generano ogni anno: una cifra incredibile, destinata ad aumentare insieme al numero di persone che li seguono. «È importante non considerarli un trend passeggero, ma una realtà che cambierà le regole dell’intrattenimento sportivo - spiega Pierluigi Parnofiello, fondatore e ad di PG esport - Non è lontano il giorno in cui i fan degli esport supereranno quelli del calcio e del basket».

Una previsione che, se si concretizzasse, rischierebbe di stravolgere il concetto tradizionale di sport. Anche perché, se da una parte l’attività fisica è differente, dall’altra ci sono diverse somiglianze tra sport ed esport, come l’allenamento, la preparazione atletica e mentale, la gestione dello stress, il gioco di squadra e così via: «In entrambe le discipline raggiungere livelli di eccellenza richiede un impegno a tempo pieno e la capacità di gestire al meglio tutti gli aspetti della professione». (...) Lo scenario degli esport ricorda molto quello degli sport classici, come sottolinea l’A.D. di PG esport facendo un paragone con l’industria del calcio: «Se togliamo il pallone e il campo e lo sostituiamo con un videogame, il resto del sistema è davvero simile, dalle competizioni alle squadre, dai diritti tv agli sponsor». Un movimento che inoltre ha inevitabilmente beneficiato della situazione legata alla pandemia: «In questo ultimo anno, il consumo di contenuto gaming è cresciuto, ma soprattutto ci si è informati di più sui media e lo scetticismo che storicamente lo caratterizza è in parte diminuito, sebbene la strada sia ancora lunga». E anche il mercato italiano sta emergendo, grazie alla creazione di tornei (come la eSerie A Tim) o a importanti partnership: «Noi di PG Esports, ad esempio, abbiamo accolto il Gruppo Amodei, storico protagonista dell’editoria sportiva, con l’obiettivo di comunicare alla community dei fan esport» racconta il fondatore. Per il gaming è facile prevedere quindi un futuro roseo, ma sono ancora tante e diverse le sfide da affrontare. Utile, in questo senso, potrebbe essere una contaminazione tra sport ed esport: «Lo sport dovrebbe trarre ispirazione dall’approccio più tecnologico e interattivo ai match e gli esports dovrebbero continuare a professionalizzare il settore sino ad ambire alle eccellenze dello sport tradizionale». Ma anche qui la quantità di investimenti diventerà una discriminante cruciale, Parnofiello però è abbastanza sicuro su quello che sarà: «Gli esports diventeranno uno dei prodotti più seguiti a livello mondiale». E se lo dice uno che li conosce così bene, forse è il caso di crederci”. Gli e-sports, come si desume dall’articolo di Bonso e dai numeri via via crescenti di investimenti nel settore, rappresenterebbero la “porta” d’ingresso del settore calcio nei mercati ancora inesplorati.

medio” del mondo calcistico. A ciò va aggiunto che le possibilità fornite dalle moderne tecnologie consentono di esportare il prodotto principale dell’attività (ovvero la partita di calcio giocata settimanalmente) praticamente in tutto il mondo. Il marchio FC Internazionale ha una rinomanza davvero molto alta nel mondo sportivo<sup>231</sup>, poiché rappresenta una delle società più importanti e vincenti della storia del calcio italiano ed europeo. A concorrere alla notorietà del marchio sono stati certamente i risultati sportivi. Tuttavia, si deve considerare che, per natura, l’FC Internazionale è sempre stata una società soggetta a ricchi investitori come presidenti. Il marchio FC Internazionale ha poi la fortuna di essere indissolubilmente legato alla città di Milano, la quale è all’unanimità considerata una delle città più “in voga” dal punto di vista economico, di *luxury* e storico. Lo sfruttamento commerciale di un segno distintivo di tal genere, grazie alla commistione di tali diversi fattori, è potenzialmente senza limiti considerano tutte le attività di sponsorizzazioni, franchising e merchandising che possono essere realizzate dalla società “nerazzurra”.

Oggi il marchio FC Internazionale, grazie a delle politiche di espansione in mercati inesplorati come quello cinese, si posiziona (nel mercato calcistico) al

---

<sup>231</sup> Implementata, dopo che lo storico presidente Massimo Moratti cedette una parte maggioritaria dell’Inter (il 70%) ad un facoltoso imprenditore indonesiano di nome Erik Thohir. Il presidente Thohir, il quale già aveva compiuto dei piccoli passi commerciali verso il mercato indonesiano cedette successivamente la maggioranza della società al gruppo cinese “Suning”. Il gruppo, vero e proprio colosso a livello economico, è guidato da Zhang Jidong e conta un fatturato che supera abbondantemente i 50 miliardi annui. Zhang pagò 128 milioni per assicurarsi il pieno controllo della società e decise di procedere a robuste ricapitalizzazioni. Suning, come era ampiamente preventivabile, portò una grande notorietà del marchio FC Internazionale in Cina; questo aspetto ha giovato enormemente alla società “nerazzurra”, la quale acquisì un appeal nel mondo orientale fino ad ora sconosciuto a tutte le realtà italiane.

La società “nerazzurra”, nel corso degli anni (come è estrapolabile dalle relazioni economiche di Inter Media and Communication S.p.A.) ha firmato accordi multimilionari con Donkey Mother, FullShare, Lenovo, iMedia.

Gli effetti positivi di tale politica espansionistica sono stati rintracciabili sin dalla stagione sportiva 2017/2018, nella quale l’Inter ebbe € 200 milioni circa dai ricavi *sponsor*.

Il 15 aprile 2017 il derby con l’Ac Milan, una delle rivalità più spettacolari del calcio europeo, fu giocato all’“insolito” orario delle 12.30. Il motivo è presto servito: giocare alle 12.30 significava avere in Cina un pubblico televisivo di più di duecento milioni di tifosi. Numeri “spaventosi”, soprattutto se rapportati al mercato europeo ed italiano.

quattordicesimo posto tra i marchi più forti d'Europa ed al tredicesimo tra i marchi con più valore d'Europa<sup>232</sup>.

### 3.1.3. *Il caso FC Internazionale (2014)*

Come accennato previamente, il caso del trasferimento del marchio che riguarda l'FC Internazionale è particolarmente interessante sia perché dona un quadro più o meno esemplificativo della situazione patrimoniale finanziaria delle squadre che avevano fatto affidamento “cieco” sul Decreto “salva-calcio”, sia perché le vicende sul segno distintivo non si sono affatto concluse con la costituzione di Inter Brand Srl e con il passaggio dell'*asset* immateriale alla stessa. Anche in questo caso, come è stato fatto con il passaggio del 2005, l'analisi sul trasferimento merita di essere

---

<sup>232</sup> La linea era tracciata già all'avvento di Suning come assetto proprietario della società. Il giornalista Iaria, M., “*Il valore del marchio Inter raddoppia grazie a Suning*”, La Gazzetta dello Sport, 11 maggio 2018, commentando i dati di Brand Finance di quell'anno scrisse sul quotidiano rosa: “La Juventus resta il *brand* italiano più quotato e, di gran lunga, più forte, cioè maggiormente capace di influenzare le scelte dei tifosi. Ma l'Inter compie un poderoso balzo in avanti raddoppiando il suo valore in un anno. È quanto risulta dall'ultimo report di Brand Finance, agenzia indipendente di valutazione dei marchi a livello mondiale, che mette in classifica le squadre di calcio sulla base del valore dei rispettivi *brand*. E, come sempre avviene in questi confronti, c'è una doppia velocità: quella del circolo europeo d'élite e quella, a scartamento ridotto, del nostro movimento.

Nella top ten 2018 non figura nessuna società italiana. In testa c'è il Manchester United con un valore del marchio di 1551 milioni di euro, poi Real Madrid a 1288, quindi Barcellona a 1237. La prima delle nostre è la Juve, undicesima, a quota 495 milioni, 13 a l'Inter a 389, 19 o il Milan a 258, 24 a la Roma a 216, 31 o il Napoli a 150, per restare alle tradizionali big del campionato. Nel ranking, che include le prime 50, ci sono anche la Lazio al 38 o posto con 127 milioni e l'Atalanta al 42 o con 111 milioni. Brand Finance calcola questi valori con un approccio che tiene conto di una stima delle vendite future attribuibili al marchio e del tasso di royalty che deriverebbe dall'uso del marchio stesso. Per arrivarci si prendono in esame una serie di parametri, compreso il fatturato e le previsioni dei ricavi futuri. Anche così si spiega il balzo dell'Inter, la cui crescita in Europa è inferiore solo a quella del Lipsia”.

Conclude infine il giornalista con una riflessione interessante sull'incidenza del mercato cinese per l'accrescimento del valore del marchio FC Internazionale: “Nel suo report, non a caso, Brand Finance attribuisce la performance nerazzurra agli investimenti di Suning. La proprietà cinese non solo ha allargato il raggio d'interesse globale del club nerazzurro ma si è anche impegnata finanziariamente stringendo una serie di partnership commerciali che hanno contribuito a far schizzare le entrate di quel settore, nel 2016-17 ammontate a 112 milioni. È la voce più alta in Serie A (Juve 104, Milan 78) ma quasi la metà è legata a rapporti commerciali con la galassia di Zhang Jindong. Il prossimo passo è l'internazionalizzazione dell'hospitality di San Siro, dopo la conclusione del contratto con Infront. Certo, il ritardo dal top europeo è incolmabile. Il marchio dello United, che pure è reduce da deludenti stagioni, vale più del triplo delle italiane di punta”.

contestualizzata in un contesto temporale molto preciso. Nel 2014 l'Inter cambia assetto proprietario. Subentra alla passata presidenza di Massimo Moratti, l'imprenditore indonesiano Erick Thohir. Egli, appena divenne formalmente il proprietario dell'FC Internazionale si impegnò con Moratti a "liberarlo" da tutte le garanzie prestate ed accumulate negli anni verso gli istituti di credito che avevano aiutato finanziariamente il club di Milano. Il presidente "nerazzurro" liberò quindi il precedente proprietario coprendo la somma che quest'ultimo doveva per le garanzie personali verso le banche; la particolarità fu che questa somma ingente per liberare Moratti non provenne dalle finanze personali del *tycoon* indonesiano, quanto piuttosto da un prestito ulteriore che lo stesso avviò con Unicredit e con Goldman Sachs<sup>233</sup>, banca d'affari statunitense di elevatissime dimensioni. Nell'ambito di questa operazione di rifinanziamento<sup>234</sup> venne realizzata una

---

<sup>233</sup> Cfr. Bellinazzo, M., *"Inter, Thohir muove sul debito. Piano di 5 anni per l'equilibrio finanziario"*. IlSole 24 Ore, 20 ottobre 2014.

<sup>234</sup> L'FC Internazionale, così come avvenne nel 2005, non era assolutamente l'unica a dover far fronte a debiti bancari ingenti; molte società, sulla sia di quella "nerazzurra" tentarono di ristrutturare i propri debiti, così come fece il presidente Thohir. Sul punto Bellinazzo, M., *"Serie A, per le società è corsa alla ristrutturazione dei debiti. Sul modello Inter"*, Il Sole 24 Ore, 25 novembre 2014, il quale dopo aver spiegato i cardini dell'operazione messe in campo da Thohir, fa una panoramica sugli altri club di Serie A in difficoltà: "Allo stesso modello di rifinanziamento cosiddetto conduit (o di credito passante) sta pensando l'As Roma. Lo scorso 13 novembre il cda del club giallorosso ha annunciato l'avvio di trattative (con Goldman Sachs) per realizzare un'operazione diretta alla sottoscrizione di una linea di credito garantita (il closing è previsto nei prossimi mesi). In questo modo, il club di Pallotta punta a rimborsare l'indebitamento finanziario attuale (pari a 111,3 milioni al 30 settembre 2014) e a sostenere i propri costi operativi. Analogamente a quanto avvenuto per l'Inter a "copertura" del prestito sarà costituita una società ad hoc alla quale saranno devolute le attività media, di licensing e *sponsorship* e sarà costituito un cosiddetto patrimonio destinato in cui confluiranno le attività relative alla gestione dei profitti derivanti dai diritti media relativi alla Serie A e ai tornei Uefa. La situazione finanziaria dei club di Serie A, riscontrabile dagli ultimi documenti contabili depositati, è variegata. Se la Juventus, il cui indebitamento finanziario al 30 settembre 2014 ammonta a 216,9 milioni appare sostenibile e non tale da giustificare interventi in questa direzione, in futuro un pensierino magari potrebbe farcelo il Milan che al 31 dicembre 2013 aveva invece una posizione finanziaria netta negativa per 256 milioni (di cui 144 milioni verso le banche).

La Lazio di Claudio Lotito, poi, mostra al 30 settembre 2014 una posizione netta negativa per soli 17 milioni. Il Napoli di Aurelio De Laurentiis al 30 giugno 2013 aveva iscritti debiti totali per 82 milioni (niente verso banche), ma crediti per 54 e disponibilità liquide per 27 milioni. Il Genoa di Enrico Preziosi al 31 dicembre 2013 aveva debiti verso soci, banche e altri finanziatori per circa 85 milioni (i debiti totali sono pari a 236 milioni a fronte di crediti per 108). Il Parma che oggi naviga in cattive acque e subirà penalizzazioni da parte della Fige per il mancato

operazione di conferimento del ramo d'azienda inclusivo dei contratti riguardanti la rete televisiva *Inter Channel*, i contratti commerciali di *sponsorship* ed infine i crediti provenienti dai “*media rights*”; questo venne conferito, nell'ambito di una operazione infragruppo, dalla FC Internazionale ad Inter Media and Communication Srl. Quest'ultima era stata costituita in data 6 maggio 2014, quindi fu creata appositamente per tale conferimento del ramo; la ragione reale della creazione di tale società fu, tuttavia, l'intento di convincere Goldman Sachs e tutte le banche da essa coordinate a finanziare il progetto del neopresidente indonesiano, il quale si era impegnato a “liberare” Moratti<sup>235</sup> dalla sua posizione debitoria senza tuttavia fornire “a sua volta” delle garanzie di natura personale. Il conferimento totale fu valutato per una cifra di € 159 milioni. Dal conferimento del ramo d'azienda restarono esclusi i ricavi dei diritti televisivi per ciò che riguardava i *match* del campionato italiano<sup>236</sup>. Inter Brand Srl, società alla quale era stato ceduto il marchio nel 2005, trasferì nell'ambito di tale operazione infragruppo tutte le attività relative al marchio “FC Internazionale” ad Inter Media and Communication Srl per la somma di € 132 milioni<sup>237</sup>. Il patrimonio di Inter Media and Communication ammontava quindi a € 291 milioni, ossia la somma del valore del

---

pagamento di ingaggi e ritenute al 30 giugno 2013 aveva debiti totali per 175 milioni (di cui 78,4 verso banche, finanziatori e controllanti) e crediti per 86. La Sampdoria passata dalla famiglia Garrone a Massimo Ferrero pochi mesi fa al 31 dicembre 2013 aveva debiti per 82 milioni e crediti per 44 milioni”.

<sup>235</sup> Sulla “liberazione” di Massimo Moratti scrive così Iaria, M., “*Un'Inter da 291 milioni Ecco le carte che aprono l'era Thohir*”, *La Gazzetta dello Sport*, 9 Giugno 2014, ; “Negli atti notarili si fa riferimento al contratto di finanziamento «EUR 200.000.000 Facility Agreement» sottoscritto il 27 maggio. Di quei 200 milioni ne sono stati girati subito 127 a Fc Internazionale per liquidare gli istituti (Bpm, Banco Popolare, UniCredit, Veneto Banca, Monte Paschi) titolari di crediti o fidejussioni garantiti da Moratti. Proprio la liberazione di queste garanzie ha segnato la svolta societaria. Dopo l'avvento di Thohir a novembre, con l'aumento di capitale di 75 milioni erano state già estinte alcune linee di credito. I 127 milioni saldati in questi giorni rappresentano il residuo delle vecchie pendenze bancarie. Considerato che dovrà essere cancellato anche il pegno da 40 milioni sul marchio Inter, gli iniziali 200 milioni del maxi-prestito si riducono a 30 circa. Servono per saldare i fornitori e altri creditori. È vero che Moratti, alla luce degli accordi con Thohir, ora dovrà versare in conto capitale 17 milioni, ma questi saranno assorbiti dalla gestione ordinaria. Insomma, l'austerità è d'obbligo in attesa della crescita dei ricavi e del riequilibrio dei conti”

<sup>236</sup> Tali ricavi erano quantificati in € 75 milioni, tuttavia devono essere in capo al detentore del titolo sportivo, ergo l'FC Internazionale stessa.

<sup>237</sup> Il marchio naturalmente, nel corso degli anni, era stato ammortizzato quasi del tutto rispetto alla cifra iniziale alla quale era stato trasferito.

ramo d'azienda<sup>238</sup> conferito e del trasferimento del marchio<sup>239</sup>. Le stime dei conferimenti di FC Internazionale e Inter Brand Srl sono state condotte sotto la supervisione del perito Giovanni Lettieri. Il ramo d'azienda conferito da FC Internazionale nel bilancio precedente al 2015 era iscritto per una somma pari a € 57,5 milioni. Come detto, le valutazioni giurate<sup>240</sup> arrivarono alla conclusione che

---

<sup>238</sup>Il conferimento d'azienda è una operazione in cui un ramo dell'azienda, il quale ha propria autonomia reddituale, viene conferito ad un'altra società o ente diverso dal conferente. Per le società IAS *adopter*, le *business combination* sono solitamente disciplinate dall' IFRS 3; tutta via per le operazioni di conferimenti aziendali realizzate tra società appartenenti allo stesso gruppo bisogna riferirsi alla Appendice B dell'IFRS 3 il quale chiarisce che: "Il presente IFRS non si applica ad aggregazioni aziendali di entità o attività aziendali sotto controllo comune. Per aggregazione aziendale a cui partecipano entità o attività aziendali sotto controllo comune si intende una aggregazione aziendale in cui tutte le entità o attività aziendali partecipanti sono in definitiva controllate dalla stessa parte o dalle stesse parti sia prima sia dopo l'aggregazione, e tale controllo non è transitorio.

Un gruppo di soggetti deve essere considerato esercitante il controllo su un'entità quando, ai sensi di accordi contrattuali, ha il potere di determinarne le politiche finanziarie e gestionali al fine di ottenere benefici dalle attività dell'entità. Pertanto, una aggregazione aziendale non rientra nell'ambito di applicazione del presente IFRS se lo stesso gruppo di soggetti ha, in base ad accordi contrattuali, un potere effettivo collettivo di determinare le politiche finanziarie e gestionali di ciascuna delle entità partecipanti all'aggregazione al fine di ottenere benefici dalle loro attività, e tale potere effettivo collettivo non è transitorio.

Un'entità può essere controllata da un soggetto o da un gruppo di soggetti che operano congiuntamente in base ad un accordo contrattuale, e tale soggetto o gruppo di soggetti può non essere tenuto alle disposizioni in materia di rendicontazione contabile previste dagli IFRS. Pertanto, non è necessario che le entità partecipanti all'aggregazione siano incluse nello stesso bilancio consolidato affinché una aggregazione aziendale sia considerata del tipo a cui partecipano entità sotto controllo comune.

La percentuale delle partecipazioni di minoranza in ciascuna delle entità partecipanti all'aggregazione, prima e dopo l'aggregazione aziendale, non è rilevante al fine di determinare se all'aggregazione partecipano entità sotto controllo comune. Analogamente, il fatto che una delle entità partecipanti all'aggregazione sia una controllata esclusa dal bilancio consolidato non è rilevante ai fini di determinare se a una aggregazione partecipano entità sotto controllo comune".

<sup>239</sup> Di questi € 291 milioni, € 290,5 milioni erano riserve da sovrapprezzo, € 500 mila furono iscritti nel capitale sociale. Cfr. Iaria, M., "Un'Inter da 291 milioni Ecco le carte che aprono l'era Thohir", *Op.cit.*

<sup>240</sup>In proposito alla relazione giurata, si riportano le parole dell'Art. 2465, c.c.: "Chi conferisce beni in natura o crediti deve presentare la relazione giurata di un revisore legale o di una società di revisione legale iscritti nell'apposito registro. La relazione, che deve contenere la descrizione dei beni o crediti conferiti, l'indicazione dei criteri di valutazione adottati e l'attestazione che il loro valore è almeno pari a quello ad essi attribuito ai fini della determinazione del capitale sociale e dell'eventuale sovrapprezzo, deve essere allegata all'atto costitutivo.

il ramo d'azienda valesse € 159 milioni ed il marchio € 131,8 milioni; in questo modo emerse un evidente *surplus* per l'assetto proprietario della FC Internazionale (di € 219 milioni). Inter Brand, per il passaggio del marchio, iscrisse nel 2015 una plusvalenza di € 79,8 milioni. A seguito di tale operazione, sulle orme di ciò che era avvenuto nove anni prima, l'FC Internazionale nell'esercizio contabile 2013/14 iscrisse in bilancio un utile netto di € 33 milioni<sup>241</sup>. Inter Brand Srl, in data 20 ottobre 2014, decise per la distribuzione di un dividendo quantificato in € 78,7 milioni<sup>242</sup> nei confronti della società guidata da Thohir. In termini contabili ci troviamo dinnanzi ad una operazione “straordinaria”, nella quale la società che ha la gestione sportiva, si ritrova con un improvviso utile a bilancio. Tuttavia, non ci si può accontentare dei € 33 milioni di utile a bilancio in maniera asettica; la fotografia contabile non corrispondeva alla situazione delle finanze del club “nerazzurro”. Gli *asset* conferiti in Inter Media and Communication Srl erano “garanzie” utilizzate dal neopresidente per convincere gli istituti di credito a concedere un rifinanziamento ingente da più di € 200 milioni. Questo finanziamento concesso dalle banche era ciò che teneva viva la gestione del club, il quale era “sommerso” a sua volta da precedenti debiti non ancora liberati. Il dato legato ai € 33 milioni di utili, è sicuramente legittimo rispetto alla relazione finanziaria del club “nerazzurro” nell'esercizio 2013/2014, tuttavia, in termini

---

La disposizione del precedente comma si applica in caso di acquisto da parte della società, per un corrispettivo pari o superiore al decimo del capitale sociale, di beni o di crediti dei soci fondatori, dei soci e degli amministratori, nei due anni dalla iscrizione della società nel registro delle imprese. In tal caso l'acquisto, salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, deve essere autorizzato con decisione dei soci a norma dell'articolo 2479.

Nei casi previsti dai precedenti commi si applicano il secondo comma dell'articolo 2343 ed il quarto e quinto comma dell'articolo 2343 bis”.

<sup>241</sup>Riperchiamo il 2014 “nerazzurro” che ha portato a tale utile: a maggio viene creata l' *Inter Media and Communication Srl*, società a responsabilità limitata che si occuperà del marchio e dei suoi incassi, così come i contratti con gli *sponsor* ed i diritti televisivi. Agli inizi di giugno, *Inter Media and Communication Srl* sottoscrive un finanziamento di 230 milioni con l'istituto di credito Goldman Sachs e UniCredit in qualità di intermediario. € 200 milioni sarebbero stati utilizzati per ripianare i debiti già esistenti, € 30 milioni sarebbero stati utilizzati per il “circolante”. Il debito con Goldman Sachs ha un tempo di restituzione quinquennale ed un tasso del 6%. In questo modo è giunta la liquidità necessaria a stravolgere il bilancio d'esercizio dell'anno 2014, il quale termina con uno stato patrimoniale di € 33 milioni in attivo.

<sup>242</sup>Il quale corrisponde, nella pratica, a tutta la plusvalenza realizzata nell'ambito del trasferimento a *Inter Media and Communication* del marchio FC Internazionale.

consolidati, non è assolutamente attinente alla realtà economica. Ragionando nella prospettiva del bilancio consolidato si è iscritta una perdita per € 87 milioni e varie differenze in negativo rispetto al valore produttivo (€ 167,7 milioni rispetto ai € 201 milioni del 2012/2013) e costi produttivi (€ 268 milioni rispetto a € 275 milioni del 2012/2013). Anche i ricavi da diritti televisivi passarono da € 81 milioni a € 76 milioni, mentre i ricavi da stadio si attestarono su numeri simili alla stagione 2012/2013. Le plusvalenze da cessioni dei calciatori hanno raggiunto minimi storici nel 2013, attestandosi su soli € 7 milioni (l'anno precedente l'FC Internazionale riuscì a ricavare una somma di circa € 34 milioni). Tra i costi, gli ammortamenti hanno subito una variazione in aumento da € 60 milioni a quasi € 80 milioni. Parlando in termini consolidati, il valore della produzione ed i costi della produzione ebbero nell'esercizio 2013/2014 una differenza di circa € 100 milioni. L'operazione di conferimento del marchio e del ramo d'azienda contenente al suo interno i contratti di sponsorizzazione ed i diritti televisivi ha portato ad un negozio che, contabilmente parlando, non è particolarmente dissimile da quello concluso da Massimo Moratti qualche anno prima. In entrambi casi, tuttavia, il risultato patrimoniale finanziario della FC Internazionale non poteva considerarsi come esplicativo della situazione patrimoniale finanziaria del gruppo di aziende dalla stessa controllate. Sia Inter Brand Srl che Inter Media and Communication Srl sono società che fanno parte dello stesso gruppo al quale fa capo il presidente "nerazzurro". Come è evidente, da un bilancio consolidato tutti questi aspetti "negativi" dell'operazione vengono alla luce. Bisognerebbe tuttavia comprendere se questi aspetti negativi siano da intendersi in senso assoluto; il rifinanziamento nel 2014 sarebbe stato comunque necessario ed è stato compiuto dalla società grazie agli istituti di credito, i quali si sono "fidati" della solidità intrinseca alla società Inter Media and Communication Srl. Contestualmente la prospettazione contabile della società sarebbe risultata più idonea per quelli che sono i parametri di accesso alle competizioni Uefa<sup>243</sup> ed in generale "più appetibile" rispetto alla platea di investitori potenziali che volessero negoziare commercialmente con la stessa. Il

---

<sup>243</sup> Pesa sulle società il *Fair Play* Finanziario. Per un approfondimento sul tema si rimanda a Guarna, C. (2017). *Le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio*. Roma: Aracne.

bilancio approvato dall'assemblea dei soci per la stagione sportiva 2014-15 (quindi l'esercizio immediatamente successivo a quello del quale si è poc'anzi fatto riferimento) ha fatto registrare una perdita di € 74 milioni per la FC Internazionale. I dati consolidati<sup>244</sup>, anche in questo caso specifico, mostrarono come il deficit fosse

---

<sup>244</sup> Si tenga presente che l'Art. 25, D.lgs. 127/1991 e successive modifiche, dispone che: "Le società per azioni, in accomandita per azioni e a responsabilità limitata che controllano un'impresa debbono redigere il bilancio consolidato secondo i criteri stabiliti dalle disposizioni degli articoli seguenti.

Lo stesso obbligo hanno gli enti pubblici economici di cui all'articolo 2201 Codice civile, le società cooperative e le mutue assicuratrici che controllano una società per azioni, in accomandita per azioni o a responsabilità limitata".

Allo stesso tempo, in materia di clausole generali, l'Art. 29 stabilisce che: "

(i) Il bilancio consolidato è redatto dagli amministratori dell'impresa controllante. Esso è costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dalla nota integrativa.

(ii) Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico del complesso delle imprese costituito dalla controllante e dalle controllate.

(iii) Se le informazioni richieste da specifiche disposizioni del D.lgs. n. 127/1991 non sono sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta, il bilancio deve fornire le informazioni supplementari necessarie allo scopo.

(iv) Se, in casi eccezionali, l'applicazione di una disposizione degli articoli seguenti è incompatibile con la rappresentazione veritiera e corretta, la disposizione non deve essere applicata. La nota integrativa deve motivare la deroga e indicarne l'influenza sulla rappresentazione della situazione patrimoniale, finanziaria e del risultato economico.

(v) Le modalità di redazione dello stato patrimoniale e del conto economico consolidati, la struttura e il contenuto degli stessi, nonché i criteri di valutazione non possono essere modificati da un esercizio all'altro, se non in casi eccezionali. La nota integrativa deve motivare la deroga e indicarne l'influenza sulla rappresentazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico consolidati".

Infine, in tema di quelli che sono i principi tecnici di redazione consolidata, viene in soccorso l'Art. 31, il quale impone una serie di obblighi: "

(i) Nella redazione del bilancio consolidato gli elementi dell'attivo e del passivo nonché i proventi e gli oneri delle imprese incluse nel consolidamento sono ripresi integralmente.

(ii) Sono invece eliminati:

a) le partecipazioni in imprese incluse nel consolidamento e le corrispondenti frazioni del patrimonio netto di queste;

b) i crediti e i debiti tra le imprese incluse nel consolidamento;

c) i proventi e gli oneri relativi ad operazioni effettuate fra le imprese medesime;

d) gli utili e le perdite conseguenti ad operazioni effettuate tra tali imprese e relative a valori compresi nel patrimonio, diversi da lavori in corso su ordinazione di terzi.

(iii) Possono non essere eliminati, indicandone il motivo nella nota integrativa: gli importi di cui alle lettere b), c) e d) se irrilevanti; quelli di cui alla lettera d) relativi ad operazioni correnti dell'impresa, concluse a normali condizioni di mercato, se la loro eliminazione comporta costi sproporzionati.

in realtà, in data 30 giugno 2015, di € 140,4 milioni; la differenza tra i due dati è quasi del doppio; tuttavia, e questo è quello che appare ancora più rilevante, il deficit consolidato rispetto all'anno precedente ammontava a € 102,4 milioni.

Il postulato di tale visione empirica dei dati è che il trasferimento del marchio in sé ha effetti contabili i quali, purtroppo, non hanno un contraltare di beneficio

---

(iv) Ai fini dell'eliminazione prevista nel secondo comma, lettera a), dal patrimonio netto delle imprese incluse nel consolidamento deve previamente essere detratto il valore contabile delle azioni o quote della società che redige il bilancio consolidato appartenenti a quelle. Tale importo è iscritto nello stato patrimoniale consolidato alle voci «azioni o quote proprie» e «riserva per azioni o quote proprie».

(i) In merito al consolidamento delle partecipazioni, l'art. 33 detta le seguenti regole:

(i) L'eliminazione prescritta dall'art. 31, secondo comma, lettera a), è attuata sulla base dei valori contabili riferiti alla data in cui l'impresa è inclusa per la prima volta nel consolidamento.

(ii) Se l'eliminazione determina una differenza, questa è imputata nel bilancio consolidato, ove possibile, agli elementi dell'attivo e del passivo delle imprese incluse nel consolidamento.

(iii) L'eventuale residuo, se negativo, è iscritto in una voce del patrimonio netto denominata «riserva di consolidamento», ovvero, quando sia dovuto a previsione di risultati economici sfavorevoli, in una voce denominata «fondo di consolidamento per rischi ed oneri futuri»; se positivo, è iscritto in una voce dell'attivo denominata «differenza da consolidamento» o è portato esplicitamente in detrazione della riserva di consolidamento fino a concorrenza della medesima. L'importo iscritto nell'attivo è ammortizzato nel periodo previsto dall'art. 2426 n. 6 Codice civile.

(iv) Le voci indicate nel precedente comma, i criteri utilizzati per la loro determinazione e le variazioni significative rispetto al bilancio consolidato dell'esercizio precedente devono essere adeguatamente illustrati nella nota integrativa.

(l) Quanto alle partecipazioni non consolidate, l'articolo 36 dispone che:

(i) Le partecipazioni costituenti immobilizzazioni in imprese escluse dal consolidamento a norma del primo comma dell'articolo 28 sono valutate con il criterio indicato nell'articolo 2426, numero 4, del Codice Civile; tuttavia, la differenza positiva tra il valore calcolato con tale criterio e il valore iscritto nel bilancio precedente, per la parte derivante da utili, è iscritta in apposita voce del conto economico.

(ii) Quando l'entità della partecipazione è irrilevante ai fini indicati nel secondo comma dell'articolo 29, può non essere applicato il criterio di valutazione richiamato dal comma precedente.

(iii) Le stesse regole si applicano alle partecipazioni costituenti immobilizzazioni in imprese collegate.

(m) Il consolidamento proporzionale alla partecipazione è infine regolato dall'articolo 37:

(i) Possono essere incluse nel bilancio consolidato anche le imprese sulle quali un'impresa inclusa nel consolidamento abbia il controllo congiuntamente con altri soci ed in base ad accordi con essi, purché la partecipazione posseduta non sia inferiore alle percentuali indicate nell'articolo 2359, terzo comma del Codice civile.

(ii) In tal caso l'inclusione nel consolidamento avviene secondo il criterio della proporzione con la partecipazione posseduta”.

immediato (finanziariamente parlando) per l'intero gruppo al quale fa capo la società sportiva. Il contraltare è che deve essere (in una prospettiva certamente "materialistica", economicamente parlando) considerato che con questa movimentazione del *brand* l'FC Internazionale, nel 2014 come nel 2005, ha innanzitutto presentato formalmente dei conti floridi e, aspetto da non tralasciare, ha evitato ricapitalizzazioni finanziate agli azionisti di riferimento.

### **3.1.4. Aumenti di capitale**

L' aumento di capitale è un concetto che si è analizzato nel presente Elaborato più dal lato dei possibili effetti ai quali avrebbero sottostato le società che fossero state intenzionate a ricorrerne, che dal lato dell'ambiente economico giuridico all'interno del quale esse sono disciplinate e rese possibili.

Gli aumenti del capitale sociale rientrano nel *genus* delle modificazioni dello statuto<sup>245</sup> relativo al capitale sociale. Con l'aumento del capitale l'azienda tenta di rifornirsi di mezzi finanziari prima non presenti per immetterli nella società a titolo di capitale di rischio. Empiricamente si declina nell'emissione di azioni nuove, le quali vengono sottoscritte dagli azionisti già soci ovvero che diventeranno soci in seguito alla sottoscrizione in esame.

Sull'aumento di capitale delibera, salvo modifiche statutarie, l'assemblea dei soci. Una volta deliberato l'aumento, sarà fissato un termine di minimo trenta giorni dalla pubblicazione dell'offerta di sottoscrizione entro il quale il socio potrà decidere di rifinanziare con una quota di capitale la società. Nel momento in cui le azioni di nuova emissione verranno sottoscritte, scatterà un termine di trenta giorni entro il

---

<sup>245</sup> Quando le società decidono per una modificazione del capitale sociale, nel caso di Società per Azioni quotate (in Italia, tra le calcistiche professionistiche, solo la FC Juventus, l'AS Roma e la SS Lazio) dovrà essere fatta precisa comunicazione alla Consob ed a tutti gli *stakeholders*. Questo adempimento è obbligatorio sensi e per gli effetti dell'art. 85 bis del Regolamento di attuazione del D.lgs. 58/98.

quale saranno gli amministratori della società a dover depositare l'attestazione dell'appena avvenuto aumento di capitale sociale presso il registro delle imprese. Per quel che attiene i conferimenti nell'ambito dell'aumento di capitale, l'Art. 2346, comma 5°, specifica che: *“In nessun caso il valore dei conferimenti può essere complessivamente inferiore all'ammontare globale del capitale sociale”*<sup>246</sup>.

Bisogna considerare che all'atto della sottoscrizione va effettuato un versamento del venticinque per cento del conferimento in denaro totale; tale conferimento deve essere effettuato presso la società stessa e non, come nella disciplina dei conferimenti alla genesi della società, presso un istituto bancario. L'aumento di capitale è una risposta ai rischi, potenziali o già presenti, che l'azienda si trova a

---

<sup>246</sup> Vale la stessa disciplina delineata per i conferimenti realizzati alla nascita della società. La norma di riferimento è l'Art. 2440. c.c. il quale si riporta integralmente in questa sede: “Se l'aumento di capitale avviene mediante conferimento di beni in natura o di crediti si applicano le disposizioni degli articoli 2342, terzo e quinto comma, e 2343.

L'aumento di capitale mediante conferimento di beni in natura o di crediti può essere sottoposto, su decisione degli amministratori, alla disciplina di cui agli articoli 2343-ter e 2343-quater.

Ai fini dell'applicazione dell'articolo 2343-ter, primo comma, rileva il periodo di negoziazione di sei mesi precedenti la data alla quale si riferisce la relazione degli amministratori redatta ai sensi dell'articolo 2441, sesto comma. Il conferimento è eseguito entro sessanta giorni da tale data, ovvero entro novanta giorni qualora l'aumento sia deliberato da una società che fa ricorso al mercato del capitale di rischio.

Qualora trovi applicazione l'articolo 2343-ter, secondo comma, il conferimento è eseguito, nel caso di cui alla lettera a), entro il termine dell'esercizio successivo a quello cui si riferisce il bilancio, ovvero, nel caso di cui alla lettera b), entro sei mesi dalla data cui si riferisce la valutazione.

La verifica prevista dall'articolo 2343-quater, primo comma, è eseguita dagli amministratori nel termine di trenta giorni dall'esecuzione del conferimento ovvero, se successiva, dalla data di iscrizione nel registro delle imprese della deliberazione di aumento del capitale. La dichiarazione di cui all'articolo 2343-quater, terzo comma, è allegata all'attestazione prevista dall'articolo 2444.

Qualora siano conferiti beni in natura o crediti valutati ai sensi dell'articolo 2343-ter, secondo comma, nel termine indicato al quinto comma uno o più soci che rappresentino, e che rappresentavano alla data della delibera di aumento del capitale, almeno il ventesimo del capitale sociale, nell'ammontare precedente l'aumento medesimo, possono richiedere che si proceda, su iniziativa degli amministratori, ad una nuova valutazione ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2343; la domanda dei soci non ha effetto qualora gli amministratori all'esito della verifica prevista dal quinto comma procedano ai sensi dell'articolo 2343-quater, secondo comma”.

dover affrontare<sup>247</sup>. Tra i vari rischi, figurano anche quelli connessi al valore attribuibile al *brand*. Spesso l'azienda che si trovi a dover ricorrere alle

---

<sup>247</sup>Rispetto al presente Elaborato, vi è la fortuna di aver avuto un *exemplum* massimo di ricapitalizzazione in ambito calcistico professionistico: l'aumento di capitale realizzato dalla società FC Juventus nel 2019. Tra i tantissimi passaggi che la FC Juventus ha dovuto mettere in chiaro con i consumatori alcuni meritano di essere riportati. In particolar modo alcuni fattori di rischio per l'emittente nuove azioni (la FC Juventus chiaramente), ai quali solo un corposo aumento di capitale da parte dei soci potrebbe rispondere in maniera adeguata: "A.1.1. Rischi connessi all'insufficienza del capitale circolante. Alla Data della Nota di Sintesi l'Emittente presenta una situazione di tensione finanziaria non disponendo di capitale circolante sufficiente a far fronte al proprio fabbisogno finanziario complessivo per i dodici mesi successivi alla Data della Nota di Sintesi (stimato in euro 148 milioni). In data 26 novembre 2019, in esercizio della delega conferita dall'assemblea straordinaria dei soci del 24 ottobre 2019, il Consiglio di Amministrazione dell'Emittente ha deliberato l'Aumento di Capitale a pagamento, in via scindibile, per un controvalore complessivo pari a euro 299.911.355,04, mediante emissione di nuove Azioni della Società da offrirsi in opzione agli aventi diritto, ai sensi dell'art. 2441, primo comma, del Codice Civile. Nel caso di mancata esecuzione dell'Aumento di Capitale, di revoca degli affidamenti bancari e delle linee di credito disponibili e di mancata attuazione di ulteriori tempestive azioni volte a reperire risorse finanziarie in coerenza (per misura e tempistica) con i flussi finanziari in uscita previsti per i dodici mesi successivi alla Data della Nota di Sintesi, la prospettiva della continuità aziendale dell'Emittente sarebbe compromessa. In tale eventualità il valore delle Azioni, compreso quello delle Azioni di nuova emissione rivenienti dall'Aumento di Capitale, potrebbe ridursi sino al suo azzeramento, con la conseguenza che gli investitori subirebbero una perdita totale del capitale investito nell'Emittente. Si evidenzia altresì che, nel caso di buon esito dell'Aumento di Capitale, circa la metà dei proventi netti dell'Aumento di Capitale sarà destinata a rimborsare debiti o finanziare impegni già assunti ovvero da assumere nei dodici mesi successivi alla Data della Nota di Sintesi (euro 148 milioni), e solo la parte residua dell'Aumento di Capitale sarà destinata a finanziare le ulteriori azioni previste dal Piano di Sviluppo.

A.1.2. Rischi connessi all'andamento economico dell'Emittente. L'andamento economico dell'Emittente è influenzato in misura significativa dai risultati sportivi tempo per tempo conseguiti e da ulteriori eventi aleatori e non controllabili dalla Società; pertanto, i risultati economici dell'Emittente sono altamente variabili. L'Emittente ha chiuso l'esercizio al 30 giugno 2019 con una perdita pari a euro 39,9 milioni (rispetto ad una perdita di Euro 19,2 milioni nell'esercizio chiuso al 30 giugno 2018) ed il trimestre al 30 settembre 2019 con una perdita pari a Euro 19,2 milioni (rispetto ad una perdita di Euro 24,7 milioni nel trimestre al 30 settembre 2018). L'andamento economico dell'esercizio 2019/2020 è previsto ancora in perdita e non si esclude che l'esercizio in corso possa chiudersi con una perdita maggiore rispetto a quella dell'esercizio 2018/2019. L'Emittente non ha distribuito dividendi successivamente all'esercizio chiuso al 30 giugno 2002 ed è esposto al rischio di non generare utili nei prossimi anni e di conseguenza di non essere in grado di distribuire dividendi. Non si può escludere che un andamento reddituale negativo dell'Emittente nel medio-lungo periodo conduca a un deterioramento patrimoniale in misura tale da far configurare in capo all'Emittente la fattispecie di cui all'articolo 2446 e/o 2447 del Codice civile. In tale eventualità il valore delle Azioni, compreso quello delle Azioni di nuova emissione rivenienti dall'Aumento di Capitale, potrebbe ridursi sostanzialmente sino al suo eventuale azzeramento, con la conseguenza che gli

ricapitalizzazioni è esposta a rischi di perdita di valore del marchio e ciò, data tutta l'importanza che si è attribuita a tale *asset* immateriale, vedrebbe dimidiata la reputazione del bene intangibile; al marchio si è ormai dato un peso specifico talmente importante nelle imprese che gli effetti negativi sul *brand*, a “cascata” travolgeranno le prospettive future dell'azienda, in termini di indebolimento della situazione patrimoniale finanziaria della società. Appare evidente come l'aumento di capitale sia un'ottima *chance* per decrementare i fattori di rischio che l'impresa si trova a dover contrastare in un dato momento storico; incrementare la liquidità conduce ad una diversa prospettiva societaria per far fronte alle potenziali criticità economico finanziarie. L'aumento del capitale sociale si declina, empiricamente, in un finanziamento di capitale di rischio permanente che accresce il patrimonio netto

---

investitori subirebbero una perdita totale del capitale investito nell'Emittente. A.1.3. Rischi connessi all'elevato indebitamento finanziario dell'Emittente. L'indebitamento finanziario lordo dell'Emittente è pari a euro 585,2 milioni al 30 settembre 2019 (rispetto ad Euro 473,2 milioni al 30 giugno 2019). L'indice di leverage dell'Emittente (inteso come rapporto tra indebitamento finanziario netto e patrimonio netto) era pari, al 30 settembre 2019, a 47,5 e, al 30 giugno 2019, a 14,8. L'Emittente è esposto al rischio di conseguire flussi di cassa e margini reddituali non congrui e non coerenti temporalmente rispetto ai flussi di cassa in uscita e ai costi legati a tale indebitamento. Al verificarsi delle predette circostanze, in assenza di tempestive azioni volte a reperire le risorse finanziarie necessarie per far fronte agli impegni dell'Emittente, si determinerebbe una situazione di tensione finanziaria idonea a produrre impatti negativi rilevanti sulla situazione economica e patrimoniale della Società, ciò che potrebbe condurre a perdite, anche rilevanti, sull'investimento in Azioni Juventus. Tenuto conto delle ipotesi di rimborso anticipato obbligatorio previste dai contratti finanziari e dal Prestito Obbligazionario 2019 il verificarsi di eventi che attivino tali clausole di rimborso anticipato obbligatorio dei debiti potrebbe determinare, in assenza di tempestive azioni volte a reperire le risorse finanziarie, una situazione di tensione finanziaria idonea a produrre impatti negativi rilevanti sulla situazione economica e patrimoniale dell'Emittente, tali da compromettere la prospettiva della continuità aziendale dell'Emittente stesso.

A.1.4. Rischi connessi alle perdite di valore di alcune immobilizzazioni (impairment test). L'Emittente è esposto al rischio di svalutazione delle immobilizzazioni immateriali relative (i) ai diritti pluriennali alle prestazioni dei calciatori e (ii) ai diritti di utilizzazione economica dell'archivio storico delle immagini televisive della Società (c.d. library Juventus), il cui valore di bilancio per l'esercizio chiuso al 30 giugno 2019 era, rispettivamente, pari a circa euro 421 milioni ed Euro 29,9 milioni (circa Euro 330,8 milioni ed Euro 29,9 milioni al 30 giugno 2018). L'incidenza delle suddette immobilizzazioni immateriali al 30 giugno 2019 sul totale attivo dell'Emittente era del 48% (rispetto al 47% al 30 giugno 2018). La svalutazione di tali immobilizzazioni immateriali avrebbe effetti negativi, anche significativi, sull'attività, le prospettive e la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'Emittente”. Juventus.com, *Nota di sintesi*, <https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/operazioni-straordinarie/aumento-di-capitale/document-list> (ultimo accesso 5 maggio 2021).

e non necessita di un vincolo di restituzione della somma sottoscritta. L'aumento di capitale, in seguito alla costituzione della società, è necessario per il proseguimento dell'attività d'impresa; tuttavia, è uno sforzo ingente che si richiede ai soci in quanto il patrimonio netto avrà una "remunerazione residuale" incerta e rischiosa legata agli utili dell'impresa. Occorre tuttavia tenere a mente che, a prescindere dallo sforzo potenziale sostenuto dai soci per riportare il capitale sociale ad una situazione patrimoniale stabile (o pre-sopravvenienza di una qualsiasi perdita che renda rischiosa la prosecuzione dell'attività), un aumento di capitale è anche una opportunità rilevante per acquisire capitale di rischio da soggetti terzi che acquisiscono una quota-parte societaria<sup>248</sup>.

---

<sup>248</sup>Occorre, rispetto all'aumento di capitale delle società calcistiche professionistiche, fare una necessaria considerazione. Si parta dal presupposto che vi è una differenza ontologica tra l'aumento di capitale all'interno di una società con azioni quotate sul mercato regolamentato ed una società che non faccia ricorso al mercato regolamentato. L'Art. 2325-bis, comma 1°, stabilisce che "sono società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio le società con azioni quotate in mercati regolamentati o diffuse fra il pubblico in misura rilevante". All'interno di queste ultime vi è una presenza di una componente di mercato come strumento (residuale o non) per acquisire le azioni che siano offerte dall'Emittente nel *background* di un aumento di capitale. Il fatto che le proprie azioni siano quotate porta come corollario necessario che, salvo i casi in cui la società Emittente espressamente sospenda questa possibilità, vi è la concreta possibilità per qualsiasi persona di acquistare delle azioni che vengano immesse nel circuito regolamentato; ergo qualunque persona fisica potrà decidere di pagare un prezzo di mercato per acquistare delle azioni. Quali conseguenze ha questo assunto iniziale?

I soci possiedono di base il diritto di opzione di cui all'Art. 2441, c.c., il quale recita, per i punti che ineriscono rispetto alla presente analisi, nel modo seguente: "Le azioni di nuova emissione e le obbligazioni convertibili in azioni devono essere offerte in opzione ai soci in proporzione al numero delle azioni possedute. Se vi sono obbligazioni convertibili il diritto di opzione spetta anche ai possessori di queste, in concorso con i soci, sulla base del rapporto di cambio.

(...) Coloro che esercitano il diritto di opzione, purché ne facciano contestuale richiesta, hanno diritto di prelazione nell'acquisto delle azioni e delle obbligazioni convertibili in azioni che siano rimaste non optate. Se le azioni sono quotate in mercati regolamentati o negoziate in sistemi multilaterali di negoziazione, i diritti di opzione non esercitati devono essere offerti nel mercato regolamentato o nel sistema multilaterale di negoziazione dagli amministratori, per conto della società, entro il mese successivo alla scadenza del termine stabilito a norma del secondo comma, per almeno due sedute, salvo che i diritti di opzione siano già stati integralmente venduti.

Il diritto di opzione non spetta per le azioni di nuova emissione che, secondo la deliberazione di aumento del capitale, devono essere liberate mediante conferimenti in natura. Nelle società con azioni quotate in mercati regolamentati o negoziate in sistemi multilaterali di negoziazione lo statuto può altresì escludere il diritto di opzione nei limiti del dieci per cento del capitale sociale preesistente, a condizione che il prezzo di emissione corrisponda al valore di mercato

### **3.2. *Il caso “Palermo Calcio” e gli effetti potenzialmente controversi del trasferimento del marchio.***

---

delle azioni e ciò sia confermato in apposita relazione da un revisore legale o da una società di revisione legale. Le ragioni dell'esclusione o della limitazione nonché i criteri adottati per la determinazione del prezzo di emissione devono risultare da apposita relazione degli amministratori, depositata presso la sede sociale e pubblicata nel sito internet della società entro il termine della convocazione dell'assemblea, salvo quanto previsto dalle leggi speciali.

Quando l'interesse della società lo esige, il diritto di opzione può essere escluso o limitato con la deliberazione di aumento di capitale.

Le proposte di aumento di capitale sociale con esclusione o limitazione del diritto di opzione, ai sensi del primo periodo del quarto comma o del quinto comma del presente articolo, devono essere illustrate dagli amministratori con apposita relazione, dalla quale devono risultare le ragioni dell'esclusione o della limitazione, ovvero, qualora l'esclusione derivi da un conferimento in natura, le ragioni di questo e in ogni caso i criteri adottati per la determinazione del prezzo di emissione. La relazione deve essere comunicata dagli amministratori al collegio sindacale o al consiglio di sorveglianza e al soggetto incaricato della revisione legale dei conti almeno trenta giorni prima di quello fissato per l'assemblea. Entro quindici giorni il collegio sindacale deve esprimere il proprio parere sulla congruità del prezzo di emissione delle azioni. Il parere del collegio sindacale e, nell'ipotesi prevista dal quarto comma, la relazione giurata dell'esperto designato dal Tribunale ovvero la documentazione indicata dall'articolo 2343-ter, terzo comma, devono restare depositati nella sede della società durante i quindici giorni che precedono l'assemblea e finché questa non abbia deliberato; i soci possono prenderne visione. La deliberazione determina il prezzo di emissione delle azioni in base al valore del patrimonio netto, tenendo conto, per le azioni quotate in mercati regolamentati, anche dell'andamento delle quotazioni nell'ultimo semestre”. Quindi possono esistere dei casi in cui sia escluso il diritto di opzione; i soci, dunque, se vorranno mantenere il valore effettivo della partecipazione sociale prima della ricapitalizzazione dovranno riversarsi sul mercato regolamentato per tentare di riottenere la medesima percentuale del capitale sociale totale.

Ora, compiuta questa “doverosa” premessa normativa, tra le società calcistiche professionistiche italiane solo tre fanno ricorso al mercato regolamentato: la FC Juventus, l'AS Roma e la SS Lazio. Per le tre società in questione, qualora si procedesse per un aumento di capitale, sarebbe certamente più agevole trovare il capitale necessario per rifinanziare le casse societarie, soprattutto nel caso in cui venisse escluso il diritto di opzione a favore dei soci. Lo stesso non si potrebbe dire per tutte le altre società calcistiche professionistiche italiane, ove vi sarebbe più difficoltà nel reperire le somme prestabilite perché gli interessati dall'aumento di capitale sarebbero certamente di meno.

Ecco allora che un elemento interessante viene alla luce: il tifoso che decide di “finanziare” la propria squadra del cuore. L'azionariato delle società quotate è talmente “diffuso” che il tifoso stesso spesso decide, per nobilitare il suo sentirsi parte del club, di investire delle somme (chiaramente non ingenti) per aiutare la propria società ovvero per sentirsene parte attivamente. È chiaro che il singolo tifoso azionista non potrà possedere velleità di partecipare alla vita societaria, tutta via è comunque un aiuto finanziario potenziale sicuramente importante per la società (in special modo se rapportato al numero ingente di tifosi e appassionati di calcio in Italia).

Un altro caso che possiede uno spiccato interesse intrinseco, soprattutto rispetto agli effetti “negativi” che possono incontrarsi rispetto al trasferimento del marchio, è quello del Palermo FC, inscindibile con quelle che sono state le vicende dell’allora presidente Maurizio Zamparini.

Il presidente della società “rosanero” acquistò la proprietà del club siciliano il 21 luglio 2002 e la mantenne fino al 2 dicembre 2018 (è stato anche presidente fino al 27 febbraio 2017). Fin da subito l’imprenditore friulano comprese la potenzialità dell’*asset* marchio. Nel novembre del 2006, in piena “scia” post-fallimento del Decreto “salva-calcio” il marchio del Palermo FC (all’epoca con la denominazione Unione Sportiva Città di Palermo) fu ceduto a Locat poiché il club era in forte carenza di liquidità spendibile sul mercato ed era minacciata la partecipazione stessa al Campionato di Serie A. Locat era una società di *leasing* che faceva parte del gruppo bancario *Unicredit*; la cessione del marchio fu riconducibile ad una operazione di *sale and lease back*<sup>249</sup>, con cessione e sostanziale “riaffitto” in *leasing* per lo sfruttamento commerciale dei prodotti “coperti” dal segno distintivo in esame (e, quindi, dei conseguenti ricavi).

Non mancò una perizia giurata, condotta del perito milanese Baccani Marco, il quale valutò il valore del marchio pari ad una somma di € 30 milioni. Il club incassò la somma derivante dalla cessione deducendo tuttavia la maxirata iniziale, dovuta al contratto di *leasing* instaurato per lo sfruttamento del *brand*, pari alla somma di € 9 milioni; ergo nelle casse societarie rimasero € 21 milioni. Contestualmente il presidente Maurizio Zamparini si impegnò con *Unicredit* per pagare in nove anni centosette canoni dovuti mensilmente da € 242.145 (con un interesse medio del 5,17%) e una maxirata finale per riscattare il bene di cui avrebbe usufruito in *leasing* durante tutto il periodo.

Il bilancio risultante al 30 giugno 2007, diede menzione di tale cessione del marchio e della plusvalenza da essa derivata. La società “rosanero” diluì tale plusvalenza su nove anni e quindi nel 2007 furono iscritti proventi straordinari, legati a questa

---

<sup>249</sup> Che si è avuto modo di analizzare ampiamente, dal punto di vista contabile, nel Par. 1.3.2. del presente Elaborato.

operazione, per € 2,22 milioni<sup>250</sup> <sup>251</sup>. La stagione sportiva 2006/2007 si chiuse con un pareggio di bilancio. I conti erano sicuramente migliori di quelli dei due anni

---

<sup>250</sup> L'Art.2425-bis, c.c. stabilisce nel modo seguente: "I ricavi e i proventi, i costi e gli oneri devono essere indicati al netto dei resi, degli sconti, abbuoni e premi, nonché delle imposte direttamente connesse con la vendita dei prodotti e la prestazione dei servizi.

I ricavi e i proventi, i costi e gli oneri relativi ad operazioni in valuta devono essere determinati al cambio corrente alla data nella quale la relativa operazione è compiuta.

I proventi e gli oneri relativi ad operazioni di compravendita con obbligo di retrocessione a termine, ivi compresa la differenza tra prezzo a termine e prezzo a pronti, devono essere iscritti per le quote di competenza dell'esercizio.

Le plusvalenze derivanti da operazioni di compravendita con locazione finanziaria al venditore sono ripartite in funzione della durata del contratto di locazione".

Il comma 4°, relativo specificatamente alle operazioni di *sale and lease back*, è stato aggiunto dall'art. 16, D. Lgs. 28 dicembre 2004, n. 310.

<sup>251</sup> Per quel riguarda gli aspetti fiscali (i quali hanno una importanza fondamentale nelle scelte societarie, soprattutto in un settore come quello calcistico professionistico), interessante è il contributo offerto dalla Circolare Ministeriale, 30 novembre 2000, n. 218/E, della quale si riportano alcuni passaggi: "Peraltro, come precisato dalla stessa Corte di Cassazione, anche il lease back, come qualsiasi altro contratto, può essere impiegato per scopi illeciti o fraudolenti ed in particolare ai fini di violazione o di elusione del divieto di patto commissorio ex art. 2744 c.c.. Va da sé che in tal caso le operazioni effettuate in esecuzione del medesimo contratto, qualificato da causa illecita, non potrebbero trovare riconoscimento ai fini fiscali.

Preso atto del consolidato orientamento della giurisprudenza di merito e di legittimità che, in sintesi, riconosce in astratto, a tale operazione economico-finanziaria, scopi meritevoli di tutela e conformi all'ordinamento, si rende opportuno rivedere le posizioni interpretative finora seguite sull'argomento.

Quanto premesso, rilevate le diverse iniziative assunte in sede periferica in ordine alla problematica ricordata, si ritiene necessario, al fine di garantire l'uniformità dell'attività dell'Amministrazione Finanziaria, puntualizzare i comportamenti da seguire in materia, sia per quanto riguarda le iniziative da assumere in sede di controllo che con riferimento al contenzioso in atto.

In base alle conclusioni raggiunte dalla dottrina e dalla giurisprudenza, da ultimo ribadite dalla Suprema Corte con sentenza n.9944 del 28 luglio 2000, in ordine alle quali non sono rilevabili validi motivi di contrasto, il trattamento da riservare, ai fini fiscali, ai rapporti che scaturiscono da un contratto di lease back, può essere così sintetizzato:

- ai fini dell'imposta sul valore aggiunto:

a. cessione, nei confronti della società di leasing, del bene oggetto del contratto:

L'operazione è soggetta a IVA, ricorrendo sia il presupposto oggettivo che quello soggettivo (l'utilizzatore del contratto di lease back è soggetto esercente attività commerciale)

b. concessione in leasing del bene:

L'operazione rientra nel campo di applicazione dell'IVA in quanto ricorrono sia il presupposto soggettivo che quello oggettivo (prestazione di servizi resa dietro corrispettivo), con applicazione, ai sensi dell'art. 16, terzo comma, del richiamato D.P.R. n. 633 del 1972, dell'aliquota che sarebbe applicabile alla cessione del bene oggetto del contratto.

precedenti (8 milioni di “rosso” nel 2004/2005) nonostante vi fossero gli ammortamenti “maggiorati” dovuti al fallimento del Decreto “salva-calcio” che avrebbe dovuto “spalmare” i debiti nel corso di dieci anni nella prospettazione originale; il club siciliano nel 2005/2006 dovette infatti iscrivere la somma di € 10,89 milioni dovuti a tali ammortamenti. Nella stagione 2006/2007 l’Unione Sportiva Città di Palermo, beneficiando anche di tale piccola plusvalenza di € 2,2 milioni, riuscì a tenere i conti in ordine ed arrivare ad un sostanziale pareggio di bilancio.

Nel 2008 nasce Mepal Srl, società creata al fine di commercializzare i beni “coperti” dal marchio della società “rosanero”. La società fu utilizzata per portare avanti i progetti inerenti al nuovo impianto da gioco per le partite casalinghe del Palermo ed il nuovo centro sportivo per l’allenamento degli atleti.

Qualche anno più tardi, in data 26 giugno 2014<sup>252</sup>, Mepal Srl deliberò un aumento di capitale e, all’interno di questa “cornice” giuridica, vi fu il conferimento del ramo

---

Trattandosi di prestazione di servizi, il momento di effettuazione dell’operazione coincide con il pagamento del corrispettivo, dal che consegue che il tributo va applicato sui canoni periodicamente addebitati all’utilizzatore;

c. riscatto del bene:

Qualora l’utilizzatore si avvalga della facoltà di riscattare il bene al termine del contratto si concretizza, ai fini IVA, una operazione di cessione imponibile. La fattura emessa dalla società di leasing, relativa alla quota di riscatto, dovrà recare, quindi, l’indicazione dell’imposta applicata.

- ai fini delle imposte sui redditi:

a. cessione del bene alla società finanziaria:

Avendo ad oggetto un bene strumentale, la cessione dà luogo a una plusvalenza o a una minusvalenza, rispettivamente, imponibile ai sensi dell’art. 54 del TUIR, o deducibile, ai sensi dell’art. 66 del medesimo TUIR, in capo al cedente.

L’impresa di leasing cessionaria può dedurre, ai sensi dell’art.67, comma 8, del TUIR, le quote di ammortamento del costo fiscalmente riconosciuto del bene oggetto del contratto.

b. concessione del bene in leasing:

L’impresa concedente introita canoni di locazione finanziaria che costituiscono componenti positivi di reddito, ai sensi dell’art. 75 del TUIR e l’impresa utilizzatrice corrisponde canoni di locazione finanziaria che costituiscono componenti negativi di reddito deducibili, sussistendo le condizioni previste dal citato art. 67 del TUIR, comma 8, ai sensi dell’art. 75 del TUIR.

c. riscatto del bene al termine del contratto:

Qualora l’utilizzatore si avvalga della facoltà di riscattare il bene, al termine del contratto, il prezzo del riscatto può essere ammortizzato ai sensi dell’art. 67 del TUIR”.

<sup>252</sup> E, tra le altre cose, prima che scadano in nove anni del contratto di *lease back* stipulato con Unicredit.

di azienda legato al contratto di *sale and lease back* del marchio con Unicredit. L'US Palermo conferì il ramo che non solo conteneva il marchio, bensì anche i contratti di merchandising e licenza, questi ultimi stipulati in particolare con due società: Flash Trading Group Srl e Swan Co Srl. Il ramo di azienda conferito conteneva al suo interno anche beni mobili ed immobili per un valore totale stimato intorno ai € 17 milioni dal commercialista Anastasio Morosi. All'interno del documento di bilancio di giugno 2014, nel patrimonio netto fu iscritta una "riserva da conferimento" pari a € 25 milioni complessivi; empiricamente parlando, quella somma non è mai transitata nelle casse della società "rosanero" nonostante formalmente risultasse come incassata. Quest'ultimo è un elemento non di poco conto da considerare in quanto la riserva di conferimento fu utilizzata qualche tempo dopo per equilibrare le ingenti perdite nell'esercizio in corso (le quali ammontavano a € 27,68 milioni). Anche in questa operazione il presidente Zamparini riuscì a "riempire" le immobilizzazioni finanziarie risultanti dalla situazione patrimoniale finanziaria consolidata del club, senza dover necessariamente ricorrere ad aumenti di capitale richiesti ai soci ovvero ad immissioni di capitale proprio.

Due anni più tardi, a giugno 2016, la partecipazione totalitaria di Mepal Srl venne ceduta da Maurizio Zamparini ad Alyssa Sa (società anonima) per una somma ingente, pari a € 40 milioni, facendo registrare una plusvalenza per € 21,9 milioni. Ergo il nuovo socio unico di Mepal Srl diviene Alyssa Sa, società con sede legale in Lussemburgo<sup>253 254</sup>.

Ora, vi è da considerare che il Palermo, in data 30 giugno 2017, possedeva debiti per l'ammontare di € 60,6 milioni e crediti per la stessa cifra. Questa situazione, la quale può sembrare di ordinaria amministrazione all'interno di una società, in una prospettiva comparatistica temporale era sicuramente particolare: l'indebitamento era sceso di € 41,4 milioni rispetto all'esercizio precedente. Questa discesa

---

<sup>253</sup> I revisori, nel bilancio, giustificarono tale passaggio di proprietà insistendo sulla dimensione internazionale della società lussemburghese la quale, in una politica di espansione del *brand*, poteva raggiungere un grande bacino di sostenitori; una ulteriore motivazione data dai revisori fu incentrata sulle finanze disponibili di Alyssa Sa e sulla possibile costruzione del centro di allenamento a Carini.

<sup>254</sup> Sede legale in via Allée Marconi, numero 16.

“repentina” dei debiti deve certamente la sua causa al passaggio di Mepal Srl ad Alyssa Sa e di per sé questa operazione non creerebbe nessun problema particolare.

Tuttavia, occorre “indagare” rispetto all’assetto proprietario della società anonima lussemburghese. Le società che provengono dal Lussemburgo hanno un importante “scudo di riservatezza” che mal si coordina con delle esigenze di trasparenza intrinseche nel sistema societario italiano, ergo i dati sull’*asset* proprietario non sono immediatamente disponibili.

In “soccorso” arriva tuttavia il prospetto di bilancio redatto dalla società “rosanero”: al suo interno viene specificato che Alyssa Sa è “partecipata” da Gasda Spa; tale ultima società fa capo a Maurizio Zamparini e nella stessa vi sono comprese le attività finanziarie dell’imprenditore friulano (oltre che una partecipazione nella società siciliana).

Nel bilancio 2016/2017 del club calcistico la Alyssa Sa viene appellata come “parte correlata”<sup>255</sup>. Quindi, in sostanza, il credito di € 40 milioni che risultava dai bilanci societari era in realtà un credito verso una società che, come proprietario, aveva lo stesso Maurizio Zamparini. La Procura di Palermo iniziò ad indagare rispetto a tale vendita della Mepal Srl ad Alyssa Sa poiché si riteneva che il trasferimento oneroso fosse stato realizzato nei confronti di una società di cui egli era sostanzialmente già proprietario<sup>256</sup>.

A destare particolari sospetti rispetto all’operazione fu il fatto che la società che si era incaricata di acquistare il marchio, Alyssa Sa, dopo un anno dall’assunzione della proprietà sul ramo d’azienda non aveva ancora erogato nessun pagamento

---

<sup>255</sup> Testualmente, dal documento contabile, abbiamo tali disposizioni: “credito di euro 40.000.000 verso Alyssa Sa per la cessione della controllata Mepal Srl, avvenuta in data 30/06/2016 il cui incasso, inizialmente previsto in 3 rate, è stato rideterminato in 2 tranches di pari importo, la prima entro il 31/05/2018 e la seconda entro il 30/06/2019. A fronte di tale credito, la società Gasda Spa, che detiene una partecipazione nella società Us Città di Palermo Spa e in Alyssa Sa, ha rilasciato una fidejussione rendendosi irrevocabilmente garante direttamente e a prima richiesta per l’esatto e puntuale adempimento degli obblighi assunti da Alyssa Sa” (le seguenti disposizioni contenute nel bilancio della società guidata da Zamparini sono state riprese da Dragoni, G., “*I buchi del Palermo Calcio e i “giochi” con il marchio*”, Il Sole 24 Ore, 28 novembre 2018.)

<sup>256</sup> Con la moglie Laura Giordani.

verso il Palermo Calcio; la Procura tentò di capire, in conseguenza di ciò, se ci si trovasse nell'ambito di una operazione "fittizia"<sup>257</sup>. Le accuse furono di "falso in bilancio" e "false comunicazioni sociali". L'Art. 2621 del Codice civile, che disciplina tali fattispecie, dispone che: *"Fuori dai casi previsti dall'art. 2622, gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori, i quali, al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali dirette ai soci o al pubblico, previste dalla legge, consapevolmente espongono fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero omettono fatti materiali rilevanti la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale la stessa appartiene, in modo concretamente idoneo ad indurre altri in errore, sono puniti con la pena della reclusione da uno a cinque anni. La stessa pena si applica anche se le falsità o le omissioni riguardano beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi"*<sup>258</sup>. Quel che era stato mostrato nel

---

<sup>257</sup> La Procura ipotizzò che il presidente "rosanero", nel momento dei bilanci del 30 giugno 2014 e 30 giugno 2016 si sia mosso "fraudolentemente" rispetto ad un giro d'affari internazionale. Secondo i report dell'ANSA, tra gli indagati monitorati dalla Procura figuravano: il figlio Paolo Diego Zamparini, Luc Mathias Jos Mari Braun e Jean-Marie Servais Poos (rispettivamente presidente del CdA e AD) da Alyssa Sa, Alessandra Bonometti (segretaria del gruppo Zamparini), Domenico Scarfò e Rossano Ruggeri.

<sup>258</sup> Il Palermo non era (e non è) quotato in borsa; in quest'ultimo caso si sarebbe applicata una disciplina differente, regolamentata dall'Art. 2622, c.c.: "gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori di società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea, i quali, al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali dirette ai soci o al pubblico consapevolmente espongono fatti materiali non rispondenti al vero ovvero omettono fatti materiali rilevanti la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale la stessa appartiene, in modo concretamente idoneo ad indurre altri in errore, sono puniti con la pena della reclusione da tre a otto anni.

Alle società indicate nel comma precedente sono equiparate:

- 1) le società emittenti strumenti finanziari per i quali è stata presentata una richiesta di ammissione alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea;
- 2) le società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un sistema multilaterale di negoziazione italiano;

prospetto patrimoniale finanziario, secondo l'accusa, non era corrispondente al vero.

In un'intercettazione tra Zamparini e l'allora manager del Palermo, Antonio Baiguera, pubblicata dal Giornale di Sicilia Il 27 giugno 2018, fu resa nota una intercettazione avvenuta tra il presidente Maurizio Zamparini ed Antonio Baiguera, all'interno del quale il presidente "rosanero", parlando di Mepal Srl e della gestione del brand in esso contenuto, diceva: "*Il bilancio della Mepal sono due righe, la Mepal ha dentro solo il marchio... non c'ha nessuna attività, è una società morta che io ho creato apposta. Noi abbiamo ottimizzato la vendita della Mepal per sistemare il bilancio con le perdite*"<sup>259</sup>.

Il marchio Palermo passando prima dalla Locat e successivamente dalla Mepal e dalla Alyssa, in una decade e restando sempre nella disponibilità proprietaria di Maurizio Zamparini, ha portato alla maturazione di tre plusvalenze risultanti in bilancio, per una somma totale di € 68,9 milioni. Il passaggio sul marchio, il quale rappresentò una opportunità importante per "sistemare" contabilmente il bilancio significò, per il presidente "rosanero" l'inizio della fine rispetto alla gestione del Palermo.

Le operazioni che si erano susseguite rispetto al *brand* negli anni non solo portavano un intrinseco barlume di "oscurità" (in particolare per ciò che non si sapeva rispetto agli assetti proprietari di tutte le società coinvolte nei trasferimenti), bensì rappresentavano un "artificio" contabile che avrebbe solo posticipato il problema patrimoniale finanziario del Palermo ad un momento successivo.

---

3. 3) le società che controllano società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea;

4. 4) le società che fanno appello al pubblico risparmio o che comunque lo gestiscono.

Le disposizioni di cui ai commi precedenti si applicano anche se le falsità o le omissioni riguardano beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi".

L'Art. 2622 sarebbe applicabile, in linea puramente teorica, qualora vi fossero irregolarità in bilancio da parte della FC Juventus, dell'AS Roma, della SS Lazio, ossia le società calcistiche professionistiche quotate in borsa.

<sup>259</sup> Dragoni, G., "*I buchi del Palermo Calcio e i "giochi" con il marchio*", *Op Cit.*

Tale momento arrivò presto; il Palermo Calcio fallì nell'ottobre del 2019<sup>260</sup> e secondo l'accusa il motivo principale che ha portato la società ad uno stato di totale insolvenza fu la fitta serie di operazioni interconnesse alle società Mepal Srl ed Alyssa Sa, nel disperato tentativo di iscrivere nel prospetto patrimoniale un credito di 40 € milioni, il quale nella realtà era totalmente “inesistente”<sup>261</sup>.

---

<sup>260</sup> Rispetto a tale decisione, la quale ci interessa incidentalmente per comprendere gli effetti negativi che possono portare i trasferimenti del marchio “infragruppo”, Bellinazzo, M., *“Fallimento Palermo, il Collegio del Coni conferma la squalifica per Zamparini”*, Il Sole 24 Ore, 22 marzo 2021, riassume alcuni passaggi fondamentali che ineriscono rispetto alla vicenda: “L’Us Città di Palermo è stata dichiarata fallita il 18 ottobre 2019, a meno di quattro mesi dalla mancata iscrizione in Serie B. In quell’occasione, la Covisoc contestò alla società: l’omesso deposito della fideiussione da 800 mila euro, il mancato pagamento degli stipendi ai tesserati (con contribuite e ritenute annessi), il mancato pagamento di una penale da 400 mila euro dovuta all’ex tecnico De Zerbi, il mancato pagamento della multa da 500 mila euro per le irregolarità amministrative della precedente stagione, il mancato pagamento dei cosiddetti debiti sportivi e l’omesso ripianamento patrimoniale da 8,3 milioni, parzialmente effettuato con crediti da 5,8 milioni non documentati. Crediti provenienti per la maggior parte da una società, Group Itec, “inattiva dal 2008” e il cui ultimo bilancio (al 31 dicembre 2007) “non evidenziava alcun credito d’imposta”, come rilevato dall’amministratore giudiziario Giovanni La Croce.

Per l’operazione relativa al credito di Group Itec e per il fallimento del Palermo, sono stati arrestati a novembre i fratelli Walter e Salvatore Tuttolomondo, accusati di bancarotta fraudolenta. I due, tramite la società Arkus Network, avevano rilevato le quote del club nei primi di maggio del 2019. Sotto la loro gestione, si insediarono nel Cda il presidente Alessandro Albanese e il vicepresidente Vincenzo Macaione, i cui ricorsi al Collegio di garanzia dello sport del Coni sono stati accolti con formula piena. Sia Albanese che Macaione erano stati inibiti per un anno dalla Corte federale d’appello, ma sono stati entrambi riabilitati sul fronte sportivo. Accolti, inoltre, anche i ricorsi di Andrea Bettini (consigliere d’amministrazione durante la gestione Zamparini) e di Emanuele Facile (amministratore delegato sotto la proprietà “inglese” di Sport Capital Group), ma con rinvio alla Corte federale d’appello”.

<sup>261</sup> Ancora precedentemente, nel maggio dello stesso anno, il Tribunale della FIGC dichiarava la retrocessione del Palermo in Serie C per illecito amministrativo. Si riportano alcuni dei passaggi salienti, e che più ineriscono rispetto al passaggio del marchio, della sentenza emessa dai giudici federali: “Il Collegio ritiene che il quadro emerso dalle vicende descritte appare in tutta la sua gravità idoneo a porre in evidenza il compimento di una sistematica attività volta ad eludere i principi di sana gestione finanziaria e volta a rappresentare in maniera non fedele alla realtà lo stato di salute della società deferita”.(...)

A fronte di tali circostanze, è derivato il compimento di attività chiaramente elusive, idonee a non fotografare la reale situazione della società, proseguite ininterrottamente dal 2015 al 2018 e aventi il loro apice relativamente al bilancio al 30 giugno 2016 le cui alterazioni, per quanto risulta dagli atti oggetto del giudizio, hanno consentito di conseguire l’iscrizione al campionato di calcio 2017/2018” (...)

Va rilevato fra l’altro, che dalla documentazione trasmessa dalla difesa risulta che altri € 5.700.000,00 sarebbero stati pagati dalla Alyssa mediante compensazione di un credito che lo

Maurizio Zamparini è stato sottoposto ad inibizione quinquennale dalla Corte federale d'appello<sup>262</sup> e la sanzione federale è stata ribadita, il 15 marzo 2021, dal Collegio di garanzia dello sport; nel dispositivo fornito dalla stessa si legge, riguardo la figura specifica di Maurizio Zamparini: *“al R.G. ricorsi n. 92/2020, presentato, in data 21 ottobre 2020, dal sig. Maurizio Zamparini avverso la decisione della Corte Federale di Appello - FIGC n. 20/2020-2021 Registro Decisioni, del 3 settembre 2020, depositata e pubblicata il 22 settembre 2020, con la quale, in riforma della sentenza n. 172/TFN SD 2019/2020 del Tribunale Federale Nazionale - Sezione Disciplinare, pubblicata il 3 agosto 2020, è stato accolto il reclamo proposto dalla Procura Federale della FIGC e, per l'effetto, è stata irrogata, nei confronti del sig. Zamparini, la sanzione dell'inibizione per cinque anni, per avere violato l'art. 1 bis, commi 1 e 5, del Codice di Giustizia Sportiva in vigore fino al 16 giugno 2019 (artt. 2, comma 2, e 4, comma 1, del vigente Codice di Giustizia Sportiva), in relazione a quanto disposto dall'art. 21,*

---

stesso Zamparini, ma non si comprende a quale titolo, vantava nei confronti della US Città di Palermo Spa.

D'altronde le considerazioni formulate nella sentenza del Tribunale Fallimentare che ha ritenuto, ai fini della dichiarazione di fallimento, che il debito della Alyssa dovesse considerarsi liquido ed esigibile sono state attentamente tenute in considerazione dai giudici penali, che hanno comunque confermato il giudizio di disvalore relativamente alle condotte tenute nella vicenda in questione partendo dal presupposto che le valutazioni del Tribunale fallimentare sono state fatte sulla mera scorta della documentazione ufficiale, senza tener conto dell'enorme serie di elementi a disposizione nel giudizio penale; ciò nonostante il giudice fallimentare, sulla scorta della consulenza tecnica ha comunque evidenziato elementi di criticità in ordine alle due garanzie rilasciate dalla società Gasda e dalla stessa Mepal. (...) D'altronde, pur a voler ammettere la legittimità dell'operazione, ma così non è, appare del tutto abnorme il valore pari a 40 milioni di euro di acquisto della società Mepal a fronte di un valore contabilizzato pari a 18 milioni".

<sup>262</sup> La Corte d'appello federale, in data 22 settembre 2020, decise di “punire” il presidente Zamparini con una inibizione “esemplare”. Il presidente della Corte, Mario Luigi Torsello, giustificò l'inibizione per il presidente rosanero: “La grave crisi economico-finanziaria della società US Città di Palermo Spa, che ha poi portato al termine della stagione 2018/19 alla mancata iscrizione al campionato di Serie B, allo svincolo dei calciatori tesserati con gravissimo depauperamento patrimoniale che ha portato alla cessazione dell'attività sportiva, al concordato preventivo in bianco e, quindi, al fallimento ed alla revoca della affiliazione, affonda le sue radici nella gestione del sig. Maurizio Zamparini e degli altri amministratori che si sono succeduti sino al trasferimento della proprietà ai soci inglesi”.

*commi 2 e 3, delle NOIF, in ordine alla violazione dei doveri di lealtà, probità e correttezza”.*

### ***3.3. Il caso “AC Siena-Monte dei Paschi” e le potenziali conseguenze giuridiche “negative” del trasferimento del marchio.***

Il caso del marchio del Palermo Calcio, appena esposto nei suoi aspetti essenziali, porta alla luce una controversia di non semplice risoluzione: il collegamento intercorrente tra il trasferimento del marchio e la liceità richiesta dall’ordinamento.

Non si può ritenere che un effetto “salvifico” rispetto al bilancio (l’emersione di una plusvalenza) non debba avere un contraltare in termini, *ex ante*, di conformazione del negozio all’ordinamento ed, *ex post*, di conformazione degli effetti patrimoniali finanziari ai requisiti richiesti dal Codice civile.

Giungiamo dunque ad uno dei casi più eclatanti di trasferimento del marchio nel settore calcistico professionistico, sia per lo “squilibrio” che intercorse tra il valore stimato e quello di vendita del bene immateriale, sia perché in mezzo alla transazione ci fu la presenza della celebre banca “Monte dei Paschi”: il caso AC Siena.

L’AC Siena, al tempo dei fatti analizzati guidato dalla presidenza del noto imprenditore romano Massimo Mezzaroma, nel biennio intercorrente tra il 2010 ed il 2012 ebbe gravi problemi di liquidità che rischiarono a più riprese di far collassare la società dal punto di vista patrimoniale finanziario. In data 12 ottobre 2011 fu costituita una società a responsabilità limitata, la Black & White Communication, alla quale vennero ceduti il marchio AC Siena ed AC Siena Robur 1904. Come si evince dalla visione della Relazione sulla gestione (30 giugno 2012) della società calcistica, il trasferimento congiunto dei *brand* ha portato l’AC Siena ad iscrivere una “plusvalenza da alienazioni” di € 25.085.174 milioni. Il contratto di vendita si

formò in data 29 dicembre 2011, tuttavia la vendita fu “sospesa” poiché la Black & White Communication aveva la necessità di rinvenire un finanziamento che la “aiutasse” nel pagamento. In data 9 febbraio 2012 tale finanziamento fu erogato dalla banca “Monte dei Paschi”, da sempre molto prossima alle vicende delle squadre sportive senesi (soprattutto nell’ambito della pallacanestro, ove Siena ha sempre rappresentato una “eccellenza”<sup>263</sup>).

---

<sup>263</sup> La Mens Sana Basket, storica società di pallacanestro senese, presentava al 30 giugno 2012, uno negativo pari a € 5 milioni di euro. Per l’iscrizione in Serie A, il passivo doveva essere riequilibrato grazie ad immissione di capitale fatto dai soci e si escludeva che tali disavanzi potessero essere “ripianati” con finanziamenti bancari. La Mens Sana Basket si mosse in maniera molto simile a quella delle principali società calcistiche professionistiche, compreso il Siena Calcio: la cessione del marchio. La Mens Sana Basket cedette i diritti legati all’utilizzazione del marchio alla Brand Management (Stefano Sammarini), la quale ha ricevuto un finanziamento da parte del Monte dei Paschi quantificato in € 8 milioni restituibili in 18 anni (36 rate, ognuna da € 400 mila). Le azioni della quale Brand Management era composta finirono in pegno al Monte dei Paschi; in questo modo il prospetto contabile della Mens Sana Basket era in regola con l’iscrizione al campionato della massima serie. Anche in questo caso, come nei casi che si sono visionati rispetto al calcio professionistico, nel momento in cui la Mens Sana Basket riaffittò il suo stesso marchio, essenzialmente stava ripagando il finanziamento iniziale erogato da Monte dei Paschi.

Figura 3.1. Nota Integrativa al Bilancio al 30/06/2012 – AC Siena.

**E) Proventi e oneri straordinari**

	Saldo al 30/06/2012	Saldo al 30/06/2011	Variazioni
	23.649.228	(209.998)	23.859.226
<b>Descrizione</b>	<b>30/06/2012</b>	<b>Anno precedente</b>	<b>30/06/2011</b>
Plusvalenze da alienazioni	25.085.174	Plusvalenze da alienazioni	
Varie	1.319.388	Varie	281.498
<b>Totale proventi</b>	<b>26.404.561</b>	<b>Totale proventi</b>	<b>281.498</b>
Minusvalenze		Minusvalenze	
Imposte esercizi precedenti	1.116	Imposte esercizi precedenti	307.042
Varie	2.754.217	Varie	184.454
<b>Totale oneri</b>	<b>2.755.333</b>	<b>Totale oneri</b>	<b>491.426</b>
<b>Totale</b>	<b>23.649.228</b>	<b>Totale</b>	<b>(209.998)</b>

La voce “Plusvalenze da alienazioni” accoglie il valore della plusvalenza realizzata mediante l’operazione straordinaria di cessione del ramo aziendale costituito dai marchi sociali “A.C. Siena” ed “A.C. Siena Robur 1904”, dai relativi diritti di sfruttamento economico e da contratti promo-pubblicitari connessi alla valorizzazione dei marchi sociali.

Tale plusvalenza è così determinata:

Alienazioni	Società cessionaria	Valore netto contabile	Valore di cessione	Plusvalenza
Ramo aziendale	B. & W. Communication S.r.l.	14.826	25.100.000	25.085.174
		<b>14.826</b>	<b>25.100.000</b>	<b>25.085.174</b>

Il valore netto contabile deriva dal costo sostenuto per l’esercizio del diritto di opzione sul riacquisto dei marchi sociali nei confronti della controllante Progetto Siena S.p.A. Tale costo, iscritto tra le Immobilizzazioni Immateriali alla voce “Marchi”, è rettificato dall’ammortamento di competenza del periodo (numero effettivo di giorni dalla data di acquisto dei marchi sociali alla data di cessione del ramo aziendale).

Il valore di cessione è pari al corrispettivo indicato nel contratto di cessione del ramo d’azienda tra la Società e la cessionaria B. & W. Communication S.r.l.

Fonte: Registro Imprese – Archivio Ufficiale delle CCIAA (Aggiornato al 25/05/2021)

Nel momento in cui la cessione venne finalizzata, il Siena Calcio si accordò con la Black & White Communication per la stipulazione di una licenza d’uso del marchio<sup>264</sup>; al fine di sfruttare la capacità commerciale del segno distintivo, l’AC

<sup>264</sup>“Nel corso dell’esercizio è stata realizzata una operazione di cessione straordinaria di ramo d’azienda. Il ramo d’azienda oggetto di cessione è composto dai marchi sociali registrati e depositati “A.C. Siena” ed “A.C. Siena Robur 1904”, dai relativi diritti di sfruttamento economico e da contratti promo - pubblicitari connessi alla valorizzazione dei medesimi marchi. L’iniziativa, peraltro analoga ad operazioni realizzate, in anni precedenti, da altre Società italiane (non solo di Serie A), è stata ritenuta essenziale non solo per acquisire ulteriore liquidità, necessaria a sostenere la complessiva posizione finanziaria della Società, ma anche e soprattutto per promuovere la piena valorizzazione di assets patrimoniali di particolare

Siena pagò una somma di € 1,5 milioni nell'anno della cessione e continuerà a corrispondere € 1 milione ogni anno per l'intera durata del contratto di licenza. La Relazione sulla Gestione al 30/06/2012 dispone quanto segue: *“Sono state poste in essere operazioni di natura straordinaria con la società B. & W. Communication S.r.l., attualmente partecipata da società del Gruppo Impreme, relative alla cessione del ramo d'azienda costituito dai marchi sociali, contratti promopubblicitari e relativi diritti di sfruttamento economico. Il regolamento del corrispettivo per la cessione del ramo d'azienda, pari a complessive Euro 25,1 mln, è così avvenuto: accollo di debiti da parte della cessionaria per Euro 0,6 mln; versamento di 21,21 mln di Euro entro il 30/06/2012; E' previsto il versamento del saldo di 3,29 mln di Euro in tre rate annuali a partire dal 30.06.2021. Per effetto di apposito contratto sottoscritto tra la Società e B. & W. Communication S.r.l.*

---

rilevanza strategica per una moderna, seppur “piccola”, Società di calcio, quali appunto i marchi sociali. L'operazione ha coinvolto, oltre alla Società, altri soggetti: la controllante Progetto Siena S.p.A., proprietaria dei marchi sociali fino al riacquisto degli stessi da parte della Società; la società cessionaria B. & W. Communication S.r.l.; l'Istituto Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A., nel ruolo di soggetto finanziatore dell'operazione. Le fasi salienti di realizzazione dell'operazione possono essere individuate nelle seguenti: riacquisto della proprietà dei marchi sociali dalla controllante Progetto Siena S.p.A. mediante esercizio di diritto d'opzione riconosciuto alla Società; trasferimento, in capo alla Società, del “Contratto di collaborazione nella promozione e merchandising” in essere tra la controllante Progetto Siena S.p.A. e l'Istituto Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.; conferimento dell'incarico di stima del valore economico complessivo del ramo d'azienda, ai fini della determinazione di un congruo prezzo di cessione; stipula del contratto di cessione di ramo d'azienda sottoposto a condizione sospensiva tra la Società e B. & W. Communication S.r.l. in data 29/12/2011. stipula del contratto di finanziamento a lungo termine tra la società B. & W. Communication S.r.l. e l'Istituto Monte dei Paschi di Siena S.p.A. in data 09/02/2012, per effetto del quale è venuta a cessare la condizione sospensiva di cui al contratto di cessione del ramo d'azienda del 29/12/2011 tra la Società e la cessionaria B. & W. Communication S.r.l. A seguito del trasferimento della proprietà dei marchi sociali in capo alla società B. & W. Communication S.r.l., nella medesima data del 09/02/2012 è stato sottoscritto tra la Società e B. & W. Communication Srl, un contratto di licenza di uso di marchio di durata ventennale. Tale contratto garantisce alla Società la possibilità di continuare ad utilizzare gli storici marchi sociali per distinguere la squadra nell'ambito dell'attività agonistica, oltre che nelle altre attività caratteristiche, di natura promozionale e pubblicitaria connesse anche ai contratti di sponsorizzazione. A fronte della concessione in uso dei marchi sociali, la Società si è impegnata a corrispondere a B & W Communication Sur un corrispettivo pari ad euro | 500.000 per il 2012 Euro 1.400.000 per il 2013, Euro 1.000.000 annui per la residua durata del contratto”. (Relazione sulla Gestione al 30/06/2012 dell'AC Siena).

*successivamente al trasferimento del ramo d'azienda, è stato rilevato in conto economico il costo di competenza dell'esercizio, relativo alla concessione di licenza di uso dei marchi sociali, pari ad Euro 653.375. La Società ha provveduto a versare l'intero importo del canone dovuto al 31/12/2012, pari ad Euro 1.500.000 oltre Iva, circostanza da cui deriva la rilevazione di risconti attivi per Euro 846.625”.*

Nel 2012 fu condotta una perizia giurata sul valore del marchio e risultò che lo stesso avesse una entità tra i € 4 ed i € 5 milioni. Tuttavia, la Relazione sulla Gestione certificò che il marchio fu ceduto per una somma molto più ingente. Fu il *trigger point* che fece scattare l'interesse delle Autorità (in maniera simile a ciò che avvenne con il Palermo di Maurizio Zamparini) per le operazioni che l'AC Siena stava portando avanti. Fu il via, per l'accusa, ad una ulteriore considerazione: la società senese si trovava in grave dissesto finanziario (quantificato in € 20 milioni nel prospetto di bilancio presentato al termine della stagione sportiva 2010/2011, cifra “mastodontica” per una società calcistica relativamente di piccole dimensioni come quella senese) e grazie alla cessione del marchio (“sopravvalutato”) era riuscita nell'intento di ricevere un finanziamento bancario che in un'altra situazione non sarebbe stato possibile erogare.

L'AC Siena venne dichiarato fallito nell'estate del 2014; il Presidente Mezzaroma fu iscritto nel Registro degli indagati nel novembre dello stesso anno, con riferimento alla cessione del marchio alla Black & White Communication, poiché venne sospettato di “accesso abusivo al credito”<sup>265</sup>.

Concentrandoci per un attimo sul lato normativo, è importante comprendere la fattispecie di “accesso abusivo al credito” poiché è l'effetto “negativo” principale

---

<sup>265</sup>La fattispecie di “accesso abusivo al credito” è disciplinata dall' Art. 218, Legge Fallimentare: “Gli amministratori, i direttori generali, i liquidatori e gli imprenditori esercenti un'attività commerciale che ricorrono o continuano a ricorrere al credito, anche al di fuori dei casi di cui agli articoli precedenti, dissimulando il dissesto o lo stato d'insolvenza sono puniti con la reclusione da sei mesi a tre anni.

La pena è aumentata nel caso di società soggette alle disposizioni di cui al capo II, titolo III, parte IV, del testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e successive modificazioni.

Salve le altre pene accessorie di cui al libro I, titolo II, capo III, del codice penale [28 ss. c.p.], la condanna importa l'inabilitazione all'esercizio di un'impresa commerciale e l'incapacità ad esercitare uffici direttivi presso qualsiasi impresa fino a tre anni”.

di una operazione di trasferimento del marchio con ingerenza di un istituto di credito per una società che scelga di ricorrere a tale strumento. Con la fattispecie di cui all'Art. 218 della Legge Fallimentare, il legislatore ha tentato preservare coloro che si interfaccino con la società che abbia condizioni instabili dal punto di vista economico.

Il presupposto dell'Art. 218 è la situazione di “dissesto” entro cui una impresa si trovi a dover operare. Il presupposto in esame è un elemento fondamentale per una *macro*-distinzione tra l'attuale fattispecie e quella relativa alla bancarotta fraudolenta<sup>266</sup>, poiché in quest'ultima è assente il puntuale riferimento alla situazione di dissesto. L'evoluzione più “aspra”, da un punto di vista delle pene ad essa connesse, dell'accesso abusivo al credito è il caso in cui il dissesto

---

<sup>266</sup> L'Art. 216, Legge Fallimentare, disciplina la bancarotta fraudolenta e stabilisce che: “È punito con la reclusione da tre a dieci anni, se è dichiarato fallito, l'imprenditore, che:

- 1) ha distratto, occultato, dissimulato, distrutto o dissipato in tutto o in parte i suoi beni ovvero, allo scopo di recare pregiudizio ai creditori, ha esposto o riconosciuto passività inesistenti;
- 2) ha sottratto, distrutto o falsificato, in tutto o in parte, con lo scopo di procurare a sé o ad altri un ingiusto profitto o di recare pregiudizi ai creditori, i libri o le altre scritture contabili o li ha tenuti in guisa da non rendere possibile la ricostruzione del patrimonio o del movimento degli affari.

La stessa pena si applica all'imprenditore, dichiarato fallito, che, durante la procedura fallimentare, commette alcuno dei fatti preveduti dal n. 1 del comma precedente ovvero sottrae, distrugge o falsifica i libri o le altre scritture contabili.

È punito con la reclusione da uno a cinque anni il fallito, che, prima o durante la procedura fallimentare, a scopo di favorire, a danno dei creditori, taluno di essi, esegue pagamenti o simula titoli di prelazione.

Salve le altre pene accessorie, di cui al capo III, titolo II, libro I del codice penale, la condanna per uno dei fatti previsti nel presente articolo importa per la durata di dieci anni l'inabilitazione all'esercizio di una impresa commerciale e l'incapacità per la stessa durata ad esercitare uffici direttivi presso qualsiasi impresa”.

Intercorre una differenza tra la ipotesi di bancarotta prevista dall'art. 216, comma 2°, legge Fallimentare ed il ricorso abusivo al credito di cui all'art. 210 della medesima Legge: il primo reato vengono tende a sanzionare quei comportamenti ex post rispetto alla dichiarazione di fallimento; il secondo reato punisce l'imprenditore che non sia ancora fallito e che tenta di non mostrare la propria situazione di dissesto proprio al fine di evitare il procedimento fallimentare. In ogni caso bisogna considerare che il reato di ricorso abusivo al credito necessita della successiva dichiarazione di fallimento per il soggetto “caricato” dal reato. Cfr. Cassazione penale, Sez. V, sentenza n. 23796 del 24 maggio 2004, in Leggi d'Italia, 2004.

“dissimulato” sia teleologicamente orientato ad “artifizi e raggiri” che integrino il reato di “truffa”<sup>267 268</sup>.

---

<sup>267</sup> La truffa è disciplinata dall’Art. 640, c.p., il quale stabilisce che: “Chiunque, con artifizi o raggiri, inducendo taluno in errore, procura a sé o ad altri un ingiusto profitto con altrui danno, è punito con la reclusione da sei mesi a tre anni e con la multa da euro 51 a euro 1.032.

La pena è della reclusione da uno a cinque anni e della multa da euro 309 a euro 1.549:

1) se il fatto è commesso a danno dello Stato o di un altro ente pubblico o dell’Unione europea o col pretesto di far esonerare taluno dal servizio militare;

2) se il fatto è commesso ingenerando nella persona offesa il timore di un pericolo immaginario o l’erroneo convincimento di dovere eseguire un ordine dell’Autorità;

2-bis) se il fatto è commesso in presenza della circostanza di cui all’articolo 61, numero 5.

Il delitto è punibile a querela della persona offesa, salvo che ricorra taluna delle circostanze previste dal capoverso precedente o la circostanza aggravante prevista dall’articolo 61, primo comma, numero 7”.

<sup>268</sup>La Cassazione penale, sez. V, 24/06/2019, con sentenza n.36985, in Leggi d’Italia, 2019 si è espressa nel modo seguente sulle differenze che intercorrono tra i due istituti: “Prima che l’art. 32, comma 1, legge 28 dicembre 2005 n. 262 modificasse l’art. 218 del r.d. 16 marzo 1942 n. 267 non era possibile il concorso formale tra il delitto di ricorso abusivo al credito e quello di truffa, atteso che il citato art. 218 conteneva una clausola di riserva che rendeva applicabile il delitto fallimentare solo in via sussidiaria, nel caso in cui il fatto non costituisse un delitto più grave. Poiché il ricorso abusivo al credito era punito nel massimo con la pena di anni due di reclusione, mentre il massimo edittale della truffa era pari ad anni tre di reclusione, nel caso in cui il fatto ricadesse sotto la previsione di entrambe le norme Incriminatrici, doveva ritenersi configurabile il solo delitto di truffa (Sez. 2, n. 5562 del 13/02/1986, Maniglia, Rv. 17312401). L’art. 32, comma 1, legge 28 dicembre 2005 n. 262 ha modificata l’art. 218 del r.d. 16 marzo 1942 n. 267 eliminando la clausola di sussidiarietà, cosicché sorge il problema di verificare se sia configurabile il concorso formale dei reati e, in caso negativo, come debba essere risolto. L’assunzione di ulteriore debito da parte di chi esercita un’attività d’impresa e già versò in condizioni finanziarie e patrimoniali tali da rendere improbabile il suo futuro adempimento è condotta che reca danno non solo al patrimonio del soggetto che concede il nuovo credito e che dovrà sopportare il danno derivante dell’eventuale inadempimento - come avviene nel caso della truffa -, ma anche agli interessi di coloro che sono divenuti creditori in virtù di un titolo anteriore poiché essi, in caso di insolvenza, concorreranno con il nuovo creditore e ciascuno di essi parteciperà in misura inferiore al riparto dell’attivo fallimentare. Tale differenza giustifica la punibilità di ufficio del delitto di ricorso abusivo al credito. Il delitto, tuttavia, sussiste solo nel caso in cui l’imprenditore, nel ricorrere o nel continuare a ricorrere al credito, abbia fatto ricorso ad un comportamento decettivo, dissimulando il proprio stato di dissesto o di insolvenza; non è necessario, invece, che egli, allo scopo di convincere il futuro creditore, non si sia limitato a nascondere le sue condizioni, mantenendo l’altro contraente nella sua originaria condizione di ignoranza, ma abbia fatto ricorso a veri e propri artifizi o raggiri allo scopo di indurre in errore l’altro contraente, che invece sono essenziali per la sussistenza del delitto di truffa. In entrambi i casi, tuttavia, vi è un comportamento truffaldino. Nel ricorso abusivo al credito l’imprenditore approfitta della condizione di Ignoranza in cui creditore si trova, astenendosi dal comunicargli le cattive condizioni patto finanziarie in cui egli si trova. La sua condotta è simile a quella dell’insolvenza

Impegnarsi in un'attività di impresa postula l'assunzione di rischi debitori ontologici alla natura della stessa; per tale motivo si deve, *ex ante* e durante l'attività, avere una "forza" finanziaria e patrimoniale che sia in grado di sostenere i debiti che possano nascere nella vita aziendale. Il legislatore decide di punire coloro che non posseggano tali requisiti economici per far fronte ai debiti e, anzi, cerchino in tutti i modi di dissimulare l'attuale posizione di dissesto affinché vengano concessi ulteriori finanziamenti dagli istituti di credito. Il legislatore intende tutelare così i creditori antecedenti all'apertura del nuovo credito, i quali si troverebbero nella "parossistica" situazione (in caso di insolvenza dell'imprenditore) di dividersi il patrimonio dell'imprenditore fallito tra più soggetti potenziali; empiricamente parlando, il rischio di insoddisfazione creditoria per i creditori di un'azienda che si trovi in difficoltà economiche "importanti" è molto alto e, di conseguenza, il legislatore tenta con un deterrente di scoraggiare la pratica di ricorso al credito per l'imprenditore in dissesto.

Anche in una prospettiva *ex post* dell'istituto in esame, ottenere un credito che "falsi" la prospettiva economica di colui che contrae un debito, porta inevitabilmente ad un "vortice" di effetti negativi nel quale è certamente compreso

---

fraudolenta di cui all'art. 641 cod. pen. che pure rientra tra i delitti contro il patrimonio commessi mediante frode. Gli elementi che, invece, caratterizzano il ricorso abusivo al credito sono la natura propria del delitto di cui al citato art. 218. che può essere commesso solo dall'imprenditore e dagli altri soggetti previsti da detta disposizione e non da chiunque, come invece previsto dall'art. 640 cod. pen. - e la necessità, per la configurabilità del delitto fallimentare, dell'intervento della pronuncia di fallimento. Difatti secondo la più recente giurisprudenza di questa Corte di Cassazione è ormai pacifico che il delitto di ricorso abusivo al credito, anche dopo la sua modifica per effetto dell'art. 32, comma 1, legge 28 dicembre 2005 n. 262, è punibile solo laddove Intervenga la sentenza dichiarativa di fallimento (vedi Sez. 5, n. 44857 del 23/09/2014, Graziani, Rv. 26131201). Del resto proprio la pronuncia della sentenza dichiarativa di fallimento rende concreto ed attuale il danno cagionato, per effetto della concessione di nuovo credito, a coloro nei cui confronti l'imprenditore già era debitore, come si è già esposto sopra. Sulla base di quanto sopra esposto, non vi è dubbio che tra le due norme sussista un rapporto di specialità che ai sensi dell'art. 15 cod. pen., consente di individuare nell'art 218 l.fall. la disposizione prevalente".

la contrazione di nuovi debiti ulteriori in ragione della situazione di apparente stabilità economico finanziaria dell'impresa<sup>269</sup>.

---

<sup>269</sup> L'istituto in esame è una ipotesi "particolare" rispetto alla ipotesi di default sulle operazioni che ritardino il fallimento all'Art. 217, Legge Fallimentare, il quale dispone che: "È punito con la reclusione da sei mesi a due anni, se è dichiarato fallito, l'imprenditore, che, fuori dai casi preveduti nell'articolo precedente:

- 1) ha fatto spese personali o per la famiglia eccessive rispetto alla sua condizione economica;
- 2) ha consumato una notevole parte del suo patrimonio in operazioni di pura sorte o manifestamente imprudenti;
- 3) ha compiuto operazioni di grave imprudenza per ritardare il fallimento;
- 4) ha aggravato il proprio dissesto (4), astenendosi dal richiedere la dichiarazione del proprio fallimento o con altra grave colpa;
- 5) non ha soddisfatto le obbligazioni assunte in un precedente concordato preventivo o fallimentare.

La stessa pena si applica al fallito che, durante i tre anni antecedenti alla dichiarazione di fallimento ovvero dall'inizio dell'impresa, se questa ha avuto una minore durata, non ha tenuto i libri e le altre scritture contabili prescritti dalla legge o li ha tenuti in maniera irregolare o incompleta.

Salve le altre pene accessorie di cui al capo III, titolo II, libro I del codice penale [28 ss. c.p.], la condanna importa l'inabilitazione all'esercizio di un'impresa commerciale e l'incapacità ad esercitare uffici direttivi presso qualsiasi impresa fino a due anni".

L'istituto in esame è, al contrario, alternativo rispetto al delitto di "insolvenza fraudolenta" che si rinviene all'Art. 641, c.p., il quale stabilisce che: "Chiunque, dissimulando il proprio stato d'insolvenza, contrae un'obbligazione col proposito di non adempierla è punito, a querela della persona offesa, qualora l'obbligazione non sia adempiuta, con la reclusione fino a due anni o con la multa fino a euro 516.

L'adempiimento dell'obbligazione avvenuto prima della condanna estingue il reato". È evidente che le due fattispecie, in una prospettiva comparatistica, risultino poiché nel ricorso abusivo al credito l'imprenditore agendo nella dissimulazione, evidenzia uno squilibrio di tempo tra quando usufruisce del bene e quando realizza la prestazione alla quale è obbligato.

Rispetto al "mendacio bancario", infine, bisogna innanzitutto presentare l'Art. 33, l. 262/2005, il quale stabilisce che: "Salvo che il fatto costituisca reato più grave, chi, al fine di ottenere concessioni di credito per sé o per le aziende che amministra, o di mutare le condizioni alle quali il credito venne prima concesso, fornisce dolosamente ad una banca notizie o dati falsi sulla costituzione o sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria delle aziende comunque interessate alla concessione del credito, è punito con la reclusione fino a un anno e con la multa fino ad euro 10.000". Per una migliore comprensione della fattispecie di mendacio bancario, viene in soccorso la Corte di Cassazione la quale, in un passaggio della sentenza n. 38133 del 28 maggio 2018, chiarisce che: " Questa Corte ha già osservato che il reato di mendacio bancario, di cui alla suddetta disposizione – sanzionando la violazione dell'obbligo giuridico di fornire informazioni veritiere sulla situazione economica di colui che intende ottenere concessioni di credito per sé o per le aziende che amministra, indipendentemente dalla effettiva concessione del credito (evenienza al verificarsi della quale potrebbero configurarsi altri reati, come, ad esempio, la truffa), assicurando una tutela anticipata della correttezza e lealtà nei rapporti intercorrenti tra agente ed istituto bancario – ha natura di reato di pericolo

Tornando all'analisi dei fatti scaturiti in seguito al fallimento della società calcistica senese, occorre ricordare che la cessione effettiva del marchio alla Black & White Communication si concretizzò in data 9 febbraio 2012; nel lasso di tempo tra la chiusura formale dell'accordo e la cessione effettiva la banca Monte dei Paschi finanziò la Black & White Communication con un credito di € 25 milioni che servirono per l'acquisizione del ramo d'azienda contenente il marchio. Black & White Communication sostanzialmente si trovava sotto il controllo del presidente Mezzaroma. Nell'agosto del 2017 vi fu un maxi-sequestro di beni appartenenti a Massimo Mezzaroma, per un valore complessivo di € 8,5 milioni. Fu contestata nello specifico l'ipotesi di fattispecie di reato di "bancarotta fraudolenta" e "dichiarazione fraudolenta<sup>270</sup>".

---

(Sez. 3, n. 3640 del 08/01/2014). In particolare, il dovere di corretta ostensione agli istituti bancari delle informazioni sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria del soggetto che intenda ottenere concessioni di credito per sé o per le aziende che amministra, ha una portata ampia e ricomprende ogni dato significativo sulle condizioni patrimoniali del richiedente, ivi comprese quelle relative al volume di affari o alla liquidità disponibile (Sez. 3, n. 3640 del 08/01/2014).

Non è necessario, poi, ai fini della configurazione del reato, che il mendacio debba riguardare la "complessiva" situazione patrimoniale aziendale, sulla base altresì dei documenti che formalmente danno la possibilità ai terzi di conoscere dell'andamento della società (bilanci, situazioni patrimoniali, ecc.), atteso che il reato intende perseguire chi fornisce dolosamente ad una banca notizie o dati falsi sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria dell'azienda, comunque, interessata alla concessione del credito, senza precisare il veicolo attraverso il quale tali dati o notizie vengono forniti alle banche, né che l'informazione debba essere completa su ogni aspetto della vita della società".

Dalla spiegazione fornita dalla Cassazione sembra possa rientrare all'interno della fattispecie anche colui che si trovi ai vertici della banca e falsi le procedure di merito atte alla erogazione di un finanziamento nei confronti di un particolare imprenditore/società.

Ora l'Art. 33, L 262/2005, al suo incipit, contiene una clausola di sussidiarietà ("salvo che il fatto costituisca reato più grave") e quindi, nonostante le fortissime somiglianze tra la fattispecie di accesso abusivo al credito e mendacio bancario, esse sono due ipotesi separate; a differenziarle è lo stato di "dissesto" e il fatto che venga realizzato necessariamente dall'imprenditore richiedente credito.

<sup>270</sup> Fattispecie che viene prevista dall'Art.3, Legge sui Reati Tributari, il quale dispone che: "Fuori dai casi previsti dall'articolo 2, è punito con la reclusione da tre a otto anni chiunque, al fine di evadere le imposte sui redditi o sul valore aggiunto, compiendo operazioni simulate oggettivamente o soggettivamente ovvero avvalendosi di documenti falsi o di altri mezzi fraudolenti idonei ad ostacolare l'accertamento e ad indurre in errore l'amministrazione finanziaria, indica in una delle dichiarazioni relative a dette imposte elementi attivi per un ammontare inferiore a quello effettivo od elementi passivi fittizi o crediti e ritenute fittizi, quando, congiuntamente:

Tra gli inquisiti dell'operazione coordinata dal pubblico ministero Antonino Nastasi figurava anche l'ex presidente di Banca Monte dei Paschi Giuseppe Mussari. Quest'ultimo è stato accusato di "bancarotta fraudolenta in concorso" rispetto all'evento della cessione del marchio della società senese (fattore scatenante che aveva allertato il "Nucleo di polizia tributaria delle Fiamme gialle senesi").

E' interessante come anche la banca possa, in una situazione di collusione dei suoi rappresentanti, tentare di conseguire vantaggi non dovuti; la banca sceglie di finanziare una società (che sa essere in situazione patrimoniale finanziaria aggravata) richiedente credito con l'intenzione di creare nuove garanzie rispetto ai finanziamenti appena rilasciati e, dunque, tentando di "coprirsi" rispetto ai rischi connessi ai nuovi finanziamenti; contestualmente essa contribuisce economicamente all'attività della società in dissesto, andando ad ampliare il ventaglio di debiti patrimoniale dell'imprenditore richiedente il finanziamento. La responsabilità della banca potrebbe nascere nel momento in cui essa abbia agito in maniera consapevole e con intento di indebito vantaggio rispetto agli altri creditori della società fallita. Qualora effettivamente il requisito della "continuità aziendale" sia inesistente si delineerà una ipotesi di concorso nella responsabilità di coloro che amministrano la società che sia stata dichiarata fallita<sup>271</sup>. La banca che, in

- 
1. a) l'imposta evasa è superiore, con riferimento a taluna delle singole imposte, a euro trentamila;
  2. b) l'ammontare complessivo degli elementi attivi sottratti all'imposizione, anche mediante indicazione di elementi passivi fittizi, è superiore al cinque per cento dell'ammontare complessivo degli elementi attivi indicati in dichiarazione, o comunque, è superiore a euro un milione cinquecentomila, o vvero qualora l'ammontare complessivo dei crediti e delle ritenute fittizie in diminuzione dell'imposta, è superiore al cinque per cento dell'ammontare dell'imposta medesima o comunque a euro trentamila.

2. Il fatto si considera commesso avvalendosi di documenti falsi quando tali documenti sono registrati nelle scritture contabili obbligatorie o sono detenuti a fini di prova nei confronti dell'amministrazione finanziaria.

3. Ai fini dell'applicazione della disposizione del comma 1, non costituiscono mezzi fraudolenti la mera violazione degli obblighi di fatturazione e di annotazione degli elementi attivi nelle scritture contabili o la sola indicazione nelle fatture o nelle annotazioni di elementi attivi inferiori a quelli reali".

<sup>271</sup> Delineata dall'Art. 2393, c.c., il quale stabilisce che: "L'azione di responsabilità contro gli amministratori è promossa in seguito a deliberazione dell'assemblea, anche se la società è in liquidazione.

conclusione, con le sue azioni illegittime agisca concorsualmente con coloro che amministrano la società (dichiarata fallita), infliggerà un danno al patrimonio societario poiché rende più “pesante” il dissesto e più difficoltosa la vita sociale per le garanzie imposte per il proprio finanziamento “coperto”. Agire in questa modalità illegittima corrisponde, sul piano degli effetti, a ridurre il potenziale attivo “utile” per i creditori della società; il rimedio empirico posto dal legislatore rispetto a tale condotta è la possibilità per il curatore<sup>272</sup>, in sede fallimentare, di agire contro la banca erogatrice del finanziamento, la quale sarebbe “rea” (anche solo concorsualmente) del fallimento societario.

Elemento centrale della potenziale responsabilità della banca è l’insussistenza della “continuità aziendale” già presente (*rectius*, assente) al momento nel quale il

---

La deliberazione concernente la responsabilità degli amministratori può essere presa in occasione della discussione del bilancio, anche se non è indicata nell'elenco delle materie da trattare, quando si tratta di fatti di competenza dell'esercizio cui si riferisce il bilancio.

L'azione di responsabilità può anche essere promossa a seguito di deliberazione del collegio sindacale, assunta con la maggioranza dei due terzi dei suoi componenti.

L'azione può essere esercitata entro cinque anni dalla cessazione dell'amministratore dalla carica.

La deliberazione dell'azione di responsabilità importa la revoca dall'ufficio degli amministratori contro cui è proposta, purché sia presa col voto favorevole di almeno un quinto del capitale sociale. In questo caso, l'assemblea stessa provvede alla sostituzione degli amministratori.

La società può rinunciare all'esercizio dell'azione di responsabilità e può transigere, purché la rinuncia e la transazione siano approvate con espressa deliberazione dell'assemblea, e purché non vi sia il voto contrario di una minoranza di soci che rappresenti almeno il quinto del capitale sociale o, nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, almeno un ventesimo del capitale sociale, ovvero la misura prevista nello statuto per l'esercizio dell'azione sociale di responsabilità ai sensi dei commi primo e secondo dell'articolo 2393 bis”. Sul tema specifico della responsabilità della banca si veda Fava, R., *Abusiva concessione di credito e legittimazione ad agire del curatore fallimentare: verso l'azione risarcitoria "di massa"*, in “Diritto Fallimentare”, a., 2011, 5.

<sup>272</sup> Il curatore ha legittimità ad agire contro la banca in quanto l’Art.146, l.fall., stabilisce che: “Gli amministratori e i liquidatori della società sono tenuti agli obblighi imposti al fallito dall'articolo 49. Essi devono essere sentiti in tutti i casi in cui la legge richiede che sia sentito il fallito.

Sono esercitate dal curatore previa autorizzazione del giudice delegato, sentito il comitato dei creditori:

a) le azioni di responsabilità contro gli amministratori, i componenti degli organi di controllo, i direttori generali e i liquidatori;

b) l'azione di responsabilità contro i soci della società a responsabilità limitata, nei casi previsti dall'articolo 2476, comma settimo, del codice civile”.

finanziamento viene erogato. Quindi ai fini valutativi dell'illegittimità dell'erogazione di un finanziamento si dovrà controllare che, nel momento in cui il prestito è stato concesso, la società concessionaria dello stesso operi in un principio di "continuità aziendale". Il concetto di continuità aziendale è determinabile dallo IAS n.1 il quale, al Par.25 ed al Par. 25 stabilisce che: *"Nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione della capacità dell'entità di continuare a operare come un'entità in funzionamento. Un'entità deve redigere il bilancio nella prospettiva della continuazione dell'attività a meno che la direzione aziendale non intenda liquidare l'entità o interrompere l'attività, o non abbia alternative realistiche a ciò. Qualora la direzione aziendale sia a conoscenza, nel fare le proprie valutazioni, di significative incertezze relative ad eventi o condizioni che possano comportare l'insorgere di seri dubbi sulla capacità dell'entità di continuare a operare come un'entità in funzionamento, l'entità deve evidenziare tali incertezze. Qualora un'entità non rediga il bilancio nella prospettiva della continuazione dell'attività, essa deve indicare tale fatto, unitamente ai criteri in base ai quali ha redatto il bilancio e alla ragione per cui l'entità non è considerata in funzionamento. Nel determinare se il presupposto della prospettiva della continuazione dell'attività è applicabile, la direzione aziendale tiene conto di tutte le informazioni disponibili sul futuro, che è relativo ad almeno, ma non limitato a, dodici mesi dopo la data di chiusura dell'esercizio. Il grado dell'analisi dipende dalle specifiche circostanze di ciascun caso. Se l'entità ha un pregresso di attività redditizia e dispone di facile accesso alle risorse finanziarie, si può raggiungere la conclusione che il presupposto della continuità aziendale sia appropriato senza effettuare analisi dettagliate. In altri casi, la direzione aziendale può aver bisogno di considerare una vasta gamma di fattori relativi alla redditività attuale e attesa, ai piani di rimborso dei debiti e alle potenziali fonti di finanziamento alternative, prima di ritenere che sussista il presupposto della continuità aziendale"*. Traducendo tali disposizioni contabili, si ha continuità d'azienda quando la società può operare rispetto alla sua attività tipica per, quantomeno, dodici mesi dalla chiusura dell'esercizio di riferimento<sup>273</sup>.

---

<sup>273</sup>Sul tema è interessante l'analisi svolta sugli eventi che possano far sorgere dei dubbi rispetto alla continuità aziendale di una società, eseguita dal Principio di Revisione Internazionale n.

Nel caso sussistano dei dubbi rispetto alla continuità dell'azienda, la banca potrebbe essere responsabile solo nel caso in cui l'erogazione del prestito sia stata realizzata con la cognizione causale che il finanziamento non avrebbe mai potuto superare i dubbi rispetto alla sussistenza della "continuità" e che quest'ultima decada

---

570, il quale nelle linee guida del materiale esplicativo sulla continuità aziendale si esprime con le seguenti massime: "Seguono esempi di eventi o circostanze che, considerati individualmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi significativi sul presupposto della continuità aziendale.

Tale elenco non è esaustivo e la presenza di uno o alcuni degli elementi riportati di seguito non implica necessariamente l'esistenza di un'incertezza significativa.

Indicatori finanziari:

situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo; prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso; oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine; indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori; bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi; principali indici economico-finanziari negativi; consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa; difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi; incapacità di pagare i debiti alla scadenza; incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti; cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, dalla condizione "a credito" alla condizione "pagamento alla consegna"; incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

Indicatori gestionali:

intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività; perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione; perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti; difficoltà con il personale; scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti; comparsa di concorrenti di grande successo.

Altri indicatori:

capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge; procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte; modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa; eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa con massimali insufficienti.

La rilevanza di tali eventi o circostanze può spesso essere attenuata da altri fattori. Ad esempio, il fatto che un'impresa non sia in grado di saldare i debiti ordinari può essere compensato da un piano della direzione volto al mantenimento di adeguati flussi di cassa con strumenti alternativi, quali la cessione di attività, la rinegoziazione dei termini di pagamento dei prestiti o l'aumento di capitale". Sul tema si veda Sottoriva, C., *Continuità aziendale e informativa nelle relazioni finanziarie per le società quotate e non quotate. Le innovazioni a partire dai bilanci 2008*, in "Le Società", a. 2009, V.

nell'anno successivo alla cesura dell'esercizio di bilancio; in ogni caso bisogna considerare, sia nel caso che sussistano dubbi sulla continuità aziendale sia nella situazione in cui apparentemente non ve ne siano, che la banca per essere responsabile deve ottenere un vantaggio e vi debba essere un contestuale svantaggio dei creditori della società, i quali (a differenza della banca) non possono avere garanzie di copertura adeguate rispetto ai loro crediti.

Indagare sulla responsabilità della banca (nel caso di specie Monte dei Paschi, tuttavia nel corso degli anni sono state decine di banche a finanziare operazioni questo tipo), ai fini della presente analisi, è un "pretesto" per poter indagare quelle che sono le possibili "ombre" delle operazioni di trasferimento di *asset* "iper valutati" per meri fini contabili. L'effetto negativo che può portare l'utilizzo incauto di operazioni di questo genere non ricade, dunque, solo nei confronti della società e delle sue figure apicali, bensì anche nei confronti di coloro che coadiuvino la stessa nelle sue disposizioni negoziali.



## Conclusioni

Le due anime del presente elaborato, quella contabile e quella legale, sono lo specchio degli effetti positivi e negativi di una gestione teleologicamente orientata al trasferimento dell'*asset* immateriale rappresentato dal marchio. Le aziende sono orientate, per definizione ontologica, ad una ricerca intensiva di ricavi che possano accrescere la liquidità patrimoniale e tra esse non fa eccezione le società sportive appartenenti al settore calcistico professionistico. E' un *background*, quest'ultimo, in rapida crescita; i ricavi lordi in Serie A raggiungono cifre davvero ingenti (3,38 miliardi nel 2018/2019<sup>274</sup>, ultimo stagione attendibile sui ricavi ed i costi "ordinari" di gestione a causa dello scoppio della Pandemia legato al Covid-19 a Febbraio 2020 e che ha aperto una frattura insanabile nel breve periodo anche per i club più prestigiosi e floridi economicamente) e ciò è dovuto ad una competitività della Serie A al livello internazionale che ha richiamato investimenti commerciali esteri e nazionali su *sponsorship*, *merchandising*, diritti televisivi. Il contraltare di tale crescita esponenziale è, tuttavia, l'emersione di una situazione finanziaria aggregata "al limite", che si estrinseca in un indebitamento complessivo, per tutti i club del massimo campionato italiano, di oltre 4 miliardi (circa dell'11% più alto di quello al termine della stagione sportiva 2017/2018).

Il problema delle posizioni debitorie non è, peraltro, di recente introduzione. Nel presente Elaborato è stato ricostruito l'*excursus* storico-finanziario del calcio italiano nei primi anni 2000 ove i debiti finanziari e commerciali erano presenti, in proporzione, esattamente come nella situazione attuale. Non vi sarebbe, tra l'altro, da stupirsi rispetto alla costanza con la quale si rinvencono debiti nel settore (in modalità sistematica) da oltre venti anni: la perdita è intrinseca al sistema per una

---

<sup>274</sup> Con variazione percentuale del +10,2 % se si prende in considerazione l'esercizio immediatamente precedente, la chiusura della stagione sportiva 2017/2018. I numeri e le percentuali in questione sono consultabili su "Reportcalcio 2020"; quest'ultimo è un interessante studio in collaborazione tra la Federazione Italiana Gioco Calcio e PWC, che si concentra sull'analisi economico finanziaria dei maggiori valori di interesse all'interno del settore calcistico italiano e delle movimentazioni generali di tali valori di anno in anno.

valutazione che ha forti caratteri di ovvietà; i presidenti acquisiscono la proprietà delle società e reinvestono gli utili guadagnati per migliorare le *performance* sportive delle stesse. In conseguenza di ciò è lapalissiano come le stesse aziende sportive siano "obbligate" a ricercare guadagni spendibili per aneliti (più o meno utopistici) di pareggio di bilancio.

In tale premessa si inserisce il ricorso al trasferimento proprietario del marchio il quale, da bene immateriale "invisibile" a bilancio, ha con il tempo acquisito una nobilitazione economico finanziaria che gli ha permesso di divenire una delle principali voci iscritte nella rendicontazione patrimoniale di un'azienda. Se il trasferimento dell'*asset* permette all'azienda una apparente tranquillità nei conti, non vi è motivo di ritenere che il ricorso a tale gestione "esternalizzata" del segno distintivo possa nuocere all'azienda cedente. Questa considerazione mal si coordina, tuttavia, con delle esternalizzazioni "simulate" del segno distintivo in esame; le società calcistiche professionistiche sono ricorse a delle vendite infragruppo <sup>275</sup> difficili da giustificare in un'ottica di concorrenza sul mercato e di trasparenza delle movimentazioni contabili.

---

<sup>275</sup> Rispetto alla determinazione del controllo di una partecipante su una partecipata è utile richiamare una disposizione dell'IFRS n.10 che recita nel modo seguente: "Per stabilire se controlla una partecipata, un investitore deve determinare se possiede i seguenti requisiti:

- a) potere sulla partecipata;
- b) esposizione ai rendimenti variabili, o diritti su tali rendimenti, derivanti dal coinvolgimento nella partecipata; e
- c) la capacità di utilizzare il proprio potere sulla partecipata per incidere sull'ammontare dei propri rendimenti".

In ogni caso, rispetto a tali operazioni infragruppo, bisogna considerare che all'interno del bilancio consolidato gli utili o le perdite derivanti da operazioni "self made" non sono contabilizzabili; il principio contabile OIC n.17 stabilisce, ai par. 45-46, che: "Il bilancio consolidato include solo le operazioni effettuate con i terzi estranei al gruppo. Questo comporta l'eliminazione degli importi relativi a operazioni e saldi reciproci, effettuata per l'intero ammontare delle operazioni, anche in presenza di interessenze di terzi, alle quali si imputano comunque gli eventuali effetti di loro pertinenza.

Alcuni esempi di operazioni effettuate tra società appartenenti alla medesima area di consolidamento, da analizzare per procedere all'effettuazione delle necessarie rettifiche finalizzate all'applicazione del metodo del consolidamento integrale, sono i seguenti:

- a) vendite di merci o prodotti;
- b) vendite di cespiti;
- c) vendite di beni immateriali, quali marchi e brevetti;
- d) concessioni di finanziamenti;

Vendere un *asset* a delle società controllate da “uomini di fiducia” del proprietario dell'*asset* stesso per poi successivamente “riaffittare” il segno distintivo ai fini di sfruttare la sua potenzialità commerciale, in un bilanciamento tra i ricavi “effettivi” portati dalla vendita e le “spese” per godere un bene di proprietà di terzi non vi sono particolari movimentazioni (positive o negative che siano) tangibili, reali, che diano la sensazione di un passaggio di liquidità tra una società ed un'altra. Questo è punto cruciale: si perde, all'interno di tale pratica utilizzata nel settore calcistico professionistico, tutta una serie di parametri empirici e “toccabili”, che seguendo uno schema logico mentale fanno sì che si possa rappresentare tali passaggi come una bilancia che non faccia in tempo a pendere da una parte, poiché il suo peso viene subito controbilanciato dall'altra. E questa considerazione non si propone di essere arbitraria; è esattamente l'induzione che porta l'analisi dei dati su tali trasferimenti, ove si cede e si riaffitta ad un prezzo estremamente simile.

Chiaramente il “riaffitto”, in una politica aziendale, sarà visto con maggior favore poiché il costo di ciò che si utilizza e si sfrutta sarà ripartito su più esercizi e non graverà in maniera considerevole sul singolo bilancio. Ed è questa la chiave di volta di un sistema all'apparenza davvero poco tangibile: il tempo. L'orizzonte temporale è fondamentale per un'azienda che si proponga di perseguire il suo scopo sociale nel corso degli anni. Da dove nascono tali cessioni? Esse sono possibili grazie ai finanziamenti che vengono erogati dalle banche nei confronti delle società cessionarie del marchio. Il collegamento logico-temporale è in questo modo certamente più limpido; le società calcistiche professionistiche cedono il proprio marchio a società create ad *hoc*, acquisendo un certo ritorno economico immediatamente per poterlo iscrivere a bilancio e poter dimostrare una situazione aziendale solida. Successivamente, esse pagano annualmente una quota alla società cessionaria che avrà la funzione di estinzione del debito contratta da quest'ultima

---

e) prestazioni di servizi aventi come contropartita la corresponsione di provvigioni”.

Il principio contabile nazionale in questione aggiunge inoltre, al par. 48: “Si eliminano gli utili e le perdite conseguenti a operazioni effettuate tra le imprese incluse nella medesima area di consolidamento e relative a valori compresi nel patrimonio alla data del bilancio consolidato, diversi da lavori in corso su ordinazione di terzi, come - ad esempio - le vendite di rimanenze, immobilizzazioni materiali e immateriali o altre attività e le operazioni straordinarie”.

nei confronti della banca erogatrice del prezzo iniziale, il quale è stato utilizzato per il trasferimento dell'*asset*. È una circolazione di denaro che è poco incentrata sulle due società collegate, in quanto il “centro focale” dell’operazione è in realtà il rapporto debitorio che intercorre tra la società che ha aggiustato i suoi bilanci e la banca erogatrice della somma che ha risolto le criticità di natura contabile del club sportivo. La società può permettersi un bilancio “solido” agli occhi esterni unicamente perché si è scelto di dilazionare un finanziamento bancario “nel tempo” e di inserirlo all’interno di una veste giuridica differente e più complessa.

Ora, la domanda è: il coacervo di operazioni tipiche così delineate, da tale premessa e da tutto il presente Elaborato, assumono in tutti i casi caratteri di legalità? Il quesito, per quanto semplicistico nella sua configurazione, non lo è altrettanto nella sua risposta. Questo perché, da una chiave di lettura meramente contabile, l’operazione di per sé non presenta particolari caratteri critici; è da un punto di vista legale che sorgono problemi.

In *primis*, la Co.Vi.So.C, organismo di controllo federale, è stata la prima ad aver sollevato dubbi importanti rispetto alle operazioni nei primi anni duemila. Nonostante le pronunce decise della suddetta, più che ad una emarginazione del fenomeno si giunse ad un “compromesso” (la realizzazione di aumenti di capitale) che sicuramente poteva assumere un senso nel breve (*rectius*, brevissimo) termine, tuttavia non fu comunque un monito dai caratteri paradigmatici in quanto le società continuarono con gli anni a sfruttare tale negozio. Sorprende che, ad oggi, l’organismo di controllo federale non si sia pronunciata ufficialmente sui trasferimenti avvenuti post 2006. Quel che si può ipotizzare, sulla base dei dati empirici, è che lo strumento è divenuto talmente compenetrato nel sistema “calcio” da rendere difficoltoso un controllo dello stesso da parte degli organismi sportivi.

Dall’altra parte si ha la giustizia ordinaria, la quale è parsa certamente più attiva rispetto a quella sportiva, soprattutto se si prende in considerazione il periodo 2010-2020. Si è visto nelle ultime analisi del presente Elaborato le vicende giudiziarie che hanno subito i presidenti delle società calcistiche professionistiche che hanno ricorso allo sfruttamento della cessione del *brand* ad una società controllata. In tutti i casi non vi è mai stata una imputazione per il mero trasferimento “simulato”

dell'*asset*, quanto è stato preso in considerazione l'evento del trasferimento di specie come ragione concausante il fallimento del singolo *club* sportivo. Ergo la repressione giuridica non è avvenuta tanto sul trasferimento del marchio, quanto sulla sua inidoneità rispetto alla continuazione aziendale e sulla sua "elusività" rispetto all'occultamento di bilanci che erano fallimentari già *in nuce*.

Quest'ultimo è con ogni probabilità l'elemento dirimente: il fallimento è ciò che conduce la giustizia ordinaria a condannare uno strumento come quello di specie. La considerazione, seppur non palesata da alcuna sentenza o indirizzo giurisprudenziale, è frutto delle esperienze che hanno avuto i vari club rispetto alle conseguenze dei trasferimenti infragruppo del marchio. Il falso in bilancio, le false comunicazioni sociali, l'accesso abusivo al credito, le dichiarazioni fraudolente, sono tutti strumenti tipizzati dal legislatore che il giudice, rispetto ai casi di specie, ha utilizzato unicamente in situazioni nelle quali la società calcistica professionistica è stata dichiarata fallita.

Ora una domanda di merito sorge spontanea: si punisce il negozio di trasferimento che ha concausato il fallimento societario o si punisce l'iscrizione di ricavi e plusvalenze che nella sostanza economica non sono mai avvenute? Fornire una risposta perentoria è immaturo rispetto ad un processo di "cristallizzazione" della pratica che manca di una esperienza consolidata negli anni. Certo è che il trasferimento dell'*asset* con contestuale riaffitto o il *sale and lease back* operati sul segno distintivo sono oramai strumenti largamente utilizzati nei settori più diversi, anche estremamente lontani da quello sportivo.

Profili di interesse notevoli assume, inoltre, il ruolo delle banche finanziatrici all'interno di questo schema negoziale. Esse non possono di certo essere considerate spettatrici poiché sono coloro che empiricamente finanziano l'acquisto del bene da parte della società collegate; è pur vero che non è agevole individuare un profilo di responsabilità delle stesse in ordine alle scelte negoziali societarie; le banche potrebbero limitarsi a dimostrare come esse abbiano autorizzato un finanziamento presso una società diversa da quella originariamente proprietaria del marchio. Tuttavia, e questo è uno dei profili che sicuramente appaiono più condivisibili dalla dottrina, è arduo ipotizzare che le banche concedano crediti senza

preliminarmente “indagare” sugli aspetti di solvibilità creditizia e sugli *asset* proprietari di un’azienda potenzialmente finanziata. Quest’ultima considerazione è la *ratio* per la quale, nel caso AC Siena- Monte dei Paschi, si è rinvenuto astrattamente un collegamento tra la società e la banca sulla base di una presunzione di conoscenza delle estreme posizioni debitorie che caratterizzavano il *club* guidato da Massimo Mezzaroma negli anni in cui il prestito bancario fu concesso alla Black & White Communication.

A prescindere dai discorsi di legalità che possono scaturire da tali operazioni, un aspetto appare di fondamentale rilevanza: la supremazia del *brand* all’interno dell’economia calcistica. Un segno distintivo che ha subito una metamorfosi inaspettata, nata da una situazione oggettivamente “particolare” come gli esercizi immediatamente successivi al Decreto “salva-calcio” e che oggi si trova ad essere l’“ago” della bilancia di un prospetto patrimoniale finanziario di un club calcistico professionistico. Ci si trova dinnanzi ad un bene immateriale che ha avuto una nobilitazione talmente elevata che oggi rappresenta l’elemento sul quale si sorregge l’intero sistema del *merchandising* e delle sponsorizzazioni; in aggiunta, è il fattore che ha permesso a gran parte delle squadre calcistiche professionistiche che oggi competono per un titolo della massima serie di rimanere “a galla” in posizioni debitorie aggravate. In conclusione, si può affermare come il marchio (e la sua gestione, esternalizzata tramite trasferimenti ad altre società) sia stato, e sia tuttora, un elemento assolutamente necessario per la sopravvivenza del “sistema calcio”.



## **Bibliografia**

Abell, M. (2013). *The Law and Regulation of Franchising in the EU*.  
Celtenham: Edward Elgar.

Alvanini, S., *I marchi non convenzionali*, in “Corriere giuridico”, a.  
2016, fasc. 7.

Ammendola, M. (2004). *Lo sfruttamento commerciale della notorietà  
civile di nomi e segni*. Milano: Giuffrè Editore.

Andreozzi, N., Sajia, A., *Le società e le associazioni sportive*, in  
“Rivista di Diritto dell’Economia, dei Trasporti e dell’Ambiente”,  
a.2006, vol. IV.

Auteri, P. (1995). *Cessione e licenza di marchio*, in Ghidini, G. (a cura  
di), *La riforma della legge marchi*. Padova: Cedam.

Balducci, D. (2009). *La valutazione dell’azienda*. Milano: FAG.

Bellinazzo, M., “*Dal Milan al Genoa, in Serie A le “cessioni” dei  
marchi valgono oltre 600 milioni*”, Il Sole 24 Ore, 12 febbraio 2014.

Bellinazzo, M., *“Inter, Tohir muove sul debito. Piano di 5 anni per l'equilibrio finanziario”*. Il Sole 24 Ore, 20 ottobre 2014.

Bellinazzo, M., *“Serie A, per le società è corsa alla ristrutturazione dei debiti. Sul modello Inter”*, Il Sole 24 Ore, 25 novembre 2014.

Bellinazzo, M., *“Thohir e la sostenibile leggerezza dei debiti: come tramutare un rifinanziamento in un giacimento (di 220 milioni) di plusvalenze”*. Il Sole 24 Ore, 12 novembre 2015.

Bellinazzo, M., *“Calcio italiano, nel 2018 plusvalenze tornate al livello della “bolla del 2002”*. Il Sole 24 Ore, 1 marzo 2019.

Bellinazzo, M., *“Fallimento Palermo, il Collegio del Coni conferma la squalifica per Zamparini”*, Il Sole 24 Ore, 22 marzo 2021.

Beretta Zanoni, A. (2005). *Il valore delle risorse immateriali. Equilibrio economico aziendale, ferri immateriali e risorse intangibili*. Bologna: Il Mulino.

Bernini, F., Ferraro, O., *Gli approcci valutativi alla stima del marchio. Alcuni spunti critici alla luce dei principi di valutazione*, in *“Rivista dei Dottori Commercialisti”*, a.2018, n.3.

Bonso, A., “*GLI ESPORTS CONTINUANO IL BOOM: GIRO D’AFFARI DA 2.2 MILIARDI DI EURO; Se lo sport virtuale «insidia» quello reale; Parnofiello, Ad di PG Esport: «I fan supereranno quelli di calcio e basket»*”, Il Giornale, 6 maggio 2021.

Bortolotti, F. (2007). *Concessione di vendita. Franchising e altri contratti di distribuzione*. Padova: Cedam.

Campobasso, G.F. (2015), *Diritto commerciale 2: diritto delle società*. Milano: UTET Giuridica.

Carlini, V., “*Wall Street: il dominio degli asset intangibili tocca i 35 miliardi*”, Il Sole 24 Ore, 20 novembre 2020.

Ceriani, G., Frazza, B. (2007). *Formazione ed interpretazione del bilancio consolidato*. Padova: Cedam.

Coluccia, D. (2010). *L’economia dei beni immateriali: riflessi sul governo aziendale e problemi di valutazione, di bilancio e di rendicontazione volontaria*. Torino: Giappichelli Editore.

Coni, A., *I Diritti di Immagine nello Sport*, in “*Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*”, a.2014, Vol. X, Fasc. 2.

Cortesi, G., *Marchio commerciale e società di calcio: idiosincrasia e mal celata passione*, in “Rivista di Diritto ed Economia dello Sport”, a. 2006, II (3).

Costi, R. (1964). *Il nome della società*. Padova: Cedam.

Cotta Ramusino, E., Rinaldi, L. (2003). *La valutazione d'azienda*. Milano: Il Sole 24 Ore.

Cravero, F., Ferrero, G. (2009). *La valutazione del marchio*. In Travostino, M., Bottero, N. (Eds.), *Il diritto dei marchi d'impresa: profili sostanziali, processuali e contabili*. Milano: Utet Giuridica.

De Martini, A., *Il Contratto di Merchandising nello Sport: Profili Giuridici e Incidenza Economica*, in “Rivista di Diritto ed Economia dello Sport”, a. 2014, Vol. X, Fasc. 3.

Di Cataldo, V. (1993). *I segni distintivi*. Milano: Giuffrè.

Dragoni, G., “*Milan e Inter, stop sul marchio*”. Il Sole 24 Ore, 28 giugno 2006.

Dragoni, G., “*Lo sconto della Covisoc ai club*”. Il Sole 24 Ore, 14 luglio 2006.

Dragoni, G., “*Bilanci dei club di calcio; All'Inter il primato del deficit: 181,5 milioni*”, Il Sole 24 Ore, 10 gennaio 2007.

Dragoni, G., *“Fallimentare il sistema dei controlli”*, Il Sole 24 Ore, 2 giugno 2011.

Dragoni, G., *“I buchi del Palermo Calcio e i “giochi” con il marchio”*, Il Sole 24 Ore, 28 novembre 2018.

Facci, G., *Il merchandising del marchio sportivo*, in “Contratto e Impresa”, a.2011, n.1.

Fava, R., *Abusiva concessione di credito e legittimazione ad agire del curatore fallimentare: verso l’azione risarcitoria “di massa”*, in “Diritto Fallimentare”, a. 2011, 5.

Ferrario, P., *“Solo ‘J’ per Juventus, sparisce lo stemma bianconero con il simbolo di Torino”*, Prima Comunicazione Online, 5 agosto 2020.

Ford, J., *“Un capitalismo malato di asset intangibili”*, Il Sole 24 Ore, 29 gennaio 2018.

Freeman R.E., McVea J. (2001), *“A stakeholder Approach to Strategic Management”*, Darden Business School WP, No. 01-02, University of Virginia.

Galli, C. (2010). *“Lo Statuto di non decettività” del marchio: attualità e prospettive di un concetto giuridico*, in AA.VV., *Studi in memoria di P. Frassi*. Milano: Giuffrè.

Gambino, A.M., Maggio, E. (2011). *Il contratto di endorsement*. In Bocchini, R. e Gambino, A.M. (a cura di), *I contratti di somministrazione e distribuzione*, in *Trattato dei contratti*, diretto da Rescigno, P. ed Gabrielli, E. Torino: Utet.

Ghidini, G., Cavani, G., *Presupposti e portata della tutela dei marchi dotati di rinomanza*, in “Rivista di Diritto Industriale”, a. 2017, Parte 1.

Gravina, G. (2012). *Il bilancio d'esercizio e l'analisi delle performance nelle società di calcio professionistiche: esperienza nazionale ed internazionale*. Milano: FrancoAngeli.

Guarna, C. (2017). *Le società di calcio professionistiche e l'informativa di bilancio*. Roma: Aracne.

Guatri, L., Bini, M. (2003). *Impairment. Vol. 2: Gli intangibili specifici*. Università Bocconi Editore.

Guatri, L., Bini, M. (2007). *La valutazione delle aziende*. Milano: Egea.

Iaria, M., “Un'Inter da 291 milioni Ecco le carte che aprono l'era Thohir”, *La Gazzetta dello Sport*, 9 giugno 2014.

Iaria, M., “*Il valore del marchio Inter raddoppia grazie a Suning*”, *La Gazzetta dello Sport*, 11 maggio 2018.

Laconte, S. (2020). *Leasing Finanziario: Disciplina civile, contabile e fiscale*. Rimini: Maggioli Editore.

Liotta, G., Santoro, L. (2016). *Lezioni di diritto sportivo*. Milano: Giuffrè.

Lev, B. (2005). *Intangible Assets: Concepts and Measurements*, New York University.

Lubrano, E., Musumarra, L. (2017). *Diritto dello Sport*. Roma: Discendo Agitur.

Mancin, M., *Decreto “Salva-Calcio” effetti nel bilancio delle società sportive alla luce dei recenti interventi legislativi*, in “*Rivista dei dottori Commercialisti*”, a.2007, n.3.

Marchetti, P. G. (1995). *Note sulla libera trasferibilità del marchio*, in *La riforma della legge marchi*, (a cura di) Ghidini, G., Cavani, G., Gutierrez B. M. Padova: Cedam.

Marchetti, P., Ubertazzi, L.C. (a cura di) (1999). *Commentario breve al Diritto della Concorrenza*. Padova: Cedam.

Mazzilli, E. (2004). *Il merchandising*, in Colucci, M. (a cura di), *Lo sport e il diritto. Profili istituzionali e regolamentazione giuridica*. Napoli: Jovene Editore.

Nicoliello, M., *La valutazione dei diritti pluriennali alla prestazione dei calciatori*, in “Rivista dei Dottori Commercialisti”, a.2011, n.3.

Nitti, E., “*Le pesanti perdite della serie A e i problemi di “cassa “per molte società”*”, Il Giorno, 7 aprile 2021

Pedrovic, D. (2004). *La valutazione del marchio*. Milano: Egea.

Pietro Biancone, P., Cisi, M., *Le attività immateriali nei bilanci IAS/IFRS*, in “L’Impresa”, a. 2005, n.11.

Polizzi, D., Turchetti, C., “*Massimo riapre il portafoglio per sistemare i bilanci nerazzurri*”, Il Mondo, 18 agosto 2006.

Plateroti, A., “*Gli asset «invisibili» di Wall Street che spingono la ripresa Usa*”, Il Sole 24 Ore, 14 dicembre 2020.

Pozza, L., Cavallaro, A, *Alla ricerca della dimostrabilità nelle valutazioni degli intangibili: la stima del royalty rate*, in “Rivista dei Dottori Commercialisti”, a.2009, n.3.

Racugno, G., *Bilancio consolidato e bilancio d’esercizio di società non quotate. Rapporti ed effetti*, in “Giurisprudenza Commerciale”, a. 2016, Fasc.2.

Redazione Sport Corriere della Sera, “*La rivoluzione nerazzurra; Inter, nuovo logo: com'è nato e perché è così. «L'altro non rendeva su smartphone: l'era digitale esige il minimal»*”, Corriere della Sera Online, 1 aprile 2021.

Ricolfi, M. (2015). *Trattato dei Marchi: Diritto europeo e nazionale*. Torino: Giappichelli Editore.

Rifkin, J. (2000). *L’era dell’accesso. La rivoluzione della new economy*. Milano: Mondadori.

Romano, R., *Gli intangibili*. In Pozzoli, S. (a cura di) (2013). *Valutazione d’azienda. Tecniche valutative e misurazione del valore*. Milano: Ipsa.

Santini, G. (1959). *I diritti della personalità del diritto industriale*. Padova: Cedam.

Sottoriva, C., *Continuità aziendale e informativa nelle relazioni finanziarie per le società quotate e non quotate. Le innovazioni a partire dai bilanci 2008*, in “Le Società”, a. 2009, V.

Spolidoro, M.S. (2001). *Il consenso del titolare e gli accordi di coesistenza*, in AA.VV., *Segni e forme distintive*. Milano: Giuffrè.

Thurov, L., C. (2000). *La costruzione della ricchezza. Le nuove regole per gli individui, le società e le nazioni nell'economia della conoscenza*. Il Sole 24 Ore.

Ubertazzi, L.C. (2016). *Commentario breve alle leggi su proprietà intellettuale e concorrenza*. Padova: CEDAM.

Vanzetti, A. Di Cataldo, V. (2005). *Manuale di diritto industriale*. Milano: Giuffrè.

Zanda, G. (2009). *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*. Torino: Giappichelli.

Zappa, G. (1950). *Il reddito d'impresa*. Milano: Giuffrè.

## **Bibliografia - Giurisprudenza**

Corte di Giustizia, 23 maggio 1978, C- 102/77, Hoffmann-La Roche, in Racc., 1978.

Corte di Giustizia, 15 dicembre 1995, C-415/93, Bosman v Union royal belge des sociétés de football association ASBL, Union des associations européennes de football (UEFA), in Racc., 1995.

Corte di Giustizia, 12 novembre 2002, C-206/1, Arsenal Football Club p.l.c. e Matthew Reed, in Racc., 2002.

Corte di Giustizia, 6 maggio 2003, C-104/01, Libertel Groep bv/BeneluxMerkenbureau, in Racc., 2003.

Corte di Giustizia, 23 aprile 2009, C-59/08, Copad SA c. Christian Dior Coutures SA, Vincent Glade e Société Industrielle Lingerie (SIL), in Racc., 2009.

Trib. Palermo, 2 luglio 1988, in Giur. Ann. Dir. Ind., 91, 177.

Pret. Venezia, 15 novembre 1989, in *Giur. Ann. Dir. Ind.*, 177.

Cass. Pen., Sez. V, s. n. 23796, 24 maggio 2004, in *Leggi d'Italia*, 2004.

Cass. Pen., Sez. V, s. n. 36017, 19 settembre 2008, in *Leggi d'Italia*, 2008.

Cass. Pen., sez. V, s. n. 36985, 24 giugno 2019, in *Leggi d'Italia*, 2019.

Cass., 23 novembre 1992, s.n. 12506, in *Arch. Ch.*, 1993, 426.

Cass., 11 agosto 1998, s. n. 7861, in *Arch. civ.*, 1998, 1227.

